

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления
Направление подготовки

Кафедра
«Менеджмент и государственное
управление»
38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

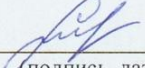
**«Разработка программы повышения уровня заинтересованности персонала
в нововведениях на производственном предприятии (на примере ООО
«ИССИНСКИЙ КОМБИНАТ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ»)»**

Студент

 12.06.2024
(подпись, дата)

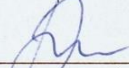
Федюкова М.Н.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 12.06.2024
(подпись, дата)

Мордишева Л.Н.
(фамилия, инициалы)

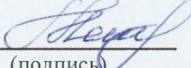
Нормоконтролер

 22.06.2024
(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 17.06.2024, № 8)

Заведующий кафедрой


(подпись)

Гамидуллаева Л.А.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Мордишева Л.Н.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ ПЕРСОНАЛА В НОВОВВЕДЕНИЯХ	8
1.1 Основные понятия, факторы, способы повышения заинтересованности персонала в нововведениях	8
1.2 Модели управления организационными изменениями.....	19
ГЛАВА 2 ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ В ИЗМЕНЕНИЯХ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	28
2.1 Анализ кадрового состава и системы управления персоналом в ООО «Иссинский КСМ»	28
2.2 Разработка программы повышения уровня заинтересованности персонала в нововведениях.....	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	49
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	51
ПРИЛОЖЕНИЯ	56

ВВЕДЕНИЕ

В современной динамичной бизнес-среде, способной изменяться с непредсказуемой скоростью, организации сталкиваются с необходимостью внедрения постоянных изменений и нововведений. Инновации выступают одним из ключевых факторов, определяющих перспективы социального и экономического развития организаций. Сегодня не только правильная оценка и выбор, но и успешная реализация инновационных проектов позволяют организациям занимать лидирующие позиции в отрасли и обеспечивают стабильную основу для дальнейшего роста.

Заинтересованный персонал, имеющий обширный опыт и умения, играет важную роль в успешной реализации этих изменений. Заинтересованность персонала в нововведениях может играть важную роль в успехе организации и ее способности адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям. Если персонал заинтересован и мотивирован принимать участие в нововведениях, это может привести к улучшениям процессов работы, повышению производительности и качества продукта, а также к расширению рынков и росту прибыли.

Разработка программы повышения уровня заинтересованности персонала в нововведениях является постоянным и динамичным процессом. Важно поддерживать эту программу в течение времени, чтобы обеспечить постоянный рост и развитие сотрудников, а также установить культуру инноваций и открытости в организации.

Актуальность темы исследования заключается в том, что заинтересованный персонал играет ключевую роль в успешной реализации нововведений. Путем создания понимания преимуществ, участия в процессе разработки и внедрения, а также эффективной коммуникации и обратной связи, можно повысить заинтересованность персонала в нововведениях. При правильном подходе организация сможет достичь максимальной

эффективности и роста благодаря заинтересованности и мотивированности своего персонала.

Однако заинтересованность персонала в нововведениях не возникает сама по себе. Она требует активного вовлечения руководства и создания подходящих условий для развития творческого мышления и саморазвития сотрудников. Заинтересованность персонала в нововведениях напрямую связана с тем, как организация формирует корпоративную культуру и поощряет творческое мышление сотрудников. При создании положительного окружения, где инновации приветствуются и поддерживаются, компания может достичь впечатляющих результатов в развитии и достижении своих целей.

В отечественной и иностранной литературе проблемам заинтересованности сотрудников в нововведениях посвящено немало работ. Сущность понятия нововведения рассматривали такие ученые как Прытков Р.М., Куценко Е.И. [16], П. Друкер [10] и Герман Е. А. [6].

Аспекты заинтересованности персонала рассмотрели такие ученые как Базаров Т. Ю. [2], Маслова В. М. [17], Соломанидина Н. Л. [32]. Факторы заинтересованности персонала представлены в работах таких ученых как Ибрагимова О. В. [13], Кулькова И.А., Николаева Н.А. [15],

Модель управления изменениями изучали такие авторы как Груздев К. Э. [8], Саратовцев Ю. И. [29] и Цай Е. Л. [36] и другие.

Объект исследования – ООО «Иссинский комбинат строительных материалов». Предмет исследования работы является отношение персонала к нововведениям в организации.

Таким образом, цель работы – разработка программы повышения уровня заинтересованности персонала в нововведениях производственного предприятия на примере ООО «Иссинский комбинат строительных материалов».

Задачи работы:

1. изучить основные понятия, факторы, способы повышения заинтересованности персонала в нововведениях;
2. рассмотреть модели управления организационными изменениями;
3. провести анализ кадрового состава ООО «Иссинский комбинат строительных материалов» и его системы управления персоналом в организации;
4. оценить готовность персонала к нововведениям в организации и разработать программу повышения уровня заинтересованности в них.

Для достижения цели и решения поставленных задач бакалаврской работы были использованы теоретические и экспериментальные методы исследования, системный и обобщенный анализ, наблюдение, интервью, изучение документации.

Практическая значимость исследовательской работы характеризуется тем, что положения бакалаврской работы могут быть использованы для повышения уровня заинтересованности персонала ООО «Иссинский комбинат строительных материалов» в нововведениях и другими организациями.

Структура бакалаврской работы обусловлена целями и задачами. Бакалаврская работа состоит из введения, двух разделов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ ПЕРСОНАЛА В НОВОВВЕДЕНИЯХ

1.1 Основные понятия, факторы, способы повышения заинтересованности персонала в нововведениях

Современное управление может быть действительно успешным только тогда, когда оно находится в постоянном и непрерывном развитии, когда оно сосредоточено на изменениях, которые обеспечивают жизнеспособность организации, накопление инновационного потенциала и решимости. Высокий уровень заинтересованности персонала в нововведениях необходимо рассматривать как важнейший фактор экономического роста предприятия – это показатель успешности его производственной деятельности и его конкурентное преимущество.

Новшество представляет собой формализованный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в любой сфере деятельности для повышения ее эффективности. Новшество осуществляется в форме изобретений, патентов, товарных знаков, предложений по рационализации, документации для нового продукта, технологии, процесса управления или производства, организационной, производственной или иной структуры, ноу-хау, концепций, научных подходов или принципов, документов (стандарт, рекомендации, методы, инструкции), результатов маркетинговых исследований и в других формах [35, с. 453].

Ученные Прытков Р. М., Куценко Е. И. считают, что, с одной стороны, нововведение — это идея, практика, продукт, воспринимаемые индивидуумом как новое. Это результат чьей-либо деятельности по обновлению или преобразованию, т.е. новые, относительно стабильные объекты (продукт, метод, технология), вносимые в среду внедрения (общество, организацию,

коллектив). Корректнее в этом случае использовать термин «новшество». С другой стороны, нововведение - генерирование, принятие и внедрение новых идей, процессов, продуктов и услуг, то есть процесс, характеризующий переход системы из одного состояния в другое за счет введения отдельных новшеств [16, с. 67].

В экономическом словаре понятие «нововведения» трактуется как «целенаправленное изменение, вносящее в среду внедрения новые стабильные элементы (новшества), вызывающие переход системы из одного состояния в другое» [24, с. 77].

Философский словарь определяет нововведение как «комплексный, завершённый, целенаправленный процесс создания, распространения и использования новшества, ориентированный на удовлетворение потребностей и интересов людей новыми средствами, что ведет к определенным качественным изменениям состояний системы и способствует возрастанию ее эффективности, повышению стабильности и жизнеспособности» [7].

В современной энциклопедии под нововведением понимается «создание, использование и распространение нового средства, продукта, процесса (технического, экономического, организационного, культурного и др.)» [31].

П. Друкер отмечает, что нововведение – это особый инструмент предпринимательства, средство, с помощью которого они используют изменения как шанс осуществить новый вид бизнеса или услуги [10, с. 55].

Герман Е. А. считает, что новшество (новация) – это оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, экспериментальных работ в какой-либо сфере [6].

Основываясь на приведенных выше и других, принципиально не отличающихся от них, определениях, можно утверждать, что понятие «нововведение» сопряжено с деятельностью, направленной на продвижение новшества по всем (или, по крайней мере, некоторым) этапам развития объекта: идеи, разработки, планирования и т.д. Если новшество представляет

собой факт отличия каких-либо «настоящих» характеристик объекта от «прошедших», то нововведение имеет принципиально иную сущностную природу. В итоге на основе предложенных понятий составим свое определение: нововведение – это совокупность процессов, обеспечивающих процесс прохождения новшества от состояния идеи до получения результатов её практического воплощения.

Нововведения помогают сотрудникам быстро и точно ориентироваться в рабочих процессах, правилах и процедурах компании, что способствует повышению производительности и качества работы. Кроме того, они помогают новым сотрудникам быстрее интегрироваться в коллектив и адаптироваться к новой рабочей среде.

Далее рассмотрим сущность понятия заинтересованность персонала, под ним Н. Л. Соломанидина понимает процесс побуждения человека при помощи внутренних личностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей [32, с. 88].

В. М. Маслова считает, что заинтересованность персонала – это процесс побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой - отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, т.е. внешние стимулы, побуждающие к деятельности [17, с. 55].

Т. Ю. Базарова отмечает, что заинтересованность персонала в нововведениях – это совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных действий [2, с. 77].

На основании рассмотренных определений можно сказать, что заинтересованность персонала в нововведениях – это неотъемлемый компонент стабильного и успешного развития организации. В итоге под заинтересованностью персонала в нововведениях понимается: процесс,

который включает в себя мотивацию и стремление сотрудников к изучению и применению новых идей, технологий, методик и подходов в своей работе.

Если сотрудники заинтересованы в изменениях, то внедрение идет более просто и без препятствий. Заинтересованный персонал также охотнее участвует в различных проектах и инициативах, что способствует развитию бизнеса в целом [14].

К основным причинам сопротивления персонала процессу внедрения инноваций в управлении организации можно отнести следующие:

- недоверие менеджменту организации, вызванное опасениями лишиться рабочего места в результате нововведений;
- неопределенность ситуации – у работников создается ощущение, что от них ничего не зависит, а инновации нужны лишь узкому кругу управленческого персонала, который и получит все выгоды от осуществления нововведений;
- консерватизм работников – отстаивание сложившихся в организации традиций, стремление сохранить все, как есть. В таком случае работники рассматривают инновации как фактор, представляющий угрозу для ценностей организации;
- угроза статусу – в основном касается управленческого персонала высшего звена, который опасается потерять свои позиции в результате нововведений;
- давление со стороны коллектива – оказывает существенное влияние на позицию работников. Так, в организации могут сложиться неформальные группы, имеющие собственные ценности, также может существовать неформальный лидер, пользующийся большим авторитетом у коллег. При этом позиция неформальных групп может как совпадать с позицией руководства организации в отношении нововведений, так и противоречить ей. В этой связи руководству необходимо поддерживать тесный контакт с неформальными группами, чтобы создать в их лице опору для проведения преобразований;

– отсутствие заинтересованности персонала – может быть связано с непониманием смысла инноваций (работники не осознают, какие выгоды они могут получить в результате нововведений) и отсутствием достаточной мотивации;

– неудачный опыт предыдущих изменений – негативно влияет на ожидания работников, касающихся будущих нововведений [1].

На заинтересованность персонала оказывает воздействие множество различных факторов (драйверы, причины). Правильное управление этими факторами повышает уровень заинтересованности сотрудников, что положительно отражается на финансовых результатах и эффективности деятельности работников и компании.

Факторы заинтересованности персонала могут быть разнообразными и включать в себя как материальные, так и моральные стимулы. По мнению Кульковой И.А., Николаева Н.А. анализ факторов заинтересованности сотрудников необходимо проводить как минимум на двух уровнях:

- на уровне организации (подразделения): организационный уровень;
- на уровне каждого сотрудника: индивидуальный уровень [15, с. 55].

В первом случае в результате анализа можно получить общие организационные закономерности, во втором – индивидуальные.

Ибрагимова О. В. считает, что факторы заинтересованности персонала могут быть следующие: материальные, организационные; индивидуальные [13, с. 100].

На основе этого определим общие факторы, которые влияют на заинтересованность персонала, среди которых отмечаются (рисунок 1):

– материальная заинтересованность зачастую играет одну из ключевых ролей при формировании заинтересованности персонала. Вознаграждение персонала – это финансовая компенсация и затраты, которые компания выплачивает в соответствии с трудовым договором за выполненную работу каждому сотруднику. Справедливое вознаграждение за труд является одним из средств повышения заинтересованности сотрудника любой организации в

результате ее деятельности. Заработная плата выступает, с одной стороны, как источник дохода работника, а с другой – как источник увеличения прибыли компании. Заработная плата также влияет на результаты трудовой деятельности персонала, собственной производительности, улучшения качества продукции, увеличение объема производства.

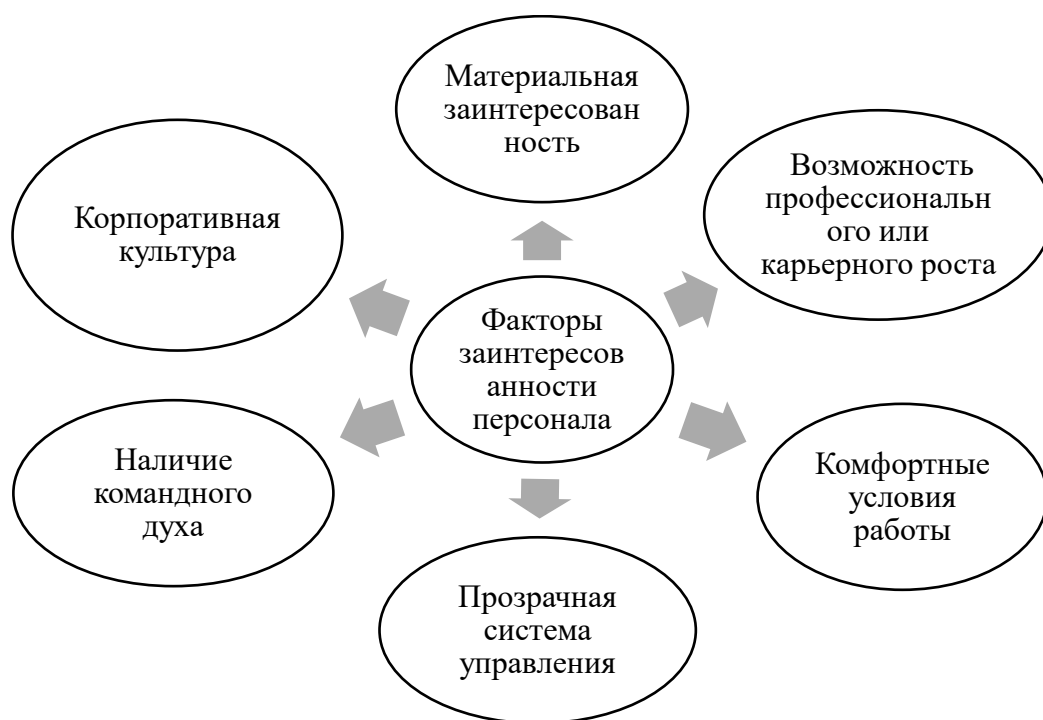


Рисунок 1 – Факторы заинтересованности персонала

Источник: Качалов, А. А. Как повысить заинтересованность сотрудников? [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://www.hr-director.ru/article/66383-qqq-16-m10-zainteresovannost-sotrudnikov>

– одним из важнейших факторов, влияющих на заинтересованность работников, является возможность дальнейшего роста и профессионального развития;

– прозрачная система управления, заключается в том, что заинтересованность и вовлеченность работников возрастает, когда они понимают, кто конкретно ими руководит, как происходит распределение обязанностей;

– соперничество или конкуренция между членами одного рабочего коллектива неизбежно ведет к снижению мотивации;

– персонал, работающий в комфортных условиях, зачастую демонстрирует высокие показатели производительности. Под понятием комфорта здесь следует понимать не только бытовые или технические условия работы, но и морально-психологическую обстановку внутри рабочего коллектива [14];

– наличие корпоративной культуры может быть отличным стимулом для всего персонала компании.

В настоящее время происходит постепенное снижение уровня заинтересованности персонала в нововведениях в организации. Это обусловлено низким уровнем компетентности руководителей, появлением на рынке рабочей силы новой категории наемных сотрудников, которых стали называть «*knowledgeworkers*» – «знающими» или «вооруженными (обладающими) знаниями сотрудники». Такие сотрудники склонны к более независимому поведению, гораздо легче меняют места работы, поддерживают отношения с несколькими компаниями одновременно. Повышать уровень заинтересованности сотрудника необходимо на каждом этапе профессиональной деятельности с учетом его индивидуальных особенностей. Первым шагом в этом процессе становится понимание индивидуальных особенностей каждого сотрудника. Это включает в себя осознание их мотиваций, личностных ценностей, навыков и карьерных целей. Руководителям следует проводить регулярные беседы и опросы, чтобы точно определить, что стимулирует и вдохновляет каждого члена команды [19, с. 316].

В таблице 1 представлены основные пути, которые помогут повысить уровень заинтересованности сотрудников в нововведениях в зависимости от фактора [3, с. 26].

Таблица 1 – Основные пути, которые помогут повысить уровень заинтересованности сотрудников в нововведениях

Факторы	Пути улучшения
Материальная заинтересованность	создать подходящие условия труда; создать прогрессивную систему материального и нематериального стимулирования
Возможность профессионального или карьерного роста	способствовать личностному и профессиональному развитию сотрудников
Комфортные условия работы	прислушиваться к мнению подчиненных, наладить коммуникации между подразделениями, не забывать про обратную связь
Прозрачная система управления	сделать систему управления максимально прозрачной и формализованной
Наличие командного духа	своевременно реагировать на изменения морально-психологического климата в коллективе, предотвращать конфликты
Корпоративная культура	поддерживать и развивать корпоративную культуру, проводить мероприятия по усилению командного духа.

Источник: Качалов, А. А. Как повысить заинтересованность сотрудников? [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://www.hr-director.ru/article/66383-qqq-16-m10-zainteresovannost-sotrudnikov>

Оценка уровня заинтересованности персонала – это системный процесс определения идентификации психологических параметров персонала к требованиям компании. Данный процесс выступает своеобразным «сквозным» видом кадровой работы, так как сопутствует реализации каждой технологии работы с персоналом [19, с. 316].

На рисунке 2 представлены методы оценки уровня заинтересованности персонала в нововведениях.

Для формирования показателей оценки заинтересованности персонала логично использовать анкетирование сотрудников, которое позволяет оценить уровень взаимоотношений внутри организации, определить сильные и слабые стороны. Метод анкетирования осуществляется с помощью анкет. Вопросы представлены в приложении А [29, с. 27].

К достоинствам метода анкетирования относится: возможность охватить достаточно большую группу опрашиваемых, быстрота сбора информации, простая обработка информации, возможность получения информации с помощью письменных ответов, которые в устной форме остаются без ответа.



Рисунок 2 – Методы оценки уровня заинтересованности персонала в нововведениях

Источник: Качалов, А. А. Как повысить заинтересованность сотрудников? [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://www.hr-director.ru/article/66383-qqq-16-m10-zainteresovannost-sotrudnikov>

К недостаткам анкетирования относится ограниченность кругозора в отношении выявления личностных характеристик опрашиваемых, ответы не всегда являются достаточно полными для того, чтобы сформулировать вывод, низкий уровень гибкости, так как нельзя вмешиваться в анкетирование, как, например, в интервью, низкая объективность ответов из-за ограниченного списка вопросов [29, с. 27].

В ходе опроса сотрудники получают возможность выразить свое отношение к проведению нововведений в организации. При проведении

анкетирования по оценке уровня заинтересованности персонала следует проводить опрос среди сотрудников, проработавших в данной организации больше года. Составим примерный перечень вопросов с учетом когнитивной, физической и эмоциональной составляющей [39, с. 3].

Общую оценку заинтересованность можно провести с помощью методики оценки маркетинговых стратегий, которые представлены в приложении Б.

Следующий метод оценки уровня заинтересованности персонала – это интервью с каждым сотрудником организации. Интервью набирает популярность благодаря многим факторам. К достоинствам можно отнести следующие аспекты:

1) метод предполагает более достоверную информацию, чем при других методах социологических исследований, респонденты более точно понимают вопросы и дают более адекватные ответы;

2) вербальный контакт дополняется визуальным, так как социолог является и наблюдателем;

3) исследователь в силах исключить воздействие внешних факторов на респондента [3, с. 192].

При оценке уровня заинтересованности сотрудников очень важным является применение статистических методов. Традиционные статистические методы рассчитаны в основном на достаточно большой объем информации, который сложно получить в условиях малых предприятий (подразделений), поэтому целесообразно использовать непараметрические методы, в частности, коэффициент ранговой корреляции [15, с. 55].

Самым главным критерием уровня заинтересованности персонала является совпадение интересов и ценностей организации и сотрудника. В организации иногда трудно напрямую рассчитать влияние каждого сотрудника на результат, поэтому чаще всего менеджеры по работе с персоналом используют балльную шкалу оценки вовлеченности каждого

работника, в которой 0 – отсутствие вовлеченности, а 6 – максимальный уровень вовлеченности [22, с. 357].

Метод Е. А. Скриптуновой. Расчет уровня заинтересованности сотрудников данным методом состоит из нескольких составляющих:

- заинтересованность сотрудников в решение корпоративных задач;
- вовлеченность в рабочий процесс;
- инициативность в эффективности своей работы и развитие всей организации [22, с. 357]

Шкалы составляющих оценки уровня заинтересованности персонала приведены в таблице 2 [27, с. 62].

Таблица 2 – Показатель оценки уровня заинтересованности персонала в изменениях

Показатели оценки уровня заинтересованности персонала	Шкала вопросов (баллы)	Количество вопросов
Вовлеченность в решение корпоративных задач	От 0 до 6	5
Вовлеченность в рабочий процесс	От 0 до 4	11
Инициативность	От 0 до 1	8

Источник: Русин А. П. Оценка вовлеченности персонала / А. П. Русин, А. О. Горайнова // Молодой исследователь Дона. – 2018. – №1 (10). – С.62.

Другой способ оценки уровня заинтересованности персонала в нововведениях — это организация фокус-группы, где небольшая группа сотрудников обсуждает нововведения, высказывает свои мнения и предложения по их улучшению. Этот метод позволяет получить более глубокое понимание отношения сотрудников к нововведениям и выявить потенциальные проблемы, с которыми они могут столкнуться [18, с. 37].

Таким образом, в современном мире происходит поставленное изменение условий для функционирования организаций, появляются новые технологии управления, чтобы руководство легко реагировало на эти

изменения, нужно внедрять новшества в деятельность, процесс их внедрения будет легким если сотрудники заинтересованы в них. На заинтересованность персонала существенное влияние оказывают такие факторы: материальная заинтересованность, достойный уровень заработной платы, возможность профессионального или карьерного роста, комфортные условия работы, прозрачная система управления, наличие командного духа, корпоративная культура.

1.2 Модели управления организационными изменениями

В условиях рыночной экономики успешность организаций зависит от их умения выживать, результативности, эффективности, производительности и конкурентоспособности, которые определяются уровнем современного менеджмента. Управление изменениями — это структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние.

В современном мире действуют следующие концепции, сначала был SPOD-мир Steady (устойчивый); Predictable (предсказуемый); Ordinary (простой); Definite (определенный) знаком как гарант относительно предсказуемой линейной траектории жизни: школа, ВУЗ, работа по профессии, повышение, еще работа, пенсия. На смену ему появился VUCA (V – изменчивый; U – неопределённый; C – сложный; A – двойственный.) считается, что эта концепция вышла из военной сферы. После окончания холодной войны, мир стал сложен и нестабилен. Прошло время и термин VUCA проник в деятельность современных организаций [14].

В 2016 году был предложен новый концепт – BANI. Он работает схожим образом: описывает окружающий мир в четырех словах (и дает подсказки, как с ним взаимодействовать). BANI – это Brittle (хрупкий), Anxious (тревожный), Nonlinear (нелинейный), Incomprehensible (непостижимый). – это акроним для

описания новой реальности, ее механизмов и условий существования. Его предложил один из ведущих мировых мыслителей по версии Foreign Policy, создатель онлайн-ресурса «Open the Future», футуролог Джамаис Кашио. Хрупкость заключается в том, что любая выстроенная система способна довольно быстро сломаться (так, пандемия COVID-19 лишила доходности многие отрасли) [14].

В 2022 году психолог и управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг» Марк Розин предложила концепцию SHIVA мир, что означает крушение старого и зарождение нового мира. Split – расщепленный: привычные схемы и шаблоны больше не работают, а горизонт планирования короткий. Horrible – ужасный: людей постоянно сопровождает чувство тревожности, которое мешает принимать верные решения оперативно. Inconceivable – невообразимый: нет уверенности, что решение приведет к какому-либо результату, строить прогнозы сложно, а иногда даже бессмысленно. Vicious – беспощадный: невозможно до конца понять происходящие события, но после кризиса мир изменится, и наступит новый этап развития. Arising – возрождающийся: после кризиса рынок товаров и услуг меняется, поэтому востребованными будут те, кто первыми адаптируются к новым условиям [14].

Целью управления изменениями является повышение вероятности успеха, снижение затрат и уменьшение стресса сотрудников. Изучение менеджерами процесса изменений подразумевает под собой использование моделей управления изменениями, которые являются общими концепциями, описывающими, как следует осуществлять изменения. Также изучаются методики по лидерству для менеджеров по управлению изменениями, которые описывают подходы и техники работы с сотрудниками, на которых повлияли изменения – как мотивировать сотрудников, как обучать сотрудников. В управлении изменениями также рассматриваются рекомендации и методики по изменению культуры компании, методики внедрения технологических изменений (самый популярный пример – это внедрение ERP-систем). Такие методы больше относятся к организационным, чем к техническим аспектам.

Они включают в себя обучение сотрудников, разработку нормативных документов и т.д.

Модель ADKAR была разработана Джеффом Хайаттом, управляющим директором Prosci Change. Основное внимание в данной концепции уделяется сотрудникам, которых затрагивают изменения – ADKAR представляет собой серию из пяти шагов, которые каждый сотрудник должен пройти по очереди, как показано на рисунке 3.



Рисунок 3 – Модель ADKAR

Источник: Цай, Е.Л. Управление изменениями: учебное пособие: / Е.Л. Цай, И.А. Шевчук, Д.В. Нехайчук. – 2-е изд. – М: Директ-Медиа, 2023. – С. 54.

Модель предполагает, что процесс организационных изменений должен начинаться с обучения сотрудников, которые будут осуществлять изменения. Фокусирование на людях и их потребностях, а не только на технических аспектах, также повысит процент успеха преобразований. ADKAR – это отличная модель, которая дает практическое понимание того, как агенты изменений могут действовать целенаправленно, преодолевать трудности адаптации и улучшать реакцию сотрудников на изменения [36, с. 54].

A – Awareness. Осознание необходимости перемен. На текущем этапе сотрудникам объясняют, почему важны изменения.

D – Desire. Желание поддержать изменения и участвовать в них. Теперь задача состоит в том, чтобы вызвать у сотрудников желание изменить свою

работу. Например, необходимо объяснить сотрудникам преимущества нового регламента или новой ИТ-системы.

K – Knowledge – Знания о том, что нужно делать во время и после изменений. Сотрудники нуждаются в обучении. Они должны знать, как выполнять свою работу сейчас.

A – Ability – Способность внедрить изменения. Разница между фазой 3 и фазой 4 – это разница между теорией и практикой. Теперь сотрудники должны не только знать, что делать, но и уметь работать по-новому.

R – Reinforcement. – Закрепление результатов изменений. Усиление эффекта от изменений [36, с. 54].

На этом этапе изменения необходимо поддерживать и контролировать. Если сотрудник пострадал от изменений, вы должны либо найти для него подходящее решение, либо избавиться от него. Для оценки результатов используется шкала от одного до пяти баллов. Если на каком-либо этапе сотрудник набрал 3 балла или меньше, он должен улучшить свой результат. После этого можно приступить к следующему шагу [36, с. 54].

Модель Хайнинга включает пять стадий: диагностику (эта стадия связана с точным определением, какое изменение необходимо или желательно), идентификацию сопротивления, распределение ответственности, развитие и реализацию стратегий, мониторинг. Четвертая и пятая стадии по своему содержанию не отличаются от уже известных функций управления, таких как организовывание и контроль [27, с. 66].

Одна из самых популярных и успешных моделей управления изменениями, созданная в 1940-х годах Куртом Левином, социологом и физиком. К. Левин считает, что менеджеру, стремящемуся «подтолкнуть» процесс организационных изменений, основные усилия следует прилагать к уменьшению влияния ограничивающих сил, что способствует снижению напряжения, в то время как увеличение побуждающих сил только усиливает сопротивление. Собственно модель представляет собой последовательность трех этапов процесса изменений:

– на этапе «размораживание» необходимо что-то предпринять, чтобы сломать существующую практику. Большинство организаций чрезвычайно привержено старым методам ведения дел и отменяет любые попытки изменений, поэтому требуются радикальные шаги, цель которых заключается в том, чтобы представить членам организации информацию о текущем положении дел, которую они игнорировали или не учитывали. В противном случае сотрудники будут сопротивляться изменениям, не осознавая их необходимость или не принимая ее. Трудность заключается в поддержании баланса, ведь если будущее представляется неблагоприятным, нарастает сопротивление переменам. Следует обосновать необходимость изменений и подробно рассказать о предлагаемых методах реформ [27, с. 66].

– на этапе движения выполняются запланированные мероприятия для изменения поведения работников или отделов.

– «замораживание», на данной стадии проводятся мероприятия, направленные на упрочение новой организационной практики. К. Левин считает, что игнорирование данного этапа может привести к возврату прежних методов работы. Следует убедить коллектив организации в эффективности новых методов, пропагандируя выгоды новой системы.

Трехступенчатый подход к изменению требует инвестирования значительных ресурсов, а также основанных на результатах исследований знаний, условий, способных облегчить этапы «размораживания», движения и «замораживания». К. Левин получил доказательства правильности своей теории в ходе проведенных во время Второй мировой войны серии экспериментов по изменению поведения американских домохозяек, работников Красного Креста и молодых матерей [27, с. 66].

Модель Маккинси 7-S идеально подходит для организаций, которые не совсем уверены, как им нужно измениться, но знают, что что-то не так. Она является еще одной стандартной моделью организационных изменений. Консультанты Маккинси Том Питерс и Роберт Х. Уотерман-младший

рассмотрели данную модель в своей оригинальной книге «В поисках совершенства» (рисунок 4) [8, с. 188].

Эта модель призвана помочь организациям обеспечить согласованность следующих основных элементов:

- основополагающие ценности компании, как ее миссия и принципы корпоративной культуры;
- основные способности, возможности и компетенции персонала организации;
- характеристики всех ключевых рабочих ролей, включая демографию, мотивацию, обучение и вознаграждение;
- модели поведения всех рабочих подразделений, стиль руководства и его значение в преобразованиях;
- общая цель организации и как она стремится превзойти конкурентов;
- структурное разделение работы внутри организации и взаимодействие между отделами [8, с. 188].

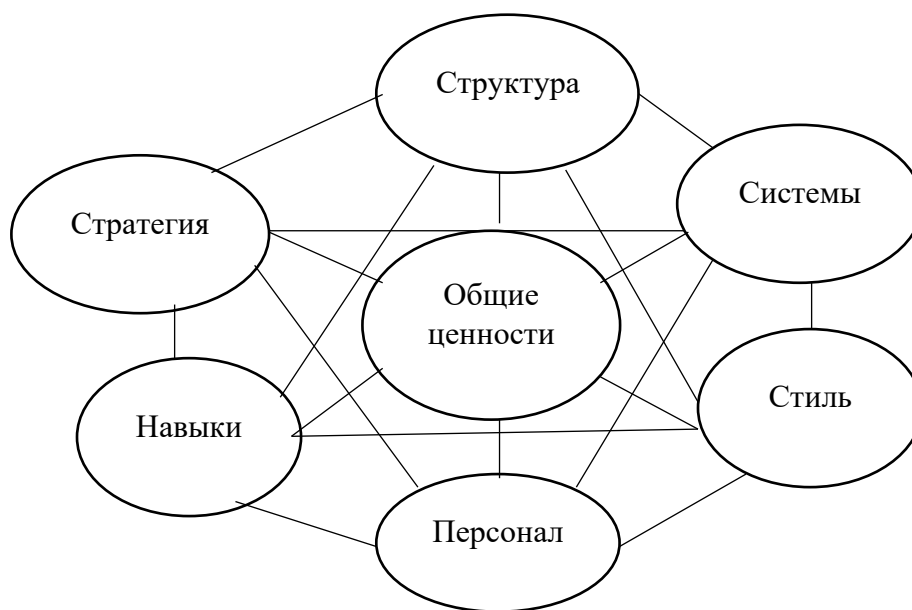


Рисунок 4 – Модель Маккинси 7-S

Источник: Груздев, К. Э. Современные тенденции управления организационными изменениями в организациях / К. Э. Груздев // Вестник Московской международной академии. – 2023. – № 1. – С. 188.

Модель перехода Бриджеса делает упор не на изменении, а на переход. Ключевым здесь является то, что переход является внутренним и происходит медленнее, чем изменение, т.к. происходит в умах сотрудников. Альтернативно, изменение является внешним и случается с кем-то. Оно также происходит довольно быстро. В этой модели есть три этапа перехода:

Первый этап включает в себя проигрыш и высвобождение. Все переходы начинаются с конца. На этом этапе люди определяют, что заканчивается, что они теряют и как отпустить эти потери.

Второй этап – это нейтральная зона. Эта стадия представляет собой отрезок времени, в котором старое уже прошло, но новое все еще в полной мере не началось. Это некомфортная стадия, но она необходима и действует как основа для формирования чего-то нового [25, с. 166].

Третий этап – это новое начало. На этом этапе принимаются новые договоренности, ценности и установки. У пострадавших людей появляются новые роли, они понимают свою ценность и то, как они способствуют достижению общих целей организации.

Теория управления изменениями Коттера не столько фокусируется непосредственно на изменениях, сколько на том, чтобы обратить внимание на людей, которые должны будут измениться и будут наиболее затронуты в происходящих реформах. Тем не менее здесь используется методология «сверху вниз». Эта модель была разработана доктором Джоном Коттером, профессором Гарварда, лидером в области бизнеса и менеджмента, предпринимателем и автором. Его модель управления изменениями состоит из восьми этапов:

1. Создание ощущения безотлагательности, помощь другим понять, почему необходимы перемены с помощью «смелого, вдохновляющего заявления о возможностях».
2. Построение руководящей коалиции и привлечение ключевых игроков, в том числе заинтересованных лиц и лидеров.

3. Формулировка стратегического видения и инициатив, то есть определение предполагаемых изменений.

4. Создание армии добровольцев и привлечение в процесс всех остальных с целью осуществление необходимых изменений.

5. Активизация действий, которые устранят барьеры и выявление барьеров, которые, в противном случае были препятствием на пути к эффективным изменениям.

6. Генерация краткосрочных побед, то есть отслеживание прогресса и зарядка энергией участников через празднование даже небольших успехов.

7. Поддержка достижений, то есть после первоначальных успехов нужно продолжать настаивать на инициативе перемен, пока цели не будут достигнуты.

8. Институционализация изменений, то есть выявление новых форм поведения, которые положительно проявили себя и продолжение их поддерживания, чтобы они укрепляли силу преобразований и старые привычки не появлялись [25, с. 166].

В отличие от других методов управления изменениями, перечисленных здесь, теория подталкивания не имеет заданной модели изменений. Это теория, основанная на науке о поведении, которая предлагает тактику и мышление для изменения этого поведения. Сущность теории заключается в том, что навязывание изменений в традиционном методическом смысле неэффективно. Однако подталкивание к изменениям может быть очень успешным. Некоторые из важнейших аспектов «подталкивания» к изменениям включают в себя едва ощутимое «подталкивание», образовательные мероприятия, необязательные действия, непредубежденное отношение, открытость к обсуждению, отсутствие прямолинейности и подкрепление доказательствами [27, с. 66].

Модель управления изменениями Сатир похожа на модель Кюблер-Росс, но продвижение через изменение (горе или эмоциональный переход) предлагается через модель производительности, что делает ее более полезной

для деловых целей. Модель делает упор на процессе отслеживания, который со временем будет эффективно изменять производительность. Вместо того, чтобы провоцировать изменения, пять этапов предназначены для построения графика, опираясь на шкалу времени:

- старый статус-кво определяет начальную точку до изменения. Каково текущее состояние работ, технологии, морали и т.д.

- сопротивление возникает, когда сотрудники реагируют отрицательными эмоциями на изменения. Чему именно сопротивляются сотрудники? Какие новые элементы вызывают это сопротивление и почему?

- хаос, эта стадия происходит в самой низкой точке морального состояния и мотивации из-за сопротивления изменениям. Сотрудники ищут возможности возвращения к старым методам работы.

- интеграция здесь производительность принимает положительный оборот и виден энтузиазм. Как и на всех этапах, отслеживание производительности и успеха является жизненно важным.

- новый статус-кво, то есть процесс интеграции и принятия изменения заканчивается и становится неотъемлемой частью в работе компании. Менеджмент занят работой над повышением эффективности работы в новых условиях [4, с. 26].

Таким образом, модели управления изменениями помогают организациям подготовиться к предстоящим улучшениям. Чтобы определить, может ли организация внедрять инновации, следует использовать модель Хайнингса или метод «динамического поля»: ADKAR — это модель управления изменениями, которая описывает, что необходимо сделать. Другими словами, существует простая модель для инноваций, основанная на системе Курта Левина, которая включает три этапа: оттаивание, мобилизацию и замораживание. Также интересными являются такие модели управления изменениями, как: Модель Маккинси 7-S.

ГЛАВА 2 ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ В ИЗМЕНЕНИЯХ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Анализ кадрового состава и системы управления персоналом в ООО «Иссинский КСМ»

Иссинский каменный карьер как промышленное предприятие было организовано в 1968 году на базе Иссинского месторождения комплексного сырья в целях обеспечения сельских строек щебнем. Основные направления деятельности:

- производство и продажа известнякового щебня;
- производство и продажа минерального порошка;
- производство и продажа известняковой (доломитовой) муки;
- производство и продажа известняковой (доломитовой) муки;
- производство и продажа глины;
- транспортные услуги [21].

Согласно уставу, Целью деятельности ООО «Иссинский КСМ» является концентрация интеллектуальных способностей, финансовых и материальных средств участников для получения прибыли от его деятельности, удовлетворение потребностей юридических лиц и граждан в товарах народного потребления и продукции производственно-технического назначения, а также создание дополнительных рабочих мест [34].

ООО «Иссинский КСМ» - экономически развитое и социально ориентированное предприятие с положительной динамикой объемов разработки, производства и реализации продукции. Организация представляет собой обособленное объединение людей для взаимодействия в достижении определенных целей и задач. Это открытая система, состоящая из множества взаимосвязанных частей, объединенных в единое целое. Центральное и

основное место в организации занимает человек, владеющий, использующий и распоряжающийся техникой, технологией и финансами.

Организационная структура в ООО «Иссинский КСМ» является линейно-функциональной (приложение В). Применяя линейно-функциональную структуру, организация обеспечивает разделение управленческого труда, поскольку линейные звенья управления непосредственно принимают решения, а функциональные консультируют, разрабатывают конкретные вопросы и готовят решения.

В числе недостатков линейного построения организации – негибкость, жесткость, неприспособленность к дальнейшему росту организации. Утрата (отставка, смерть) руководителя может привести к более серьезным последствиям, чем при гибком построении организационной структуры.

Ведением кадрового учета в организации занимается специалист по кадрам. Основной целью деятельности специалиста по кадрам является выполнение работы по комплектованию предприятия кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации.

Во время отсутствия специалиста по кадрам (отпуск, временная нетрудоспособность, пр.) его обязанности замещает лицо, назначенное приказом начальника управления, который приобретает соответствующие права и обязанности, в том числе несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на специалиста по кадрам обязанностей.

Разработкой штатного расписания на предприятии ООО «Иссинский КСМ» занимается кадровый сотрудник. В штатном расписании ООО «Иссинский КСМ» содержится следующий перечень должностей: токарь, электрогазосварщик, слесарь, машинисты, водители, ученик и т.д. [38].

В рамках анализа документов рассматривались правила трудового распорядка, в которых указано, что все сотрудники обязаны соблюдать установленные режимы труда и отдыха, выполнять порученные им задачи качественно и в срок, а также придерживаться норм профессиональной этики. Документы также регламентируют порядок прохождения обязательных

медицинских осмотров, требования к уровню квалификации работников, меры по обеспечению безопасности на рабочем месте и процедуры аттестации [23].

В связи с загруженностью работу по определению потребности в персонале, отбор и первичную профессиональную подготовку отдел кадров проводит совместно с руководителями отделов. Для проведения тестирования привлекается психолог, так как определение психотипов и разработка мотивационных мероприятий на их основе требуют профессионального подхода.

Функции системы управления персоналом в ООО «Иссинского КСМ»:

- процесс подбора персонала осуществляется на основе прозрачных и объективных критериев. Компания стремится привлекать высококвалифицированных специалистов, обладающих необходимыми профессиональными навыками и знаниями. Для этого активно используются современные методы оценки кандидатов, включая комплексные тестирования, интервью по компетенциям и практические задания.

- одним из приоритетных направлений кадровой политики компании является постоянное обучение и развитие сотрудников. ООО «Иссинский КСМ» регулярно проводит тренинги и семинары, направленные на повышение профессиональной компетенции персонала, освоение новых технологий и методов работы.

- для более быстрой адаптации новых сотрудников к ним приставляется наставник, который помогает применить на практике полученные знания и влиться в коллектив.

- система оценки базируется на регулярных аттестациях, которые позволяют выявить сильные и слабые стороны сотрудников, определить точки роста и разработать индивидуальные планы развития. Руководство компании активно использует обратную связь для коррекции действий и улучшения рабочих процессов.

- для поддержки высокого уровня мотивации среди сотрудников в ООО «Иссинский КСМ» внедрена система материального и нематериального

стимулирования. В рамках материального стимулирования используются такие инструменты, как премии за результаты работы, дополнительные выплаты за выполнение сложных задач и проекты, а также конкурентоспособная заработная плата. Нематериальная мотивация включает в себя меры по созданию благоприятного рабочего климата, признание заслуг сотрудников, возможности карьерного роста и профессионального развития.

– корпоративная культура основана на ценностях взаимоуважения, честности, открытости и сотрудничества. Благодаря этим принципам компания создает прочные отношения с сотрудниками, партнерами и клиентами, что способствует устойчивому развитию и укреплению репутации на рынке.

Общая численность персонала компании в 2023 году составляет 129 человек в ООО «Иссинский КСМ» работает большое количество работников, в состав которых входят как женщины, так и мужчины. В таблице 3 представлена статистика численности предприятия по полу.

Таблица 3 – Динамика численности персонала ООО «Иссинский КСМ»

Наименование показателя	2021	2022	2023	Изменения 2023 к 2021 г.
Среднесписочная численность работников, чел.:	141	134	129	-12
Женщин	8	7	10	2
Мужчин	133	127	119	-14

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «Иссинский КСМ»

Анализируя данные, представленные в таблице 3, можно отметить снижение общей численности персонала в ООО «Иссинский КСМ» за период с 2021 по 2023 год. Так, среднесписочная численность работников уменьшилась с 141 человека в 2021 году до 129 человек в 2023 году, что соответствует снижению на 12 человек, или 8,51 %.

Причины снижения персонала заключаются в том, что работа связана с тяжелыми нагрузками, а также произошла автоматизация бизнес-процессов, повышение эффективности труда, произошло изменение стратегии компании и реорганизация структуры персонала.

В 2021 году среди работников компании насчитывалось 133 мужчины, то к 2023 году их количество сократилось до 119, что составляет уменьшение на 14 человек, или 10,53 %. В то же время численность женщин в количестве персонала демонстрирует положительную динамику: с 8 человек в 2021 году до 10 человек в 2023 году, что соответствует увеличению на 2 человека, или 25 %.

Превосходство мужчин на предприятии связано с условиями труда на организации, с характерами работы, которая требует больших физических нагрузок. Удельный вес в структуре персонала мужчин составляет от 92 % до 91,37 % (рисунок 5).

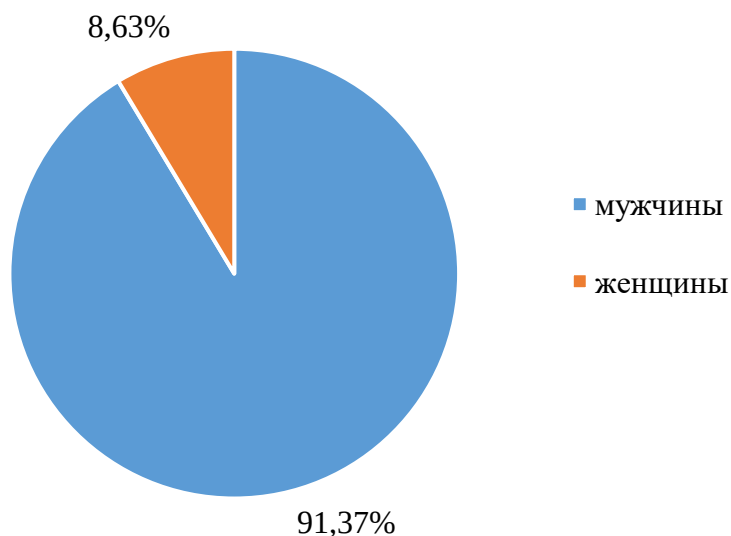


Рисунок 5 – Распределение персонала по полу в 2023 году.

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «Иссинский КСМ»

В таблице 4 представлена структура персонала по категориям в организации ООО «Иссинский КСМ».

Таблица 4 – Структура персонала по категориям ООО «Иссинский КСМ»

Категория персонала	2021		2022		2023		Изменения 2023 к 2021 г.	
	чел.	в %	чел.	в %	Чел.	в %	абс.	отн.
Руководители	10	7,09	11	8,21	9	6,98	-1	-0,12
Специалисты	24	17,02	27	20,15	22	17,05	-2	0,03
Служащие	8	5,67	6	4,48	5	3,88	-3	-1,80
Рабочие	99	70,21	90	67,16	93	72,09	-6	1,88
Итого:	141	100,00	134	100,00	129	100,00	-12	0,00

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «Иссинский КСМ»

Из таблицы 4 видно, что на протяжении трех лет произошли значительные изменения в структуре персонала предприятия. В период 2021 – 2023 году общее количество руководителей составляли 7,09% (10 человек). Специалистов было 24 человека, что эквивалентно 17,02%. Данный показатель подчеркивает важность специалистов в поддержании и развитии основных бизнес-процессов. Служащие составляли небольшую долю – 8 человек или 5,67% от общего числа работников. Преобладающую долю составляли рабочие – 99 человек, или 70,21%, что указывает на значительную производственную часть предприятия.

В 2023 году численность персонала продолжила снижаться, составив 129 человек. Количество руководителей уменьшилось до 9 человек (6,98%), что может свидетельствовать о реструктуризации управленческого состава. Число специалистов также снизилось до 22 человек (17,05%), однако их доля в процентах осталась практически неизменной по сравнению с 2021 годом. Число служащих продолжило уменьшаться, составив 5 человек (3,88%).

Такое перераспределение кадровых ресурсов может быть связано с оптимизацией внутренних бизнес-процессов и внедрением новых технологий, которые требуют меньшего количества служащих и специалистов, но одновременно повышают производительность труда.

Рассмотрим структуру трудовых ресурсов предприятия по возрастному составу (таблица 5).

Таблица 5 – Структура персонала по возрасту ООО «Иссинский КСМ»

Категория персонала	2021		2022		2023		Изменения 2023 к 2021 г.	
	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %
19-24 года	3	2,13	4	2,99	4	3,10	1	0,97
25-29 лет	6	4,26	8	5,97	10	7,75	4	3,50
30-34 года	22	15,60	23	17,16	24	18,60	2	3,00
35-39 лет	32	22,70	32	23,88	30	23,26	-2	0,56
40- 44 года	20	14,18	28	20,90	21	16,28	1	2,09
45 – 55 лет	38	26,95	29	21,64	30	23,26	-8	-3,69
Более 55 лет	10	7,09	8	5,97	10	7,75	0	0,66
Итого:	141	100	134	100	129	100	-12	0

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «Иссинский КСМ»

В возрастной группе 19-24 года наблюдается небольшой рост. Количество сотрудников увеличилось с 3 человек до 4, что составляет прирост на 1 человека или 0,97% в процентном соотношении. Это может свидетельствовать о небольшом, но стабильном интересе молодежи к работе в компании. Возрастная группа 25-29 лет показывает более заметный рост. С 6 человек в 2021 году эта категория выросла до 10 человек в 2023 году, что является увеличением на 4 человека или 3,50%. Это может быть связано с тем, что молодые специалисты начального уровня постепенно приобретают опыт и переходят в этот возрастной сегмент.

Для группы 30-34 года также зафиксирован рост на 2 человека, или 3,00%, что указывает на постепенное увеличение численности работников среднего возраста. В группе 35-39 лет отмечается снижение численности сотрудников с 32 до 30 человек, что составляет уменьшение на 2 человека или 0,56%. Этот небольшой спад свидетельствует о возможных переходах специалистов в другие возрастные категории или их переходе на более высокие должности в других организациях.

Группа 40-44 года показывает смешанную динамику: численность увеличилась с 20 до 21 человека, что составляет прирост на 1 человека или 2,09% в общей доле. Несмотря на такой прирост, этот сегмент не показывает

столь значительного увеличения в отличие от группы 25-29 лет. Самое заметное снижение наблюдается в категории 45-55 лет. Число сотрудников уменьшилось с 38 до 30 человек, что составляет снижение на 8 человек или 3,69%. Это может быть связано с выходом на пенсию или переходом на менее напряженные позиции. Наименее изменяемой оказалась группа работников старше 55 лет. Сохранение численности на уровне 10 человек свидетельствует о стабильности и незначительном изменении, что отражено в доле 0,66%.

Приведенные данные демонстрируют тенденцию омоложения состава персонала и увеличение числа работников в возрастных группах до 40 лет, что может отражать стратегические приоритеты компании в привлечении молодых специалистов и инвестирование в их развитие.

Структура персонала по уровню образования ООО «Иссинский КСМ» представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Структура персонала по уровню образования ООО «Иссинский КСМ»

Категория персонала	2021		2022		2023		Изменения 2023 к 2021 г.	
	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %
Высшее	42	29,79	40	29,85	28	21,71	-14	-8,08
Среднее специальное	96	68,09	90	67,16	97	75,19	1	7,11
Неполное высшее	3	2,13	4	2,99	4	3,10	1	0,97
Итого:	141	100	134	100	129	100	-12	0,00

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «Иссинский КСМ»

По данным таблицы 6, в категории персонала со средним специальным образованием количество сотрудников увеличится с 96 человек в 2021 году до 97 человек в 2023 году. Это соответствует увеличению на 1 человека или на 7,11% по сравнению с 2021 годом. Работники с высшим образованием сокращаются с 42 человек в 2021 году до 28 человек в 2023 году. Это соответствует снижению на 14 человек или на 8,08%. Сотрудники с неполным высшим образованием увеличатся с 3 человек в 2021 году до 4 человек в 2023

году. Это также увеличение на 1 человека или на 0,97%.

Поскольку изменения качественного состава персонала происходит в результате его движения, то проведем анализ движения работников ООО «Иссинский КСМ» (таблица 7).

Таблица 7 – Анализ движения работников ООО «Иссинский КСМ»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023г.	Абсолютное отклонение
Выбыло работающих	6	8	9	3
Выбыло по собственному желанию	5	7	6	1
Принято работающих	7	8	10	3
Среднесписочная численность работников, чел.:	141	134	129	-12
Коэффициент оборота по приему, %	4,96	5,97	7,75	2,79
Коэффициент оборота по выбытию, %	4,26	5,97	6,98	2,72
Коэффициент текучести, %	3,55	5,22	4,65	1,11

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «Иссинский КСМ»

Анализируя представленные данные за период с 2021 по 2023 год, можно отметить изменения в составе сотрудников организации. Видно, что количество выбывших работающих в течение трех лет увеличилось на 3 человека, при этом количество работников, покинувших компанию по собственному желанию, снизилось на 1. В то же время количество принятых работающих также выросло на 3 человека. Коэффициент оборота по приему и выбытию также продемонстрировал увеличение за три года, что может указывать на усиление процессов по новому найму и увольнению.

Коэффициент текучести показал некоторое колебание за рассматриваемый период, при этом в 2022 году он достиг максимального значения. Это может свидетельствовать о том, что компания привлекает и удерживает квалифицированных сотрудников, но в то же время подвержена воздействию факторов, влияющих на текучесть персонала.

Таким образом, ООО «Иссинский КСМ» – это производитель известнякового щебня, минерального порошка и доломитовой муки в

Пензенском регионе. В 2023 году общая численность персонала в ООО «Иссинский КСМ» составляет 129 человек, что на 12 человек меньше, чем в 2021 году. В структуре персонала преобладают рабочие, составляющие 70,21% от общего числа. В структуре по уровню образования наибольший прирост наблюдается среди работников со средне-специальным образованием. Коэффициент оборота по приему и выбытию увеличился, что говорит о активности процессов найма и увольнения. Коэффициент текучести имел колебания, достигнув максимума в 2022 году. Это может свидетельствовать о привлечении и удержании квалифицированных сотрудников, но также указывать на воздействие факторов, влияющих на текучесть персонала.

2.2 Разработка программы повышения уровня заинтересованности персонала в нововведениях

Проведение оценки готовности персонала к нововведениям в организации проводилось с помощью глубинного интервью с сотрудником отдела кадров, с исполнительным директором, главным бухгалтером (приложение Г).

Данное интервью помогло узнать, как руководство готовит своих сотрудников к изменениям, какие методы для этого использует и хотят ли они изменений в компании.

На вопрос, заданный специалисту отдела кадров, как руководство готовит своих сотрудников к изменениям в компании, был дан следующий ответ:

«Руководство компании «Иссинский КСМ» предоставляет своим сотрудникам обучение и поддержку в процессе изменений. Кроме того, в организации проводятся тренинги, семинары, где обсуждаются новые

стратегии и цели компании, руководство всегда открыто к диалогу с сотрудниками и готово помочь им адаптироваться к изменениям».

Исполнительный директор «Иссинский КСМ» дал такой ответ:

«Да, мы стараемся помогать сотрудникам, например, проводим консультации и готовим обучающую информацию».

Главный бухгалтер «Иссинский КСМ» дал такой ответ:

«Руководство организации всегда открыто к сотрудничеству».

Анализ ответов сотрудников свидетельствует о том, что руководство организации старается тщательно подготовить своих сотрудников к процессу нововведений.

Следующий вопрос помог узнать, какие методы применяются в ООО «Иссинский КСМ» для подготовки сотрудников к изменениям в организации, специалист отдела кадров ООО «Иссинский КСМ» дал следующий ответ:

«Для подготовки сотрудников к изменениям в организации применяются следующие методы, например, проведение обучающих семинаров и тренингов по новым методикам и технологиям».

Исполнительный директор и главный бухгалтер «Иссинский КСМ» дали такой ответ:

«Также проводятся индивидуальные консультации с сотрудниками, чтобы помочь им освоить новые процессы и задачи, и созданы специальные образовательные материалы для ознакомления с новыми изменениями».

На вопрос, какие нововведения были внедрены в работу организации, специалистом отдела кадров ООО «Иссинский КСМ» был дан следующий ответ:

«Был пересмотрен подход к обучению, развитию и мотивации персонала путем введения регулярных программ повышения квалификации. Создана программа материального и нематериального стимулирования персонала. Был создан онлайн чат для общения сотрудников по рабочим вопросам».

Исполнительный директор и главный бухгалтер «Иссинский КСМ» дали такой ответ:

«Мы существенно модернизировали наши производственные линии путем внедрения новых автоматизированных технологий, что позволило уменьшить вероятность человеческих ошибок и повысить производительность труда».

Подводя итог, можно сказать, что все эти нововведения уже оказали положительное влияние на работу организации, в основном осуществлялись изменения производственных процессов и изменения в рамках кадровой политики.

Из ответов на вопрос, какие изменения сотрудники хотят в организации, выяснилось, что сотрудники хотят внедрить электронный документооборот кадровых документов. Специалисту отдела кадров не совсем удобно вести кадровый учет на расстоянии. Электронный документооборот способен существенно облегчить процесс ведения кадрового учета, повысить его точность и ускорить обработку документов. Такая система позволит оперативно обмениваться информацией, минимизируя вероятность ошибки и потери данных. В результате этих изменений можно ожидать повышения общего уровня эффективности и удобства управления персоналом, что в конечном счете положительно скажется на работе всей организации.

Далее интервью помогло узнать основные принципы, которые руководство использует при внедрении изменений в компании, сотрудником отдела кадров ООО «Иссинский КСМ» был дан следующий ответ:

«В основном в организации применяются такие принципы: принцип учета интересов всех заинтересованных сторон. принцип коммуникации и прозрачности. Руководство стремится обеспечить максимальную открытость и прозрачность в процессе внедрения изменений, информируя сотрудников о текущих и будущих изменениях».

Исполнительный директор и главный бухгалтер «Иссинский КСМ» дали такой ответ:

«В организации используется принцип обучения и поддержки сотрудников, а также принцип оценки результатов, то есть после внедрения изменений проводится оценка их эффективности, чтобы определить, насколько успешно они были внедрены».

На вопрос, как вы реагируете на изменения в компании, сотрудник отдела кадров ООО «Иссинский КСМ» дал такой ответ:

«Я отношусь к изменениям в компании с пониманием и готовностью к адаптации. Изменения могут быть необходимы для развития бизнеса, поэтому важно быть готовым к переменам и стремиться к постоянному совершенствованию».

Исполнительный директор и главный бухгалтер ООО «Иссинский КСМ» дали такой ответ:

«Нововведения помогают улучшить производственный процесс организации, поэтому мы всегда им рады и принимаем активное участие в их реализации».

Чтобы изменение в организации прошло легко, нужно оказать поддержку персоналу, например, проводить поддержку в области управления стрессом и эмоциональной устойчивости, чтобы успешно справляться с изменениями и не терять мотивацию. Также нужно проводить обучение по развитию навыков коммуникации и конфликтологии, чтобы эффективно взаимодействовать с коллегами и решать возникающие конфликты.

На основе проведенного интервью определим преимущества и недостатки в работе ООО «Иссинский КСМ»:

К преимуществам относится то, что в организации имеется программа мотивации персонала, осуществляются мероприятия по улучшению производственного процесса, есть программа повышения уровня квалификации и адаптации персонала. Но так как офис организации расположен в городе Пенза, тяжело вести кадровый учет на расстоянии, для решения данной проблемы предлагается перевести кадровые процессы на электронный документооборот (далее – КЭДО). Внедрение цифровых

инструментов в кадровые процессы позволит обеспечить более гибкое и удобное взаимодействие с сотрудниками, а также поддерживать высокий уровень прозрачности и точности в вопросах, связанных с оплатой и учетом рабочего времени.

Первое мероприятие — это управление графиком отпусков. В традиционной системе часто используется бумажная документация и устаревшие методы согласования отпусков, что нередко приводит к путанице, потерям данных и задержкам. С переходом на электронный документооборот управление графиком отпусков становится более прозрачным и эффективным. Каждый сотрудник может просматривать актуальную информацию о планируемых отпусках, подавать заявки на отпуск и отслеживать их статус через специальную электронную систему. На рисунке 6 представлены преимущества КЭДО.

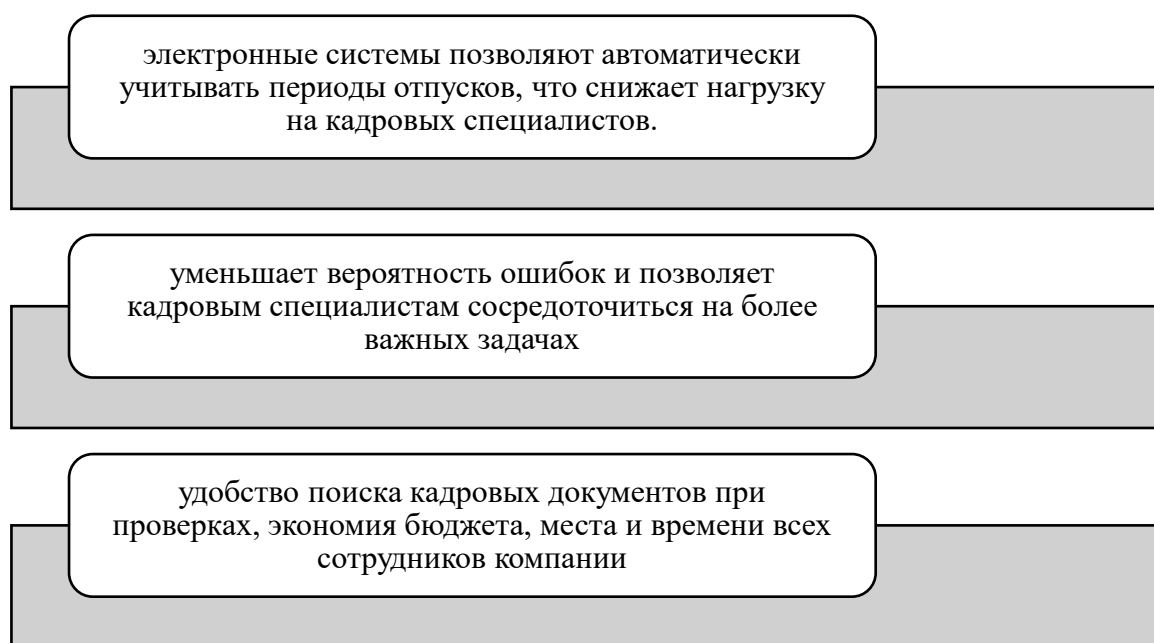


Рисунок 6 – Преимущества КЭДО

Это позволяет избежать дублирования заявок, упрощает координацию между сотрудниками и руководством и минимизирует вероятность ошибок. Кроме того, электронные системы позволяют автоматически учитывать периоды отпусков, что снижает нагрузку на кадровых специалистов.

Введенная информация мгновенно становится доступной для анализа и планирования. Руководители могут быстро оценить загруженность сотрудников и рационально распределить отпускные периоды, предотвращая недосмотр в рабочих графиках и обеспечивая постоянную продуктивность команды.

Второй, не менее важный аспект — это расчетные листки по оплате труда. В традиционной системе расчетные листки часто предоставляются сотрудникам в бумажном виде, что требует дополнительных ресурсов и времени на их распечатку, передачу и хранение. Электронный документооборот существенно упрощает этот процесс. Сотрудники получают расчетные листки в электронном виде через корпоративные порталы или специализированные приложения. Это обеспечивает мгновенную и безопасную передачу информации о начислениях и удержаниях.

Автоматизация этого процесса также исключает необходимость ручного ввода данных, уменьшает вероятность ошибок и позволяет кадровым специалистам сосредоточиться на более важных задачах. Более того, электронные расчетные листки могут содержать дополнительную информацию и аналитические данные, что повышает их информативную ценность для сотрудников. Они могут легко получить доступ к расчетам за предыдущие периоды, что упрощает планирование личного бюджета и делает финансовую сторону работы прозрачной и понятной.

Закон разрешает 99% кадровых документов вести в электронном виде. В Трудовой кодекс [33] добавили новые статьи 22.1–22.3, и теперь работникам не обязательно подписывать ручкой трудовые договоры, заявления на увольнение, приказы о переводе, графики отпусков. Все можно оформить на компьютере или с телефона. В бумажной форме сохранили только 5 видов документов: приказ об увольнении, акт н-1 о несчастном случае, журналы инструктажей, бумажные трудовые и сведения о трудовой деятельности СТД-Р.

Плюсы электронного взаимодействия с работниками – это скорость подписания кадровых документов, удобство поиска кадровых документов при проверках, экономия бюджета, места и времени всех сотрудников компании. К минусам относится стоимость электронных систем, риск потери электронной информации, отказ части работников от КЭДО.

Процесс внедрения нововведения в организации будет проводится на основе модели ADKAR (рисунок 7).



Рисунок 7 – Этапы программы повышения уровня заинтересованности сотрудников

1 этап – на этапе осведомлённость, генеральный директор проводит совещание с руководителями структурных подразделений, для определения цели перехода на КЭДО, причины и все возможные риски перехода на него, финансовые ресурсы. Для этого можно организовать информационные встречи, рассылки, вебинары и видео-презентации.

Генеральный директор проговаривает все плюсы и минусы использования КЭДО в организации. Во-первых, это значительное сокращение времени на обработку документов. Во-вторых, система КЭДО снижает количество ошибок. Третье достоинство заключается в повышении прозрачности и контроля. Четвертым важным преимуществом является экономия средств на бумагу, печать и хранение документов.

Рассмотрим основные минусы – это высокая стоимость внедрения и поддержки системы КЭДО. Во-вторых, безопасность данных. Несмотря на современные системы шифрования и защиты информации, всегда существует риск утечек и кибератак. Третья проблема связана с человеческим фактором. Не все сотрудники готовы сразу принять новшества. И последнее, но не менее важное – это юридические аспекты. В некоторых случаях юридически значимые документы необходимо хранить в бумажном виде.

Основная цель на данном этапе – донести до сотрудников ключевые моменты и мотивировать их к участию в изменениях. Также можно на совещание пригласить представителя, который будет внедрять электронный документооборот кадровых документов (Система КЭДО) [28].

Подготовка внутренних документов, то есть изменение правил трудового порядка, в них нужно указать какие документы ведутся электронно, какой вид подписи используется.

В заключение данного этапа проводятся встречи линейных руководителей со своими сотрудниками с целью подтвердить необходимость изменений и готовность решать сложные вопросы в процессе; согласие и уведомление работников о введении КЭДО, соглашение с работниками по использованию электронной подписи.

Результат, достигнутый за две недели: все сотрудники (в том числе и руководители) осознали необходимость в проведении изменений.

На этапе желание, сотрудники осознают потребность в изменениях и хотят принимать участие в процессе их проведения. Для этого важно проработать мотивационные аспекты.

Следует обозначить, что использование КЭДО при составлении графика отпусков позволяет легко вносить изменения в него, оперативно информировать сотрудников о назначенном времени их отпусков, а также предотвращает возможные ошибки, связанные с человеческим фактором. Благодаря КЭДО любые изменения и корректировки фиксируются в режиме реального времени, что обеспечивает прозрачность и доступность информации для всех участников процесса. Более того, автоматизация таких задач освобождает кадровый отдел от рутинной работы и позволяет сосредоточиться на стратегически важных вопросах управления персоналом. Важно обозначить такой момент, что при использовании КЭДО будут учитываться те отпуска, которые были поданы через эту систему. Это означает, что сотрудники, желающие воспользоваться своим правом на отпуск, обязаны использовать интерфейс КЭДО для подачи соответствующих заявок.

Система КЭДО станет необходимым инструментом для автоматизации процесса запроса и обработки отпусков, обеспечивая прозрачность и эффективность в управлении персоналом. Использование КЭДО не только упрощает процесс подачи заявок на отпуск, но и позволяет более точно планировать рабочее время и нагрузку на сотрудников, что в свою очередь способствует улучшению общего производственного процесса и удовлетворенности работников. На данном этапе следует обозначить, что затраты на организацию электронных подписей возьмёт на себя руководство.

Для организаций нужно обязательно сделать, чтобы у каждого сотрудника была электронная подпись. Для этого специалист по кадрам оформляет заявку на выпуск электронной подписи с каждым сотрудником. Далее сотрудник проверяет данные, подтверждает личность через личный кабинет на «Госуслугах», и на своем рабочем месте подтверждает выпуск электронной подписи. Если нет личного кабинета на «Госуслугах», то идентификацию сотрудника может провести кадровик, и подпись выдадут.

Руководствуясь принципами внутренней и внешней мотивации, необходимо показать сотрудникам, как нововведения облегчат их работу, сэкономят время и дадут новые возможности для развития. Следует внедрить программу мотивации персонала, которая будет включать себя материальные и нематериальные методы мотивирования персонала, она представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Программа мотивации персонала

Виды мотивации персонала	Способы мотивации персонала	Ответственный сотрудник
Материальные методы	Ежемесячная премия за участие сотрудников в нововведениях Премия по итогу завершения проекта	Специалист по кадрам Руководители структурных подразделений
Нематериальные методы	Организация корпоративного портала, на котором будет представлена вся информация Обучение сотрудников и проведение неформальных встреч.	Главный бухгалтер

Третий этап – Знания (Knowledge), предлагается пройти сотрудникам короткий курс по работе с КЭДО с помощью приглашения бизнес-тренеров для проведения серии обучающих семинаров. После обучения каждый сотрудник проводит тестирование под присмотром технического специалиста, готового отвечать на возникающие вопросы. Обучение должно поддерживаться реальными действиями.

На данном этапе сотрудники должны применять полученные знания на практике. Важно создание условий, при которых они могут пробовать новые инструменты и получать поддержку при возникновении трудностей. Наставничество, обратная связь и круглосуточная техническая поддержка помогут минимизировать возникающие проблемы и закрепить новые навыки. Программа обучения персонала представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Программа обучения персонала

Название курса	Продолжительность обучения, дни	Ответственные
Обучение персонала с помощью семинаров и тренингов	2 – 3 дня	Специалист по кадрам. Руководитель организации
Проведение практических мастер классов	4 дня	
Решение кейсов и ситуаций, при возникновении проблем при работе с КЭДО	2 дня	

Четвертый этап А – Ability – способность реализовать требуемые навыки и поведение, на данном этапе происходит оценка знаний сотрудников, оценка технического состояния оборудования. В этот период сотрудники активно применяют свои знания на практике, что способствует закреплению навыков работы с новой системой. На данном этапе можно обозначить, что при несоответствии технического состояния оборудования, руководство все затраты берет на себя – это покупка новых телефонов сотрудникам.

Эффективность данного этапа напрямую влияет на общую успешность внедрения и освоения системы путем создания прочной основы для дальнейшей работы и развития профессиональных качеств сотрудников. Систематический подход к оценке и практике позволяет не только выявить сильные и слабые стороны каждого работника, но и создать условия для постоянного совершенствования и адаптации к новым требованиям.

Последний этап подкрепление (Reinforcement) включает в себя закрепление изменений и поддержание нового порядка работы. Самое важное в этой фазе – поддержание и закрепление новых паттернов поведения. Выступление руководителя перед всеми сотрудниками с благодарностью за успешный и оперативный переход на новое программное обеспечение (далее ПО). Проведение двух модулируемых часовых встреч с сотрудниками подразделения (деление на три группы) для обмена опытом использования нового ПО. Формирование электронной базы знаний с ответами на наиболее частые вопросы по использованию нового ПО. Также на этом этапе обозначаются дальнейшие возможности расширения КЭДО.

В заключение составим поэтапную программу проведения нововведений в ООО «Иссинский КСМ», она представлена в приложении Д.

Ожидаемый экономический эффект от предложенных мероприятий:

- повышение производительности труда;
- повышение удовлетворенностью работой;
- снижение затрат на развитие введение кадрового учета;

Ожидаемый социальный эффект от мероприятий:

- повышение вовлеченности в рабочий процесс;
- удержание ценных и компетентных сотрудников;
- повышение лояльности персонала;
- дает возможность подготовить сотрудников к решению в будущем сложных задач;
- ускоряет развитие потенциальных производственных возможностей персонала;

Таким образом, ООО «Иссинский КСМ» готово к внедрению КЭДО на рабочих местах, его использование позволяет автоматизировать рутинные и повторяющиеся задачи, освобождая сотрудников от выполнения монотонной работы и позволяя им сосредоточиться на более сложных и творческих задачах. Это повышает производительность труда, улучшает качество работы и способствует развитию профессиональных навыков сотрудников.

Внедрение электронного документооборота в кадровые процессы, такие как управление графиком отпусков и расчет зарплатных листков, приносит значительные преимущества как для сотрудников, так и для работодателей. Этот переход обеспечивает более высокую точность и оперативность в работе с данными, сокращает административные расходы и освобождает время для стратегически важных задач. В конечном итоге, это способствует повышению общей эффективности и удовлетворённости всех участников рабочего процесса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в современном мире происходит поставленное изменение условий для функционирования организаций, появляются новые технологии управления, чтобы руководство легко реагировало на эти изменения, нужно внедрять новшества в деятельность, процесс их внедрения будет легким если сотрудники заинтересованы в них.

Модели управления изменениями помогают организациям подготовиться к предстоящим улучшениям. Чтобы определить, может ли организация внедрять инновации, следует использовать модель Хайнингса или метод «динамического поля»: ADKAR — это модель управления изменениями, которая описывает что необходимо сделать. Другими словами, существует простая модель для инноваций, основанная на системе Курта Левина, которая включает три этапа: оттаивание, мобилизацию и замораживание. Также интересными являются такие модели управления изменениями как: Модель Маккинси 7-S;

ООО «Иссинский КСМ» - производитель №1 известнякового щебня, минерального порошка и доломитовой муки в Пензенском регионе. В 2023 году общая численность персонала в ООО «Иссинский КСМ» составляет 129 человек, что на 12 человек меньше, чем в 2021 году. В структуре персонала преобладают рабочие, составляющие 70,21% от общего числа. В структуре по уровню образования наибольший прирост наблюдается среди работников со средним специальным образованием. Коэффициент оборота по приему и выбытию увеличился, что говорит об активности процессов найма и увольнения. Коэффициент текучести имел колебания, достигнув максимума в 2022 году.

В результате интервью выяснилось, что сотрудники организации готовы к изменениям в организации, и основное нововведение, которое они хотят видеть – это электронный документооборот кадровых документов, таких как: график отпусков и расчетные листки по оплате труда. Основная причина его

внедрения заключается в том, что руководящий состав организации работает в г. Пенза, а рабочий в поселке Исса, печатные документы отправляются по почте, что затрудняет процесс принятия решений по ним. С электронным документооборотом процесс шел бы быстрее.

В работе предложена программа повышения уровня заинтересованности персонала в нововведениях, на основе известной модели ADKAR. Данный план предполагает поэтапную реализацию программы внедрения нововведений в организацию ООО «Иссинский КСМ». Каждый этап имеет свои цели, методы и ответственных лиц. Важно следовать плану и учитывать все этапы для успешного внедрения изменений.

Важно также проводить оценку эффективности проводимых мероприятий на каждом этапе и вносить необходимые коррективы для достижения поставленных целей. Также важно обеспечить поддержку со стороны всех участников процесса и стимулировать активное участие сотрудников в процессе изменений.

Внедрение электронного документооборота по модели ADKAR в рамках краткосрочного проекта требует четкой стратегии и согласованности действий на всех уровнях организации. Только в этом случае можно гарантировать успешность внедрения и стабильное функционирование нового инструмента в будущем. Предложенная программа поможет провести данный процесс без сопротивления персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Артамонова, М. В. Управление персоналом организации в условиях внедрения инноваций. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://istina.msu.ru/media/publications/article/705/06b/18961070/2011_artamono va.pdf
2. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 390с.
3. Бубнова, А. Ю. Достоинства и недостатки интервьюирования в социологических исследованиях / А. Ю. Бубнова // Научный журнал Дискурс. – 2018. – № 12(26). – С. 192 – 198.
4. Вильчинская, М. А. Заинтересованность персонала как инструмент повышения эффективности деятельности компании / М. А. Вильчинская, С. Г. Волохова, Е. А. Волохова, В. Н. Наконечных // Вестник БГУ. Экономика и менеджмент. – 2022. – №3. – С. 26 –35.
5. Гасило, Е. А. Оценка эффективности маркетинговых стратегий торгового предприятия. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_46978996_93238961.pdf
6. Герман, Е. А. Теоретическая инноватика: учеб. пособие / Е.А. Герман. – СПб., 2018. – 148 с
7. Грицанов, А. А. Новейший философский словарь. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://terme.ru/dictionary/175/word/novovedenie>
8. Груздев, К. Э. Современные тенденции управления организационными изменениями в организациях / К. Э. Груздев // Вестник Московской международной академии. – 2023. – № 1. – С. 188-191.
9. Гуськова, И. В. Вовлеченность персонала как фактор роста эффективности управления персоналом / И. В. Гуськова, Р. А. Крутикова // Экономика, Управление, Право, Образование: проблемы и перспективы развития: Сборник научных трудов XVII международной научно-практической

- конференции, Нижний Новгород, 20 мая 2021 года. Том Выпуск 17. – М.: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2021. – С. 7– 19.
10. Друкер Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2020. – 272 с.
11. Живаева, В. В. Вовлеченность персонала промышленной организации / В. В. Живаева, О. Ю. Калмыкова, С. Н. Парфенова, Л. В. Климина // Ашировские чтения. – 2021. – № 1(13). – С. 584 – 591.
12. Загороднова, Л. В. Некоторые аспекты дефиниций «Инновации» и «Нововведения» / Л. В. Загороднова, Н. И. Новиков // МНИЖ. – 2021. – №2-3 (33). – С.31 – 33.
13. Ибрагимова, О. В. Влияние системы вознаграждения персонала на эффективность организации / О. В. Ибрагимова, Д. А. Липатова // Современная модель управления: проблемы и перспективы: материалы VII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Магнитогорск, 27 – 28 октября 2023 года. – Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2023. – С. 100 – 105.
14. Качалов, А. А. Как повысить заинтересованность сотрудников? [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://www.hr-director.ru/article/66383-qqq-16-m10-zainteresovannost-sotrudnikov>
15. Кулькова, И. А. Методические положения по оценке и развитию факторов формирования заинтересованности персонала в деятельность предприятия / И. А. Кулькова, Н. А. Николаев // Известия УГГУ. – 2021. №4 (44). – С.55 – 62.
16. Куценко, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для обучающихся по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом / Р. М. Прытков, Е. И. Куценко; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования «Оренбург. гос. ун-т». – Оренбург: ОГУ. – 2020. – 294с.

17. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 451 с.
18. Мироненко, А. Н. Фокус-группа как качественный метод исследования / А. Н. Мироненко // Трибуна ученого. – 2021. – № 12. – С. 37– 44.
19. Нилюбова, Т. В. Управление заинтересованностью персонала на основе цифровых технологий в экономике / Т. В. Нилюбова, А. В. Кольцова // Последствия и вызовы пандемии коронавируса для технологического и социально-экономического развития общества: Сборник трудов III Международной научно-практической конференции, Ярославль, 10 декабря 2020 года / Под общей редакцией к.э.н. С.В. Шкиотова, д.э.н. В.А. Гордеева. – Ярославль: Ярославский государственный технический университет, 2020. – С. 316 – 321.
20. Новиков, М. Д. Анкетирование как метод исследования / М. Д. Новиков // Мир современной науки. – 2019. – № 4(56). – С. 27-28.
21. Официальный сайт ООО «Иссинский КСМ» — [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL <https://www.ikcm.ru/>
22. Полинчук, Е. К. Оценивание вовлеченности персонала в процессы системы менеджмента качества организации / Е. К. Полинчук // Материалы 76-й студенческой научной конференции, Брянск, 25 марта 2021 года. – Брянск: Брянский государственный технический университет, 2021. – С. 357 – 358.
23. Правила внутреннего трудового распорядка/ Утв. приказом ООО «Иссинский КСМ» от 09.01.2017 г.
24. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 512 с.
25. Романченко, С. В. Новшества, нововведения, инновации: определения и сущность / С. В. Романченко. // Молодой ученый. – 2019. – № 4 (39). – С. 166 – 168.

26. Рузанова, К. Д. Метод наблюдения в управлении персоналом / К. Д. Рузанова, А. С. Ифутина // Социокультурные факторы консолидации современного российского общества: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 25 сентября 2016 года / Под редакцией Г.Б. Кошарной, А.Л. Маршака. – Пенза: Автономная некоммерческая научно-методическая организация «Приволжский Дом знаний», 2019. – С. 93 – 96.
27. Русин, А. П. Оценка вовлеченности персонала / А. П. Русин, А. О. Горяйнова // Молодой исследователь Дона. – 2018. – №1 (10). – С.62 –74
28. Сайт СИБИС КЭДО – [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL https://sbis.ru/staff/ekdo?utm_source=articles&utm_medium=staff&utm_content=kedo.
29. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 409 с.
30. Семко, И. А. Воздействие корпоративной культуры на управление системой заинтересованности персонала в своем труде / И. А. Семко, Л. А. Алтухова // Аллея науки. – 2018. – Т. 2, № 5(21). – С. 145 – 150.
31. Современная энциклопедия. / Гусев И. Е. – Минск: Харвест, 2024. – 349с.
32. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 323 с.
33. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024)) // «Российская газета» – 2021. – 5 мая (Федеральный выпуск № 96 (8447)).
34. Устав ООО «Иссинский КСМ»/ Утв. решением председателя ООО «Иссинский КСМ» от 05.03.2015 г.
35. Чижова, Т. А. Вовлеченность персонала как условие реализации проектов цифровизации / Т.А. Чижова, Е.Л. Соколова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2022. – №2 – С.453 – 455

36. Цай, Е. Л. Управление изменениями: учебное пособие: / Е.Л. Цай, И.А. Шевчук, Д.В. Нехайчук. – 2-е изд. – М: Директ-Медиа, 2023. – 201 с.
37. Шульгина, Ю. В Применение научного наблюдения за поведением персонала организации // Образовательный портал «Справочник». — [Электронный ресурс] — Режим доступа: URL https://spravochnick.ru/upravlenie_personalom/primenenie_nauchnogo_nablyudeniya_za_povedeniem_personala_organizacii.
38. Штатное расписание ООО «Иссинский КСМ»/ Утв. приказом Генерального директора от 12.05.2021 г.
39. Юсупова, С. М. Факторы заинтересованности персонала в организации / С. М. Юсупова // Гуманитарный научный журнал. – 2022. – №1. – С. 3 –13.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Частные оценки уровня заинтересованности персонала в нововведениях

Показатель	П _i	h _i	Р _k
1. Когнитивная составляющая (Вк)			
1. Оцените корпоративную культуру Вашей организации			
2. Оцените разделение ценностей и идеологии организации с Вашими ценностями			
3. Оцените стратегическое развитие Вашей организации			
4. Оцените ответственность руководства Вашего отдела			
5. Оцените ответственность руководства организации			
6. Оцените привлечение персонала в процесс принятия управленческих решений			
7. Оцените традиции, имеющиеся в организации			
Итого			
2. Физическая составляющая заинтересованности персонала (Вф)			
1. Оцените систему мотивации в организации			
2. Оцените значимость своего труда			
3. Оцените систему мотивации в повышении знаний и навыков в организации			
4. Оцените баланс труда и отдыха в организации			
5. Оцените условия труда и рабочего места			
6. Оцените соответствие социальных гарантий и соблюдение трудового законодательства			
3. Эмоциональная составляющая заинтересованности персонала (Вэ)			
1. Оцените связь между членами организации			
2. Оцените делегирование полномочий в организации			
3. Оцените степень «зрелости» в решении конфликтов			
4. Оцените имидж организации как работодателя			
5. Оцените Ваше удовольствие от работы в организации			
Итого			

Источник: Юсупова С. М. Факторы заинтересованности персонала в организации / С. М. Юсупова // Гуманитарный научный журнал. – 2022. – №1. С. 3 – 4.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Методы оценки заинтересованности сотрудников в нововведениях

Общую оценку заинтересованность можно провести с помощью методики оценки маркетинговых стратегий, предложенных Гасило Е.А. [7] оценка заинтересованности персонала будем проводить с использованием следующей формулы 1.

$$B = \sqrt[3]{B_K * B_\Phi * B_Э} \quad (1),$$

Частные оценки заинтересованность персонала рассчитываются по формуле 2:

$$P = \sum h_i * \Pi_i \quad (2),$$

где P- частная оценка заинтересованность персонала (баллы);

h_i – коэффициент весомости;

Π_i – средний параметр оценки заинтересованность персонала (балл), который рассчитывается как среднее значение для всей организации в целом.

В опросе можно поставить баллы либо по 5-ти балльной, либо по 10 балльной системе [5].

Коэффициент весомости определяется экспертным путем. Общая оценка заинтересованность может быть проинтерпретирована по пятибалльной шкале оценки:

1,00 - 1,25 балла - очень низкий уровень;

1,26 - 1,99 балла - низкий уровень;

2 - 2,99 балла – достаточный уровень;

3 – 3,99 балла - средний уровень;

4 - 5,00 баллов - высокий уровень [5].

Коэффициент корреляции Спирмена основан на корреляции рангов. Преимуществами использования такого метода являются простота расчетов, определение взаимосвязи не только между количественными, но и между

качественными признаками. Формула коэффициента ранговой корреляции Спирмена: [21, с. 357]

$$r_{\text{эмп}} = 1 - \frac{6 \sum d_i^2 + T_a + T_b}{N(N^2 - 1)} \quad (3),$$

$$T_a = \sum (a^3 - a) / 12$$

$$T_b = \sum (b^3 - b)$$

где $\sum d_i^2$ – сумма квадратов разностей между рангами;

j – номера связок по порядку для признака x ;

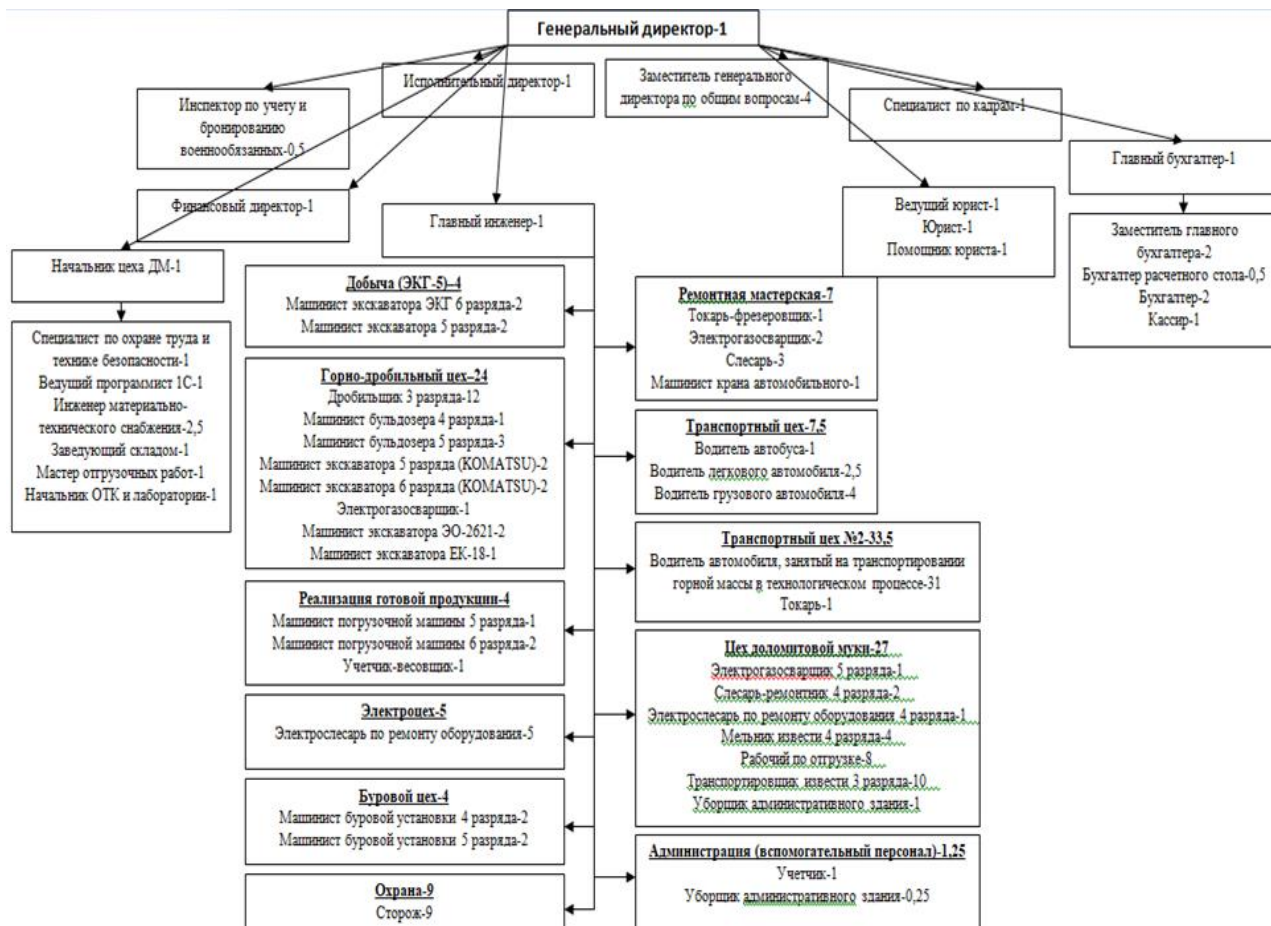
a_j – число одинаковых рангов в j -й связке по x ;

k – номера связок по порядку для признака y ;

b_k – число одинаковых рангов в k -й связке по y ;

N – количество признаков, участвовавших в ранжировании.

Организационная структура ООО «Иссинский КСМ»



Вопросы для глубинного интервью с сотрудниками организации

1. Как руководство готовит своих сотрудников к изменениям в компании?
2. Какие методы используются для подготовки сотрудников к изменениям?
3. Какие изменения в компании хотели бы видеть сотрудники?
4. Чем руководство мотивирует сотрудников на изменения и как поддерживает их в этом процессе?
5. Каковы основные принципы, которыми руководство руководствуется при внедрении изменений в компании?
6. Как вы относитесь к возможным изменениям в компании?
7. Какую поддержку или обучение вы бы хотели получить, чтобы успешно адаптироваться к изменениям?
8. Какие препятствия или барьеры могут возникнуть при внедрении изменений, и как бы вы их преодолели?
9. Какая информация или обратная связь поможет вам более понятно и эффективно адаптироваться к изменениям?

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Программа проведения нововведений (КЭДО при формировании графика отпусков и рассылке расчетных листов) в ООО «Иссинский КСМ»

Название и цели этапа	Методы / инструменты	Срок реализации и ответственное лицо	Опорные моменты:
Осведомленность (Awareness): определение преимуществ и недостатков использования системы КЭДО	1. Встречи-обсуждения с сотрудниками 2. Рассылка сотрудникам информации, видеопрезентаций	2 недели Руководители структурных подразделений	1. Внесение изменений в локальные нормативные акты организации. 2. Преимущества КЭДО: - сокращение времени на оформление документов; - повышение прозрачности и контроля, - экологичность (экономия средств на бумагу, печать и хранение документов). 3. Недостатки КЭДО: - высокая стоимость внедрения и поддержки системы КЭДО; - угроза безопасности данных. 4. Определение бюджета затрат на реализацию программы нововведений.
Желание (Desire): формирование заинтересованности сотрудников участвовать в нововведениях	1. Индивидуальные встречи с сотрудниками, сомневающимися и не желающими переходить на КЭДО 2. Мониторинг и анализ встреч с сотрудниками. 3. Программа мотивации сотрудников	2 – 3 недели. Руководители структурных подразделений	Формирование мотивации: 1. Подчеркивание преимуществ КЭДО. 2. Минимизация усилий со стороны работников (затраты, связанные с организацией электронной подписи, возьмёт на себя руководство). 3. Поддержание обратной связи между работниками и руководством через КЭДО. 4. Учет пожеланий сотрудников, перешедших на КЭДО, при формировании графика отпусков. 5. Возможность планирования личного бюджета и уточнения начисленных выплат при рассылке расчетных листов через КЭДО.

Название и цели этапа	Методы / инструменты	Срок реализации и ответственное лицо	Опорные моменты:
Знания (Knowledge): обучение сотрудников работе с КЭДО	1. Доступная программа обучения персонала 2. Разработка инструкций по переходу на КЭДО	2 недели Специалист по кадрам Главный бухгалтер Ведущий программист	Принципы обучения: 1. Приоритетно проводится силами сотрудников организации. 2. Проходит в мини-группах в рабочее время. 3. Доступно всем работникам.
Способность (Ability): оценка знаний сотрудников; оценка состояния технического обеспечения.	1. Успешное подключение к системе КЭДО как положительная оценка полученных знаний. 2. Закупка нового оборудования	3 недели Специалист по кадрам Ведущий программист	1. Бесплатные консультации с сотрудниками по оборудованию, которое будут использовать для работы с системой КЭДО. 2. При необходимости, помощь в установке приложений на телефоны сотрудников.
Подкрепление (Reinforcement): закрепление процесса проведения изменений; расширение возможностей КЭДО	1. Выступление руководителя перед сотрудниками с благодарностью за успешный и оперативный переход на новую систему КЭДО. 2. Формирование электронной базы знаний с ответами на наиболее частые вопросы по использованию новой системы КЭДО.	1 неделя Специалист по кадрам Ведущий программист	1. Вручение листов благодарности руководителям структурных подразделений за успешное обучение сотрудников по работе с новой системой КЭДО. 2. Оценка руководителями и сотрудниками удобства работы с КЭДО. 3. Определение возможностей дальнейшего расширения функционала программы (например, автоматизация приказов о назначении, переводе).

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 39 наименований.
Рисунков 7, таблиц 8 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«12» июня 2024 г.



Федюкова М.Н.