АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ БИЗНЕС ШКОЛА»

Выпускная квалификационная работа

по дополнительной профессиональной программе профессиональной переподготовки

«Мастер делового администрирования — Master of Business Administration (Mini-MBA)

Специализация «Управление человеческими ресурсами»

Допущена к защите

_____

« ____» _____ 20____г.

на тему:

«РАЗРАБОТКА ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «СУРГУТГАЗСТРОЙ»»

Слушатель **Шевера Елена Николаевна**

Ф.И.О. (полностью) (подпись)

Научный руководитель **Залепухина Стелла Валентиновна**

2021 г.

г. Москва

АННОТАЦИЯ

Данная выпускная квалификационная работа посвящена исследованию системы управления персоналом группы компаний ООО «СФК Сургутгазстрой». В работе раскрывается понятие системы управления персоналом и особенности управления персоналом, исследуются факторы, влияющие на эффективность бизнеса.

Также разрабатываются мероприятия совершенствования системы управления персоналом в компании ООО «СФК Сургутгазстрой» с целью увеличения эффективности бизнеса

Объем выпускной квалификационной работы – 90 стр., содержит 16 рисунков, 26 таблиц, 6 приложений, список литературы содержит 70 источников.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....4
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ.....8
1.1 Основы системы управления персоналом.....8
1.2 Обзор практик управления персоналом.....19
1.3 Выбор методологии исследования системы управления в организации.....28
Выводы по Главе 1.....33
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СФК СУРГУТГАЗСТРОЙ».....35
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....35
2.2 Анализ внутренней среды предприятия.....41
2.3 Анализ внешней среды ООО «СФК Сургутгазстрой».....59
2.4 SWOT-анализ компании ООО «СФК Сургутгазстрой».....61
Выводы по Главе 2.....64
ГЛАВА 3 ПРОЕКТ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....66
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом…66
3.2 План-график реализации предложенных мероприятий.....75
3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....77
Вывод по Главе 3.....80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....85
ПРИЛОЖЕНИЯ.....85
Приложение 1. Бухгалтерский баланс ООО «СФК Сургутгазстрой».....91
Приложение 2. Отчет о финансовых результатах ООО «СФК Сургутгазстрой».....94
Приложение 3. Инструмент оценки корпоративной культуры.....95
Приложение 4. Результаты анкетирования респондентов по методике К. Камерона и Р. Куинна.....97
Приложение 5. Анкетирование персонала с целью выявить особенности корпоративной культуры.....99
Приложение 6. Положение о корпоративном обучении персонала.....104

ВВЕДЕНИЕ

Объектом исследования в данной выпускной квалификационной работе является ООО «СФК Сургутгазстрой». Компания создана в 1998 году, является правопреемником треста «Сургутгазстрой», основанного в 1966 году. Основной род деятельности компании - отделка офисных помещений, в том числе проектирование, строительство, инженерные работы, отделка, меблировка. На счету компаний более 300 успешно выполненных проектов различного уровня сложности. Численность компании около 300 человек. Основная концепция компании заключается в уверенном удержании завоёванной части рынка на сегодня и наращивании темпа пополнения банка объектов определённого уровня (скажем не ниже среднего) новыми объектами и расширения своей деятельности в ближайшей перспективе. Войти в ТОП 5 компании в своей сфере современного бизнеса.

Актуальность темы.

Современная ситуация: напряженная обстановка, связанная с Covid19, санкционными ограничениями, сильной волатильностью валюты и спадом цен на нефть привела к тому, что во всех секторах рынка возникла напряженная ситуация, приведшая к кризисному состоянию.

В таких условиях ООО «СФК Сургутгазстрой» оказалась в положении, ведущем к ухудшению финансово-хозяйственной деятельности данного предприятия.

В этой связи реализация улучшений в области структуры, на основании которой осуществляется управленческая деятельность в отношении сотрудников на предприятии ООО «СФК Сургутгазстрой» представляет собой проблему с высокой степенью актуальности. Это связано с наличием в компании существенного количества проблемных ситуаций, благополучное разрешение которых основывается в том числе и на основании грамотного применения кадрового потенциала.

В настоящее время актуальными проблемами, которые так или иначе могут повлиять на достижение ООО «СФК Сургутгазстрой» поставленных стратегических целей и задач, можно выделить следующие 4 проблемы: 1) невысокий уровень оплаты труда; 2) существенные показатели кадровой текучести; 3) недостаток специалистов молодого возраста, в которых виден высокий потенциал и перспективы; 4) недостаток специалистов, обладающих высоким уровнем квалификации.

Это может быть достигнуто за счет совершенствования системы управления персоналом.

Современная система управления предприятием предъявляет серьезные требования ко всем этапам работы компании: от приема до ежегодной аттестации и оценки кадрового состава. Успешная система управления может обеспечить эффективное дальнейшее развитие современной компании, достижение конкурентоспособности и устойчивости на рынке.

Деятельность, которая имеет непосредственную связь с осуществлением сотрудниками своих рабочих обязанностей в компании, нуждается в реализации по отношению к себе управленческой работы с высоким уровнем эффективности.

В связи с этим, имея эффективную систему управления, компания сможет формировать лучший кадровый состав, сокращать текучесть кадров, повышать эффективность работы компании, улучшать условия финансово-хозяйственной деятельности и пр.

Предмет исследования текущая система управления персоналом.

Цель работы

Целью выпускной квалификационной работы, является разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом ООО «СФК Сургутгазстрой».

Гипотеза исследования.

Текущая система управления персоналом ООО «СФК Сургутгазстрой» может привести к увеличению текучести, а также кадровой недокомплектованности предприятия.

Задачи работы

Задачи исследования. Для достижения цели и доказательства гипотез поставлены следующие задачи:

Рассмотреть основы системы управления персоналом;

Сделать обзор практик управления персоналом;

Определиться с выбором методологии исследования системы управления в организации;

Представить организационно-экономическую характеристику предприятия;

Сделать анализ системы управления персоналом предприятия;

Провести стратегический анализ ООО «СФК Сургутгазстрой»;

Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом;

Составить план-график реализации предложенных мероприятий;

Оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Инструменты исследования

Так как от управления персоналом зависит конкурентоспособность компании, ее инвестиционная привлекательность, экономические интересы собственников и правила распределения управления в компании, то уместно было бы начать с оценки внутренней среды компании, стратегического анализа, далее завершить анализ с помощью составления SWOT-матрицы. В целом будем проведена качественная и количественная оценка экономических и управленческих критериев.

Методология

Методической основой представленного исследования стали положения системного анализа, использующего функционально-стоимостной и экономико-статистический методы, а также метод экспертных оценок, сравнительный и социометрический методы.

Практическая значимость

Практическая значимость работы состоит в том, чтобы разработанные рекомендации по совершенствованию управления персоналом планируется представить руководству компании. Автор полагает, что она может быть применена на практике, воплощена жизнь.

Краткое содержание работы:

Во введение рассмотрена актуальность темы, выбран объект исследования, поставлены цели и задачи, а также гипотеза данной выпускной квалификационной работы.

В первой главе дается понятие персонала компании и управления персоналом компании, определяются функциональные элементы системы управления персонал компании, дается характеристика существующих моделей управления: их преимущества и недостатки, выявляются технологии осуществления управления персоналом в современных организациях.

Во второй главе представлен анализ системы управления персоналом ООО «СФК Сургутгазстрой» и выявление проблем. Здесь дана организационно-экономическая характеристика ООО «СФК Сургутгазстрой», проведен анализ кадрового потенциала компании, а также общий стратегический анализ ООО «СФК Сургутгазстрой». Выявлены основные недостатки системы управления в компании.

Третья глава посвящена совершенствованию системы управления персоналом. В данной главе разработаны основные рекомендации и предложения по совершенствованию организационной структуры исследуемой компании, даны рекомендации по совершенствованию кадрового управления ООО «СФК Сургутгазстрой». Проведена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

В заключении сделаны выводы по результатам исследования**.**

В приложении приведены дополнительные и вспомогательные материалы и документы, отмеченные по тексту работы.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Основы системы управления персоналом

Система управления кадрами – это комплекс задач, принципов, а также основных концепций, направленных на определение сущности работы с сотрудниками.

Система управления – это центральное звено системы управления персоналом, так как именно через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления сотрудниками [40, с. 83].

Формы системы управления контролирует следующие нормативные акты:

- письменная (документация – Правила, Положения, приказы и т. д.);
- устная (перечень законов и правил, передаваемых из уст в уста).

Система кадрового менеджмента компании присутствует в коллективных договорах, в уставах и пр. документации, которая отвечает за регламент трудовых отношений. Целью системы управления персоналом любой организации служит сохранение целостности кадрового состава, предоставление профессионального роста сотрудников, в соответствии с целями организации.

Основные направления системы управления персоналом:

- рекрутмент;
- составление плана кадровой работы;
- составление плана совершенствования организации;
- создание позитивной атмосферы в коллективе.
- комплектование кадров [16, с. 34].

Функции системы управления персоналом:

- построение трудовой дисциплины персонала;
- стимулирование сотрудников;
- дополнительное обучение персонала;
- мониторинг кандидатов, привлечение сотрудников;
- проверка рентабельности расходов на персонал;
- осуществление проверок на профпригодность;
- увольнение сотрудников;
- выполнение норм охраны труда и безопасности сотрудников;

- оценка социально-экономической эффективности организации [33, с. 112].

Существует несколько типов управления персоналом – тейлористский и интеграционный.

«Тейлористская модель» управления кадрами включает в себя:

- разграничение и возможность упрощать рабочие обязательства;
- разграничение обязанностей, касающихся функций управления и исполнения, разделения творческого/нетворческого труда (согласно тейлористской модели, все работники быстро и четко выполняют свои функции, не вмешиваясь в работу других);
- связь между размером получаемого вознаграждения и производительностью;
- формализацию требований к работникам (должностная инструкция);
- обезличивание труда, приведение к монотонности и деперсонализации;
- авторитарное руководство;
- упрощение функций управления персоналом (привлечение молодых работников высокой зарплатой, жесткий контроль, наказание работников путем увольнения и штрафов) [1, с. 32].
- Интеграционная модель управления персоналом подразумевает:
- восприятие работника, как ключевой фактор успеха, ценный ресурс;
- интеграция интересов труда и капитала;
- возможность обеспечить лояльности кадров;
- возможность обеспечить на должном уровне удовлетворенность кадров их работой, нахождением в рамках предприятия;
- развитие творческого и интеллектуального потенциала в сотрудниках;
- создание условий для развития и самореализации работника в компании [3, с. 42].

Интеграционная модель используется в передовых, современных компаниях, тогда как большинство отечественных компаний, а также государственные учреждения используют жесткую тейлористскую модель управления персоналом. Благодаря традициям, в России основался свой собственный, специфичный тип управления персоналом – коллективистский, основанный на общности всех сотрудников, их взаимозаменяемости. В зависимости от ориентации на развитие собственного или на привлечение стороннего персонала, выделяется система управления открытого и закрытого типа.

Система управления персоналом характеризуется тем, что компании обращаются к источникам извне, при поиске сотрудников. В настоящее время распространены интернет-ресурсы, такие как: HeadHunter.ru, Rabota.ru, linkedin.com, журналы – «Работа» и т.д. Любой сотрудник может претендовать на интересующую его позицию, если обладает соответствующей должностью и квалификацией [41, с. 77].

Организации с открытой системой управления охотно принимают студентов и молодых специалистов, для предоставления теоретических знаний и практического опыта.

Открытая система свойственна организациям, нацеленных на стремительный рост.

Закрытая система характеризуется внутренним перемещением кадров. Организация не набирает сотрудников извне, а на позиции руководящего уровня назначает сотрудников с более низкого должностного уровня, или путем замещения из числа прочих сотрудников компании. В коллективах с закрытым типом управления создается общий рабочий дух, корпоративная атмосфера, однако наблюдается дефицит работников [2, с. 90].

При закрытой системе управления особое внимание уделяется внутренней (нематериальной) мотивации, таким аспектом, как признание, стабильность, безопасность.

К таким учреждениям относятся крупные государственные предприятия, например ОАО «Сбербанк России», ОАО «Лукойл» и организации, перенявшие традиции управления персоналом, свойственные плановой экономике СССР.

В нынешних условиях экономики при выборе типа системы управления в организации руководители вынуждены учитывать факторы внешней и внутренней среды. К ним относятся такие нюансы, как: финансовая стабильность организации; установленная стратегия развития; численные и качественные характеристики персонала; средний уровень оплаты труда в данной области; соотношение спроса и предложения на рынке труда; требования трудового права. Исследователь И.В. Марусев дает следующую дефиницию понятия «система управления персоналом»: «…создание функций, целей, организационной структуры управления кадрами, вертикальных и горизонтальных взаимодействий руководства и сотрудников при обосновании, разработки, принятия и реализации управленческих решений». Принимая во внимание то, как работают сегодня те или иные предприятия, можно сказать, что совокупная система управления кадрами охватывает такие области, как:

- карьерное планирование кадров в настоящее время это обязательный фактор развития производственной деятельности, роста ее эффективности и конкурентной способности;
- ротация кадров, которая дает возможность передвигать рабочих в рамках

одного предприятия, по горизонтали и вертикали карьеры;

- мотивация к работе, основанная на сочетании материальных благ и моральных стимулов, побуждающих сотрудников работать продуктивно;
- формирование единой корпоративной культуры, включающей набор ценностей, убеждений, традиций каждого сотрудника компании [35, с. 23].

В вопросах системы управления персоналом особенностями современных компаний определяются спецификой работы современных компаний.

При осуществлении управления персоналом современных предприятий учитывать следующее:

- ответственность, т.е. готовность нести личную ответственность за реализацию целей и стандартов деятельности;
- настойчивость в достижении целей;
- надежность в обращении с информацией;
- оценка персонала для определения уровня профессиональной подготовки, личных и деловых качеств и результатов работы;
- способность управлять людьми в определенном направлении; наличие разных стилей лидерства; готовность помочь подчиненным в освоении новых рабочих инструментов [18, с. 76]. Следует отметить, что система управления влияет на все структурные подразделения компании. Существуют три фундаментальные макрофункции, присущие системе управления (рисунок 1).

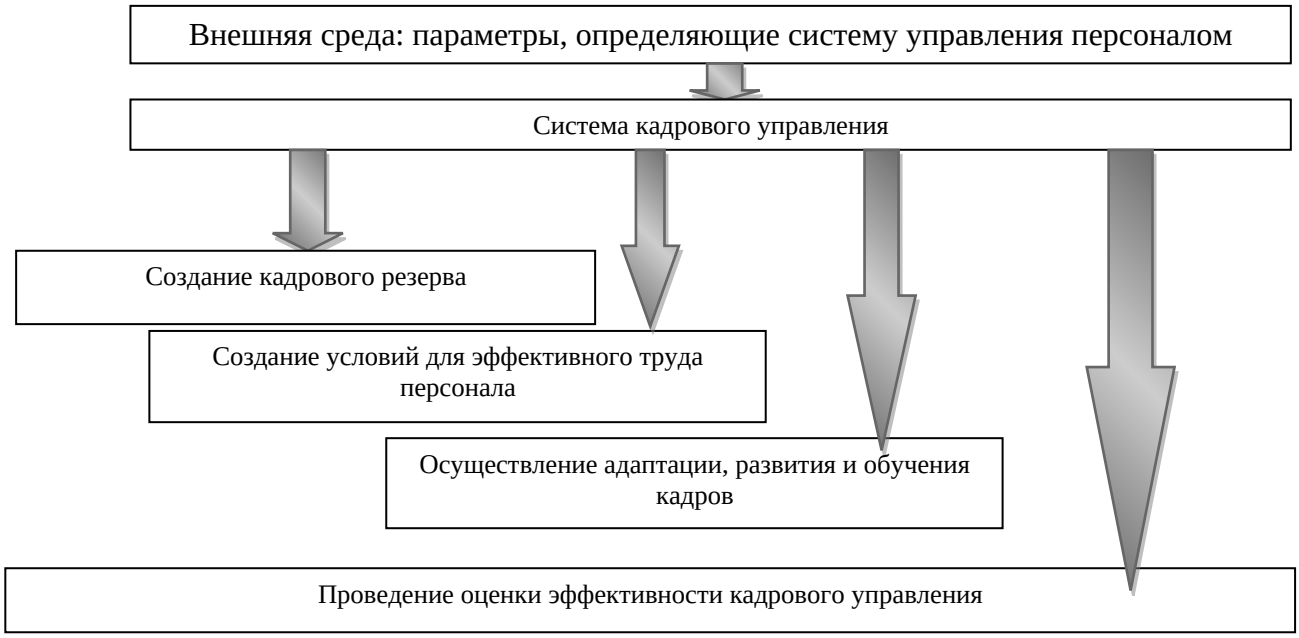


Рисунок 1 – Модель взаимодействия системы управления персоналом и системы стратегического управления предприятием [38, с. 32].

Сегодня не существует одной точки зрения на видение элементов и концепциях

системы управления кадрами, как критерия реализации задач и целей компании.

Рисунок 2 отражает какие элементы входят в систему управления кадрами.

Целью кадрового планирования при создании проекта является гарантия того, что сотрудники будут работать эффективно [19, с. 121].

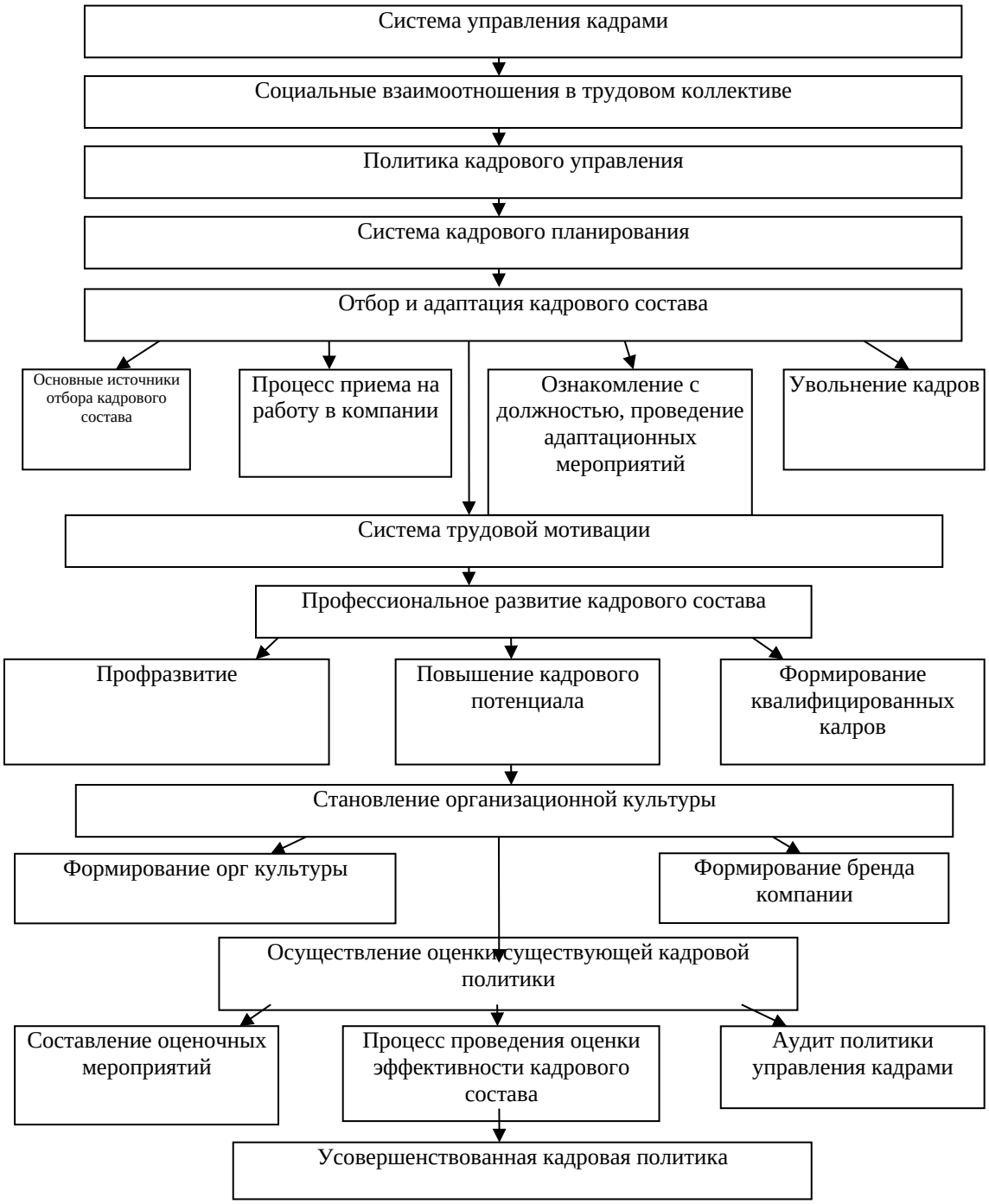


Рисунок 2 – Основные компоненты системы управления кадровым потенциалом в компании [39, с. 54].

Об этом говорят В.Н. Островская, Г. Воронцов и другие авторы.

Ю.Б. Белоусов, А. Вялков придерживается термина «кадрового планирования проекта» и считает его одной из важнейших функций количественного,

квалификационного, временного и пространственного определения потребности в кадрах, необходимых для достижения целей компании.

Настройка кадрового состава, как правило, осуществляется тогда, когда персонал предприятия и оно само взаимодействуют между собой и устанавливают те или иные критерии и параметры деятельности в ходе проведения определенных обстоятельств.

Важнейшей и одной из самых сложных задач современного руководителя является подбор верных и наиболее эффективных способов разработки бизнес-целей, которые бы соответствовали основными требованиям как экономических, так и неэкономических законов рынка [21, с. 345].

Фундаментальные исследования системы руководства современной организацией имеют большое влияние на работника, как на основной элемент производства в компании.

Стоит отметить, что плодотворное развитие предприятия базируется не только на законах инновационного технологического развития предприятия, но и на верном определении потребностей в трудовых ресурсах.

Основные сложности при этом могут появиться при координации взаимодействия сотрудников, которые ведут контроль над самим бизнес-процессом [20, с. 54].

Подбор оптимальных способов оказания воздействия на такую составляющую производства как человеческий капитал, сегодня является одной из важнейших целей кадрового управления.

Потребности побуждают людей быть активными, дают им направление, обусловливают их действия.

Однако, стоит отметить, что потребности сотрудников могут как учитываться, так и игнорироваться руководством [23, с. 12].

Сотрудники ожидают, что компания, в которой они работают, удовлетворит их профессиональные потребности, исходя из их производительности, квалификации, навыков и преданности делу.

Важно отметить, что зачастую, когда предприятие производит найм новых работников, ожидания руководства предприятия и самих сотрудников могут быть схожи лишь на 30-35 %.

Однако, как пишут немецкие эксперты, продуктивность работников компании может достигать 100 % только при приближении схожести ожиданий к 60 %.

Мотивация – это определенные методы воздействия на кадровый потенциал для достижения конкретных целей отдельных лиц, групп и всей организации.

Исследователь М. А. Петряков, давая определение сути, которая вкладывается в термин «мотивация к труду», добавляет в нее совокупность сил как внутреннего, так и внешнего характера, которые выступают в качестве побуждающего механизма к осуществлению деятельности для человека. Также эти внутренние и внешние силы обозначают для деятельности ее ограничивающие параметры и формы, дают ей вектор, который направлен на закрытие поставленных целей [40, с. 21].

На данный момент в отношении трактовки мотивации можно наблюдать наличие различных версий.

Так, одна из трактовок обозначает мотивацию как некую совокупность факторов, которые оказывают два вида воздействия: направление и поддержка, таким образом определяя поведенческие моменты для личности. Другая трактовка дает определение мотивации как некую совокупность мотивационных аспектов [22, с. 78]. Третья версия представляет мотивацию как побуждение, которое провоцирует у личности активные действия, а также это побуждение определяет, в какой направленности будут реализовываться эти действия.

Помимо перечисленных моментов понятие мотивации также может быть представлено как некий процесс, который имеет регуляционную функцию в отношении определенного вида деятельности; процесс, который реализует мотивационные действия; механизм, который является определяющим для появления вектора, в сторону которого осуществляется реализация; как некая структура процессов, которые выполняют роль механизмов к деятельностному побуждению.

Под мотивами понимают активные движущие силы, которые устанавливают поведение людей. Стимул к эффективному труда – это причина интереса к работе. В процессе работы льготы, принадлежащие организации, действуют как стимулы.

Осуществлять в отношении работников мотивационную работу – это зацепить существенные для сотрудников интересы, предоставить им возможность осуществить свою реализацию в трудовом процессе [25, с. 17]. Эффективная система кадрового управления обязана охватывать все рабочие процессы с персоналом; также должна быть обеспечена полная функциональность (на хорошем уровне качества) всех подсистем, а кроме этого, необходимо обеспечить согласованность подсистем между собой.

Формирование управленческой системы в сфере кадров устоявшегося характера производится работниками, относящимися к подразделению управления персоналом. В своей работе данные сотрудники используют различные механики, которые позволяют получить необходимый результат в виде действенной иерархии. Главным способом

конструирования системы стратегического управления кадровым потенциалом является системный анализ. Есть различные способы построения системы кадрового управления.

Рассмотрим таблицу 1 ниже.

Таблица 1

Основные способы создания действенной структуры системы управления [50, с. 21].

Способы	Краткая характеристика способа
Способ сравнений	Конечным результатом является сравнение существующей системы управления сотрудниками компании с аналогичной системой управления в популярной и успешной организации. Сравнение даст эффективный и положительный результат при сравнении однородных систем управления
Способ подстановок	С его помощью отдельно изучается влияние каждого из факторов, составляющих действующую систему, на работу системы управления человеческими ресурсами. Факторы ранжируют и выбирают наиболее оптимальные и значимые.
Способ распределения целей компании	Отвечает за качественную и количественную важность всех целей и стратегий, существующих в организации, а также целей, которых придерживается действующая система управления персоналом, сравнивая их с целями компании.
Анализ, проведенные экспертами	Этот метод основан на привлечении к этому процессу высококвалифицированных специалистов по кадровому и организационному менеджменту. С помощью экспертного анализа можно указать разные направления совершенствования системы управления персоналом в конкретной организации или компании, оценить причины любых недостатков, возникающих в этой системе.
Способ, основанный на равнении стандартами	Отвечает за применение стандартов, определяющих содержание и состав ряда функций в области управления человеческими ресурсами, за количество сотрудников для этой серии функций, тип организационной структуры и конкретные критерии, в соответствии с которыми управленческий персонал и организация построена как единое целое.

Следовательно, система управления охватывает большой процесс работы с кадрами, а также затрагивает не только персонал, но и ряд поддерживающих кадровое управление

подсистем.

Современное предприятие является сложной системой и, конечно, такой подход обусловливает необходимость тщательного анализа всех элементов механизма управления трудовыми ресурсами и движущих сил, влияющих на хозяйственную деятельность, использование современной методологии исследования, которая позволяет увидеть и определить глубинные причинно-следственные связи между различными явлениями, узнать и понять сущность управления ими, определить роль и место каждого из них в этом процессе [28, с. 54]..

Итак, мы выяснили, что управленческая структура представляет собой обязательный составной элемент общей управленческой стратегии, которая реализуется предприятием. По сути, управленческая деятельность «…заключается в деятельности, результат которой представляет собой достижение предприятием суммы прибыли, которая была получена посредством расчетов, а также в достижении более высоких показателей трудовой производительности, достичь определенного уровня удовлетворения социальных потребностей работников [47, с. 4].».

Сам термин «система управления персоналом», который на английском языке звучит как «personnel management system» появился конце 80-х годов 20 века и распространился на предприятиях России к 90-м годам.

По словам А.П. Балашова, «система управления кадрами представляет собой менеджмент и контроль за деятельностью предприятий».

Так, система управления кадрами характеризуется в качестве ряда инструментов, посредством которых функционирует компания, в рамках отделения собственности отделена от управления [6, с. 121]

Например, Л. П. Гишкаева, являющийся профессором Высшей школы экономики, а также известным специалистом в области денежной теории, корпоративных финансов, определяет понятие система управления персоналом «…как совокупность экономических и административных механизмов, посредством которых реализуются права собственности и формируется структура корпоративного контроля» [14, с. 52].

Выделение система управления персоналом на отдельный вид, нюансы которого специфичны для компании как объекта управления, определяется как «управление, сформированное на основе интересов менеджмента и их роли в развитии компании».

Необходимо также обратить внимание на категоричный факт, который способствовал выделению понятия система управления персоналом, а в последствии и его применения на практике: отделение собственности от управления.

Из вышеизложенного можно сделать следующее обобщение, которое позволяет сделать вывод, что система управления кадрами представляется как управление организационно-правовой структурой предприятия, управление совершенствования качества организационных структур, формирование внутри- и межкорпоративных отношений в соответствии поставленным целям [26, с. 90].

В. Р. Веснин в своей работе подчеркивает основную цель системы управления кадрами как «поддержание баланса между экономическими и социальными, личными и общественными целями». Говорят, что интересы общества, государства, бизнеса и их владельцев должны быть максимально взаимосвязаны, но не раскрываются механизмы, с помощью которых будет устанавливаться эта взаимосвязь [10, с. 111]. Следует отметить, что такие понятия, как «система управления персоналом» и «менеджмент управления», часто путают. Важно отметить, что менеджмент – это более ограниченное понятие, которое включает только управления персоналом [66]. В российской деловой литературе под системой управления персоналом понимается совокупность частных и государственных институтов, включая законы, постановления и общепризнанные методы ведения бизнеса, которые регулируют отношения между руководителями компаний, предпринимателями, инвесторами, акционерами и заинтересованными сторонами.

Система управления персоналом рассматривается как явление с определенными характеристиками:

1. система принципов, соблюдение которых обеспечивает управление и контроль компании;

2. отношения между менеджментом и советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами;

3. свод правил распределения власти в обществе;

4. организационно-правовая модель защиты интересов акционеров и инвесторов;

5. система подотчетности исполнительных органов и менеджмента акционерам;

6. механизм балансирования целей и интересов заинтересованных сторон [13, с. 3].

Следовательно, термин «система управления персоналом» рассматривается как взаимодействие участников корпоративных отношений, совокупность формальных и неформальных правил и положений, регулирующих поведение участников корпоративных отношений. Основная задача система управления персоналом – контроль операций с названиями и процессами, относящимися к взаимным интересам персонала руководителей (руководителей) и владельцев компании, общей целью которых должен быть финансовый результат производства активов: прибыль, оборот, выручка, сокращение

долга, рост капитализации организации и ее клиентской базы средств. Основной задачей осуществления управления является формирование лояльности сотрудников через развитие и осознание ценностей [27, с. 89].Развитие лояльности сотрудников существенно повышает уровень управления человеческими ресурсами как внутри компании, так и вне ее.

Уровень внутреннего управления в организации эффективно поддерживается, если в организации внедряются корпоративные стандарты (рисунок 3).

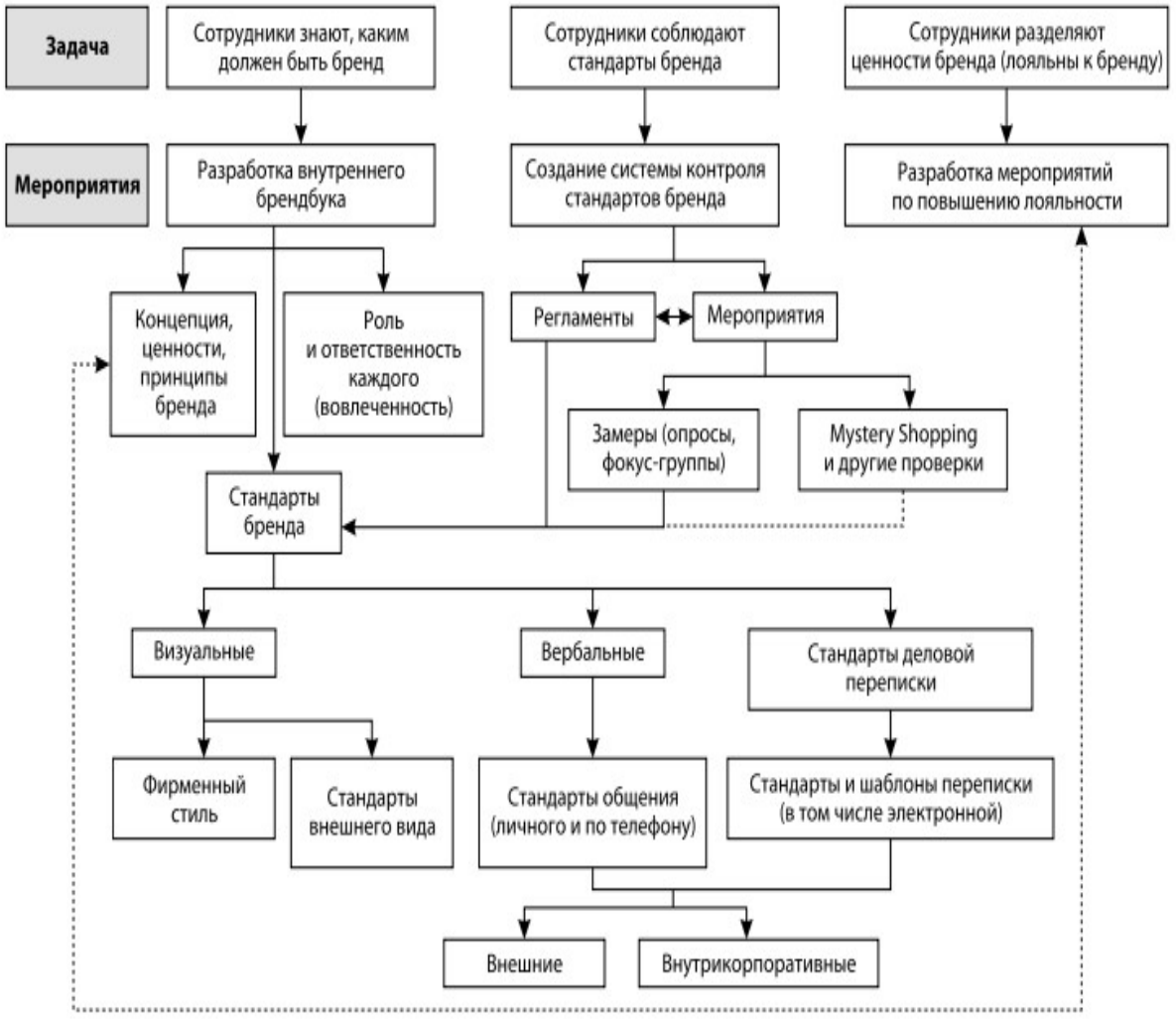


Рисунок 3 – Критерии формирования лояльности сотрудников современной компании [53, с. 121].

Основными целями системы управления персоналом являются:

1. Поддержка баланса ответственности между сотрудниками руководства и подчиненными.

2. Контроль деятельности сотрудников.

К основным задачам системы управления в компании также относятся:

1. Разработка и поддержание эффективного механизма анализа, текущего и стратегического управления, управленческих решений и контроля деятельности компании.

2. Обеспечение равного и справедливого отношения ко всем участникам трудового процесса и возможность для всех сотрудников работать продуктивно и эффективно.

3. Обеспеченность баланса интересов акционеров, менеджеров, сотрудников, клиентов, партнеров, поставщиков, государства и общества, то есть заинтересованных сторон.

4. Обеспеченность эффективности работы организации, способствование росту ее финансового состояния [30, с. 89].

Таким образом, под системой управления организацией можно понимать систему взаимоотношений органов управления и подчиненных сотрудников, обеспечивающих достижение целей компании.

1.2 Обзор практик управления персоналом

Рассмотрим основные модели управления, а также выделим их основные преимущества и недостатки.

1. Англо-американская модель управления.

Англо-американская модель широко применима в корпорациях США, Канады, Великобритании, Австралии, Новой Зеландии.

В данной модели выделяют три основных участника – это менеджеры (управляющие), директора (совет директоров) и акционеры.

При высокой степени разброса собственного капитала основными владельцами активов этих компаний являются большое количество институциональных (пенсионных, страховых и инвестиционных фондов) и еще большее количество мелких (миноритарных) частных инвесторов.

Инвесторы стремятся найти области, где будет высокий уровень дохода, при этом осознавая все риски, ценить максимальную прозрачность компании, их привлекает простота как входа, так и выхода [36].

К недостаткам данной модели относятся: высокая стоимость капитала, менеджеры формируют краткосрочные цели, высокие требования к доходности инвестиционных

проектов, высокая вероятность переоценки (чаще) или недооценки (реже) активов, необоснованное вознаграждение топ-менеджмента.

Явно отличительной чертой англо-американской модели управления является «унитарный» (одноуровневый) совет директоров. Некоторые из них указаны как «независимые» директора, потому что не имеют никаких отношений с корпорацией, кроме членства в совете директоров [55, с. 9].

2. Немецкая модель управления.

Немецкая модель широко применяется в различных немецких и австрийских корпорациях, может применяться и в России. В Немецкой модели в отличии от Англо-американской модели больший процент акционерного капитала корпорации разделены на два типа: крупные и средние акционеры. Еще один отличительным фактом является широкая практика перекрестного владения акциями.

Важная черта модели управления немецкого типа – ее закрытость. Значимое место в структуре собственности организаций занимают банки и корпорации. Отличительным фактором является низкая стоимость капитала, стабильный уровень устойчивости организации. Важным признаком, выделяющим немецкую модель управления, является двухпалатный совет директоров, где разделяют наблюдательный совет на 2 уровня:

- первый уровень составляет внешних руководителей, которые не являются сотрудниками корпорации;

- второй уровень составляет правление организацией [58, с. 90]

3. Японском модель управления.

Создание данной модели управления происходило под влиянием японской культуры политических и экономических условий Японии в послевоенный период.

Данная модель управления используется только на территории данной страны.

В советах директоров японских компаний практически нет внешних участников. Преобладающую часть составляют внутренние члены: исполнительные директора, менеджеры, руководители основных подразделений компании и Правление.

Японская модель управления отличается следующими факторами: значительный процент акционерного капитала находится в руках средних и крупных акционеров, что является обычной практикой перекрестного владения акциями между корпорациями, принадлежащими к одной группе (кэйрэцу) [44, с. 12].

До недавнего времени крупные финансовые корпорации, выступавшие в роли посредников, и мелкие частные инвесторы вели пассивную игру.

Важнейшей особенностью японской модели является ориентация на социальную сплоченность работников и менеджеров компаний в сочетании с укреплением хозяйственных связей финансово-промышленных групп [51, с. 32].

4. Российская модель управления.

Российская модель управления, или так называемая предпринимательская модель, характерна для стран с переходной экономикой.

Сегодня российские отношения в системе управления характеризуются высокой концентрацией управления. Далее необходимо объединить преимущества и недостатки всех представленных моделей управления в одну таблицу 2.

Таблица 2

Преимущества и недостатки современных моделей управления [42, с. 12].

Модель управления	Преимущества	Недостатки
Модель англо-американского управления корпорацией (Макдоналдс, Сабвей, Майкрософт)	Высокий уровень мобилизации личных сбережений через фондовый рынок. Инвесторы ищут области, в которых они могут извлечь выгоду из увеличения доходов. Основная цель бизнеса - повысить ценность компании. - Высокая прозрачность информации о предприятии	Высокая стоимость капитала, который был привлечен со стороны (однако присутствуют высокий уровень дивидендов). Существенное преувеличение и расхождение стоимости активов фондовым рынком. Отсутствует какое-либо разграничения и мониторинга
Модель немецкого управления в корпорации (Сбербанк)	Инвесторы ищут долгосрочные перспективы. Надежность устойчивости бизнеса. Присутствует разделение задач управления и мониторинга. Фондовый рынок практически не выступает как источник внешнего контроля	Завышенная концентрация капитала. Степень информационной прозрачности на низком уровне, что является негативным фактором в процессе осуществления инвестирования.
Модель японского управления персоналом в корпорации (Кия, Тойота)	Стоимость привлечения капитала невысокая Компания ориентирована на реализацию долгосрочных целей. Предприятие действует в рамках высокого уровня конкурентоспособности. Компания имеет довольно высокий уровень финансовой устойчивости.	Сложность реализации инвестиций. – присутствует в значительной степени доля финансирования со стороны банков. Не достаточный уровень информационной прозрачности предприятий.
Российская модель управления (Почта	Постепенное совершенствование практики	Тяжелое финансовое положение многих компаний

России)	управления. Усиление роли биржи, постепенный переход к наемническому менеджменту. Активизация дивидендной политики на малых предприятиях.	Продолжающийся финансовый кризис. Сложности в экономической и политической жизни страны. Сохранение влияния крупных компаний.

Таким образом, модели управления в различных государствах отличаются.

Стоит отметить, что любая модель управления определяется следующими обстоятельствами:

1. корпоративным правом – законодательные акты, нормативные правила, а также Устав корпорации;

2. фактически сложившимися основами управления:

- общая структура акционерного капитала;

- влияние и авторитет основных участников (распределение функций между Советом директоров и Правлением);

- поведение основных участников (акционеров, Совета директоров и исполнительных органов).

3. социально-экономические, политические, а также исторические и культурные особенности данной страны [46, с. 48].

Далее рассмотрим практику управления только в компания РФ. Практика управления в российских компаниях в данный период развития претерпевает серьезные изменения, связанные и с необходимостью выработать свой стиль управления, и с политикой государства.

Решение задач совершенствования, развития и импортозамещения, которые сегодня в стране носят актуальный и приоритетный характер, нуждается в проведении критического иследования и использования опыта зарубежных организаций в области управления, отличительной чертой которого является тесная связь менеджмента организации и корпоративной культуры.

Для определения особенностей российского менеджмента и системы управления на современном этапе развития российского общества нами проведено исследование в дивизионах крупных российских компаний [45, с. 78].

В ходе социологического исследования, проводимого на территории РФв таких компаниях, как ОАО «Лукойл», «Магнит» (ЗАО «Тандер»), ОАО «М. Видео», ООО

«Евросеть», ОАО «Глория Джинс», ОАО «СТС Медиа», ООО «Центробувь», ООО «DNS – компьютерный центр», мы выявили общие черты управления.

Среди характеристик российского менеджмента можно отметить:

- преимущественно авторитарный стиль управления с элементами демократического стиля;
- формальные внутриорганизационные отношения;
- централизация управления;
- предельно равное сочетание организационно-административных, экономических, социально-психологических методов управления;
- форма управления – руководство-исполнение («добровольно-принудительное согласие») [37, с. 12].

Руководители современных российских компаний являются сторонниками нахождения срединного решения, что соотносится с тем уровнем развития менеджмента, на котором иностранные компании процветающего статуса находились в момент окончания периода индустриализации. Таким образом, этот факт является еще одним подтверждением того, что для нашей управленческой культуры свойственна отсталость, а также имеется склонность к осуществлению подчинения и контролирующих действий [49, с. 43].

Для управленческой системы, которая используется для работы с персоналом, применяется следующее определение: это комплекс, имеющий сложную структуру устройства, который сформирован из предположений работников, причем в отношении этих предположений можно сказать следующее: они не имеют под собой доказательств, они формируются у большинства коллектива, в отношении этих предположений происходит раскрытие случайным образом, либо используется заимствование, либо результаты могут быть получены другим способом с помощью попытки произвести адаптацию. Реализация адаптации производится как в отношении интеграции внутреннего характера, так и в отношении внешней среды. Также эти предположения носят характер эффективных, и в этом случае они могут быть зафиксированы в качестве решений, принесших качественный результат предприятию, после чего может быть произведена передача этих предположений другим поколениям людей, которые относятся к предприятию. На основании перечисленного выше определения существенная часть ученых доказывают наличие тесной связи культуры организации с менеджментом [54, с. 283].

В ходе исследования авторами было обнаружено, что система управления воспринимается сотрудниками многих компаний как возможность поддержания внутриорганизационных отношений и проведение совместных мероприятий. Однако основываясь на том, что сотрудники успешных зарубежных компаний воспринимают систему управления персоналом как образ мышления и способ действия, именно в этом нам видится целостность системы управления. В российских компаниях такого единения не наблюдается [65].

Степень зрелости системы управления, показателем которой является интерсубъектность, партнерство, в отношениях, должна характеризоваться солидарностью сотрудников в восприятии внутренней атмосферы и менеджмента компании. Классическая схема «субъект управления – объект управления» заменяется «субъект-субъектными» отношениями, где у каждого члена организации равные права и равные возможности. Интерсубъектные отношения предполагают доверие и равенство между всеми участниками командного взаимодействия. На первый план, таким образом, выходит не «я», а «мы». Отношения управления замещаются отношениями партнерства, позволяющими сотрудникам проявлять инициативу и развивать творческое мышление на благо компании [31, с. 56].

Наличие явления интерсубъектности должно выражаться наличием таких ценностей, как: уважение, доверие профессионализму партнера, целостность, лидерство, стремление к победе и максимальному удовлетворению потребностей руководства, сотрудников и клиентов. Главной ценностью должны быть человеческие единицы, а именно клиенты предприятия, либо люди, с которыми у предприятия установлены партнерские соглашения, либо работники предприятия [56, с. 99].

Результаты исследования в российских компаниях позволяют судить о том, что система управления в предприятиях нашей страны находится в подчиненном положении по отношению к стилю реализации управленческой деятельности. Она имеет склонность то к бюрократическому виду управленческой системы, то склоняется к авторитарному виду. Если говорить об интерсубъектности, то можно выявить признаки данного явления лишь на уровне, где реализуется общение неформального характера. Наличие этих признаков можно объяснить тем, что работники ощущают желание оказывать помощь коллегам и сохранять в рабочем коллективе хороший уровень климата [62].

В отношении работников предприятия была проведена исследовательская работа, результаты которой свидетельствуют о следующем: работники ощущают (как с точки зрения эмоциональных аспектов, так и с моральной позиции), что они являются слаженным

коллективом, которому характерна органичность; опуская шероховатости, которые фиксируются по отношению к менеджменту предприятия (в качестве примера можно привести невысокие показатели материальной мотивации), сотрудники считают, что они реализуют общее дело с высоким уровнем важности, а также не могут представить себя отдельно от рассматриваемого предприятия [60].

На основании выводов, которые были сформулированы другим предприятием, было установлено, что смена руководства и приход новых людей на руководящие должности повлияло на уход от приоритета на сплочении работников, осуществлении поддержки миссии компании, применение методов социально-психологической направленности. Новое руководство в качестве главной ценности озвучило исполнительность.

С точки зрения системы управления как некого фонового сопроводительного аспекта, на котором осуществляется реализация процессов организационного характера, указанные примеры носят демонстрационный характер [64]. Первое предприятие является примером, когда личности осуществляют разработку управленческой системы, которую используют в дальнейшем, а также относятся к ней как к несущей ценность. Рабочий процесс на предприятии реализуется поскольку деятельность является любимым делом, реализация рабочих процессов личностью происходит ради самой личности, а также ради находящихся рядом коллег, невзирая на низкую материальную мотивацию.

Опыт управления в другой компании говорит о некомпетентности руководства, занятого лишь составлением планов продаж, упуская из виду значение нематериальной мотивации и системы управления в целом [57, с. 76].

Система управления персоналом в дискурсе интерсубъектности формирует у предприятий определенные показатели, а именно целевое понимание; одни из топовых позиций среди тех, кто представляет в разрезе данной отрасли профессии профильного типа; аспекты культурного характера, которые осуществляют поддерживающий функционал в отношении развития и исследовательской деятельности; навык, который позволяет осуществлять передачу мастерства; смещение акцентов происходит по вектору, направленному на поощрение проведения деятельности по обучению; мышление бизнес-типа [24, с. 21].

В нашем понимании интерсубъектность, партнерство в управлении организацией является необходимым условием сочетания успеха компании и личного успеха каждого сотрудника. С этой точки зрения российская модель менеджмента и системы управления требуют изменения [54, с. 112].

Однако уточним, что те новшества, которые планируются к внедрению, имеют определенные специфичные особенности, а также трудности в управленческой системе компании, зависящие от управленческого уровня предприятия.

Предприятия в нашей стране на основании такого фактора как управленческий уровень можно разделить на 3 категории: 1) компании, которые можно назвать «традиционными» - для них характерно только зарождение менеджмента как такового; 2) компании, которые относятся к «переходной» категории – для них характерно наличие потребности в проведении изменений в отношении управленческих форм/методов, так как перед предприятием ставятся цели инновационного характера, либо есть цель выходить на конкурентный рынок; 3) предприятия, которые можно назвать «перспективными» - данные компании демонстрируют менеджмент профессионального уровня, который отличается соответствием стандартам мирового уровня [56, с. 83].

Если мы говорим о компаниях, которые относятся к категории «перспективные», то для них требуется лишь внедрить новые ценности, а в «традиционных предприятиях», например, изменение системы управления необходимо начинать с изменения общественного сознания в целом [66].

Изменение системы управления тесно связано с изменениями в системе управления. Однако на данный момент существуют препятствия для развития менеджмента в России.

Главное препятствие – это отсутствие государственной стратегии развития, национальной идеи.

Как говорят ученые «никто толком не знает, процессы создания какого именно типа общества необходимо реализовывать, и какие ориентиры использовать».

Следующей проблемой мы бы назвали невысокий (ниже того уровня, который необходим в работе) уровень знаний и навыков руководителей в сфере управления. Данная проблема относится к руководителям всех уровней.

Среди препятствий также можно указать следующие аспекты: экономика представляет собой транзитивный тип; компании нашей страны находятся в трансформационной стадии, которую на данный момент нельзя назвать завершенной; если говорить об управленческом подходе, то здесь мы наблюдаем наличие традиций субъект-объектного подхода, а также подхода механистического типа, на наш взгляд, со страхом потери власти управляющих и недостатком профессионализма и инициативы управляемых; своеобразие менталитета российских граждан [17, с. 90].

На наш взгляд, у российских современных компаний также есть факторы, способствующие формированию системы управления, построенной на субъект-субъектной взаимосвязи.

Сюда можно отнести такие факторы, как целеустремленность нашего населения, его способность к творчеству, его высокий уровень интеллектуального потенциала, включая предприимчивость в рамках либеральной экономики [59].

Приоритетным направлением в развитии системы управления должен быть упор на командность, на взаимодействие партнеров профессионалов. Однако, несмотря на эти факторы, наблюдается неготовность к использованию полного набора элементов менеджмента, свидетельствующих об интерсубъектном взаимодействии в управлении.

Таким образом, отметим, что рынки, которые характеризуются высоким уровнем конкурентности, в качестве ведущего фактора выдвигают теорию, что большую часть ресурсных затрат необходимо тратить на то, чтобы обнаружить, а после провести процессы развития и удержания в отношении сотрудников компании, которые будут иметь потенциал произвести в необходимых и важных для бизнеса областях прорывы.

Также в отношении таких личностей можно осуществлять развитие партнерских взаимодействий [69].

Указанные положения могут быть реализованы, если на предприятии развита и поддерживается на высоком уровне культура компании, которая в свою очередь может предложить сотрудникам как удовлетворение их запросов материального характера, так и давать возможность закрыть потребности, носящие характер морально-нравственных.

Если мы говорим о культуре предприятия, которая имеет выражение в следующих подразделениях сферы менеджмента: стратегическое планирование, структура организации, постановка целей, формирование взаимоотношений в коллективе, то она напрямую связана со стилем управления.

В этом наблюдается большая разница между успешными зарубежными компаниями и российскими [61].

Предприятия, расположенные за рубежом, в качестве фундаментальных аспектов своей работы используют принципы, заложенные в менеджменте неоклассического типа, а также на принципах управленческого стиля партисипативного типа.

Данные принципы держат фокус на том, чтобы осуществлять развитие у компании культуры инновационного характера, а также культуры участия.

Для предприятий нашей страны характерно использование в качестве базы принципов, которые использует менеджмент классического уровня.

Данные принципы реализовываются в ограничивающих границах культур корпораций типа бюрократии и авторитаризма.

Чтобы произвести трансформацию управленческой системы предприятий России, которые применяются на данный момент, требуется, чтобы в компаниях произошли трансформационные процессы в ценностном отношении.

1.3 Выбор методологии исследования системы управления в организации

Также следует отметить, что концепция управления в организации охватывает весь спектр социального поведения сотрудников, ценностей и стандартов, принятых в деятельности предприятия, а также внешнее проявление соблюдения стандартов (организационное поведение) [15, с. 18].

Рассмотрим элементы системы управления в организации, рассмотрим рисунок 4.

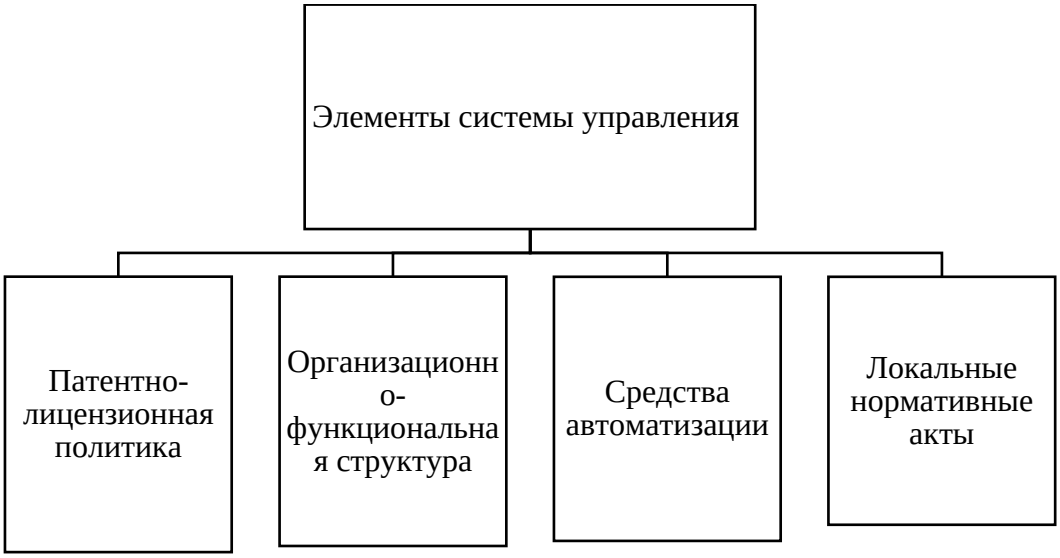


Рисунок 4 – Элементы системы управления на предприятии [70]

Элементы системы управления:

- стили, которые применяются для разрешения ситуаций конфликтного характера, и используемая лидерская структура;

- применяемая структурная комбинация в области связи;

- должность человека в организации;

- принятые символы: рекламные слоганы, корпоративные ритуалы.

Система управления персоналом – это также механизм эволюции. Ю. Е. Стукова операционализировал управление как «…образец ценностей и убеждений, которые помогают людям в понимании организационной работы» [52, с. 32].

Учитывая значимую роль управления, правомерно является рассматривать его как особый инструмент управления поведением сотрудников компании.

Далее составим и представим алгоритм проведения исследования.

Рассмотрим «Трёхграфовую методологическую таблицу исследований», которая приведена в Таблице 3.

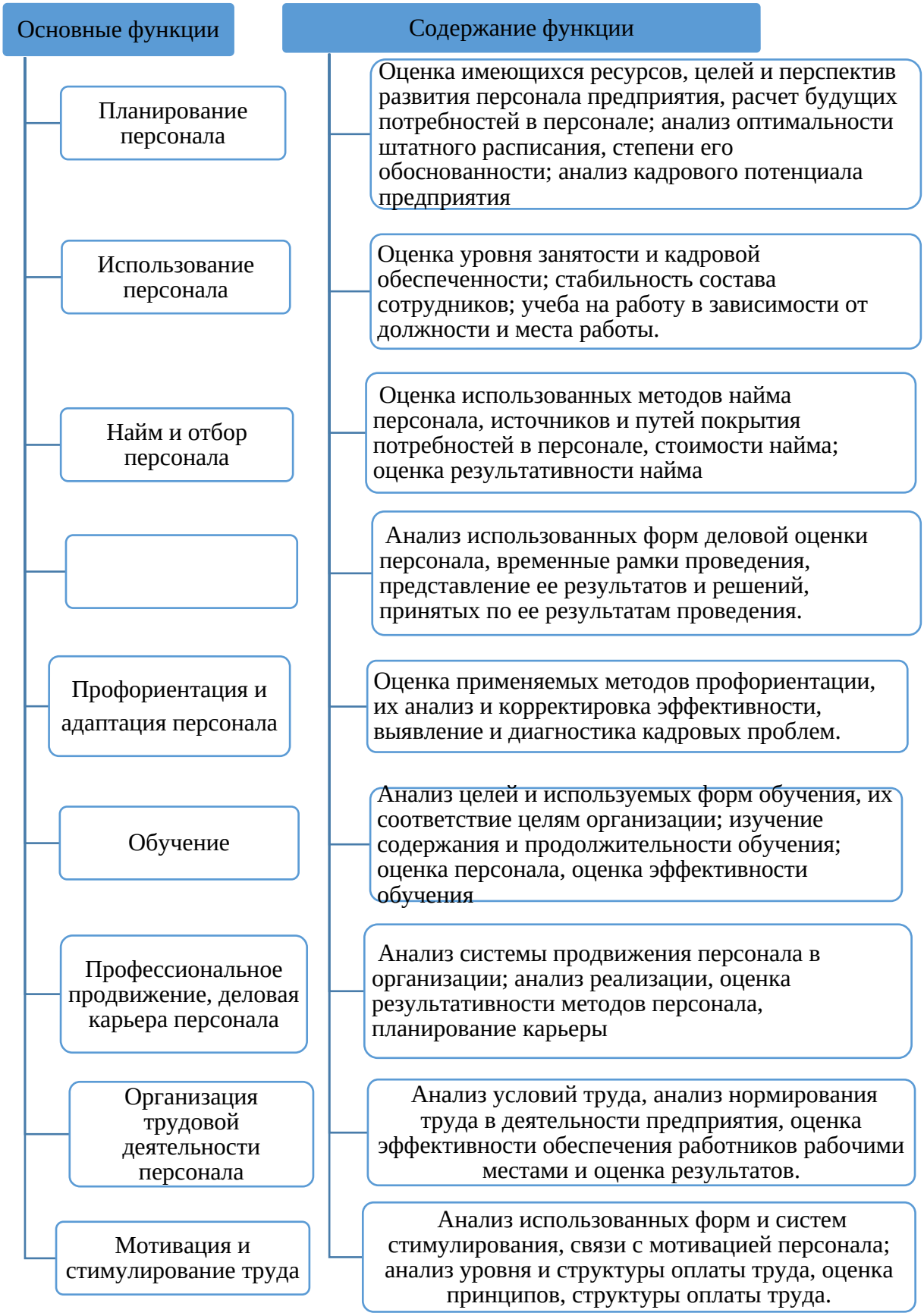
Таблица 3

Методы и модели проведения исследований системы управления на предприятия

Основные вопросы	Применяемые исследования	Итог
Краткий анализ предприятия	Обзор компании, изучение основных и дополнительных видов деятельности	Представление полной и достоверной информации компании
Анализ экономических показателей	Анализ абсолютных и относительных экономических показателей за последние три года	Представление основных экономических показателей компании в динамике
Анализ внешней среды компании	PEST-анализ	Установка политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды, оказывающих воздействие на предприятия
Анализ внутренней среды компании	SWOT-анализ	Определение сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз компании и на основе этого представление основных стратегий компании
Проведение анкетирования респондентов в целях выявления проблем управления	Анкетирование и построение диаграмм результатов анкетирования	Выявление основных проблем в системе управления
Разработка программы совершенствования управления	В процессе разработки с использована информация о компании, а также информация из Интернет-сайтов	Программа совершенствования на 2021 год
Оценка экономической эффективности	Среднестатистическое значение процента увеличения выручки после внедрения программы совершенствования	Результаты расчета экономического эффекта от разработанной программы совершенствования.

Таблица 4

Параметры оценки эффективности системы управления персоналом предприятия



Таким образом, сначала проводится диагностика компании и ее бизнес-процессов, связанных с управлением.

Далее анализируется эффективность системы управления персоналом и общего показателя – так называемого Индекс удовлетворенности сотрудников системой труда и производственными отношениями [67].

Высшим уровнем управления критериями эффективности работы персонала являются показатели, свидетельствующие о правильной реализации задач и приоритетов тех кадрового законодательства, которые направлены на выполнение органами управления.

Перед процедурой оценивания, которая производится в отношении управленческой системы по отношению к работникам, ставится задача определить перечисленные далее параметры:

- показатели рентабельности, которые в свою очередь являются показателями выполнения планов предприятия и закрытия поставленных целей, посредством более эффективного применения ресурсов человеческого плана. Если говорить об оценке экономичности, которые демонстрирует управленческая система, то по ее критериям важно иметь возможность увидеть то, какая производительность труда характерна для предприятия, либо то, какой вклад вносят сотрудники процессы.

- эффективность с позиции социального характера, так как здесь мы можем увидеть каким образом выражается закрытие существующих потребностей, а также реализацию сформированных ожиданий, имеющихся у сотрудников.

Многие авторы выделяют следующие ключевые индикаторы к проведению диагностики системы управления персоналом предприятия:

- штатная численность работников;
- среднесписочная численность работников;
- уровень оплаты труда;
- показатель производительности труда;
- доля уволенных работников с предприятия;
- количество нарушений трудовой дисциплины работниками;
- уровень занятости работников;
- показатель трудоемкости;
- удельный вес высококвалифицированных работников;
- средний возраст работника на предприятии [48, 43, 32].

Ключевыми индикаторами экономической эффективности системы управления персоналом предприятия также являются:

- средняя выработка на одного работника в год,

- трудоемкость продукции/услуг,
- производительность труда,
- доля заработной платы в затратах предприятия,
- доля высококвалифицированного персонала в общей структуре кадров, общая обеспеченность персоналом, текучесть среди молодых специалистов, количество сотрудников, прошедших повышение квалификации [34, с. 31].

Эффективность системы управления современного предприятия следует оценивать по состоянию трудовых ресурсов организации. Для анализа системы управления персоналом предприятия используется информационная база, которая состоит из кадровых документов и организационной отчетности:

1. Отчет о выполнении трудового плана.
2. Штатное расписание.
3. Списки тарификации.
4. Материалы по движению кадров и табельные учеты.
5. Лицевые счета работников.
6. Регистры бухгалтерского учета по начислению заработной платы персонала.
7. Материалы результатов по аттестации персонала и т.д. [23, с. 12].

По нашему мнению, в данной выпускной работе необходимо использовать комплексную оценку, которая должна включать:

1. Ознакомление с первичными внутренними документами (статистика по среднесписочному составу кадров: качественный и количественный состав сотрудников, уровень текучести кадров в организации; анкетирование на предмет гибкости стилей управления, а также степени учета различных интересов персонала и компании в целом.
2. Проведение анализа внешней среды (PEST-анализа);
3. Объединение всех данных в SNW-анализ;
4. Проведение итогового SWOT-анализа, в ходе которого определяются сильные и слабый стороны в системе управления персоналом, определяются возможности и угрозы совершенствования системы управления персоналом, разрабатываются стратегические решения [68].

Также в реализации методологии возможны альтернативы. Оценка системы управления может быть разной, но должна быть основана на приоритете интересов предприятия.

Выводы по Главе 1.

Механизм управления организацией за счет развития кадрового потенциала нацелен на увеличение производительности труда за счет развития его творческих, профессиональных и личностных характеристик.

Основные методы поддержания управления в компании включают (Рисунок 5):

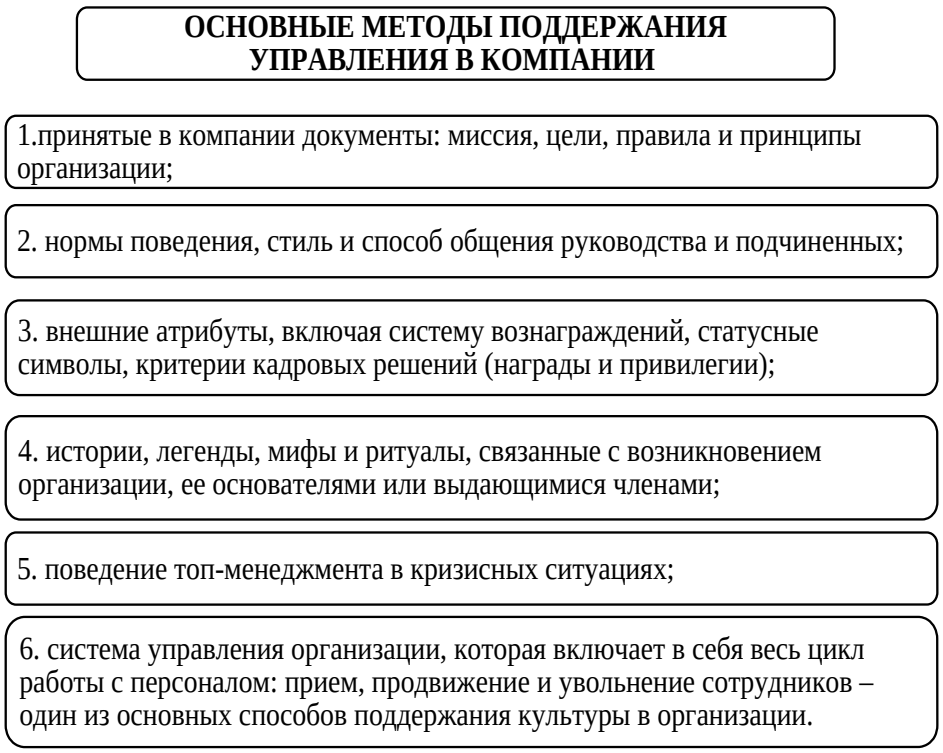


Рисунок 5 – Основные методы поддержания управления в компании

Действия высшего звена в руководстве компании играют решающую роль в формировании системы управления организацией.

Их поведение, декларируемые ими лозунги и стандарты и, что наиболее важно, ресурсы корпорации, направленные на их реализацию и одобрение в сознании членов предприятия, становятся важнейшими руководящими принципами поведения сотрудников, которые зачастую служат более важным ориентиром в системе управления.

Грамотно продуманная работа с кадрами обеспечивает руководителю успешно достигать поставленные задачи управления, решать возникающие конфликты и находить пути выхода из кризисных ситуаций.

Эффективное управление помогает наладить и улучшить механизм контроля над всеми процессами в компании, управление как инструкция или посыл для менеджмента как нужно управлять компанией, как необходимо принимать решения.

Система управления должна быть максимально простой, во избежание появления рисков. Немаловажным является также синхронизация системы управления со стратегическим планом компании, то есть она должна поддерживать все ценности предприятия и понимать куда необходимо двигаться.

Эффективное и разумное управление это успех для компании в привлечении денежных средств на рынке капитала, так как это признак солидности и стабильности.

Учитывая изложенное в главе 1 выбрана и обоснована, методология исследования.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СФК СУРГУТГАЗСТРОЙ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «СФК Сургутгазстрой» [59] является правопреемником старейшего сургутского строительного предприятия с более чем 55-летней историей – треста «Сургутгазстрой», год образования которого – 1966 г. [59].

В ходе своего развития трест претерпел несколько преобразований форм собственности: первый раз в 1992 году согласно «Госпрограмме приватизации государственных и муниципальных предприятий» трест «Сургутгазстрой» преобразован в акционерное общество открытого типа АООТ «Сургутгазстрой», затем в 1997 году на основании редакции Устава Предприятие было переименовано в открытое акционерное общество «Сургутгазстрой», затем ОАО было вынуждено приспосабливаться к новым условиям рыночной экономики для сохранения стабильности организации и поддержания благосостояния коллектива.

Следствием этого стало создание на базе ОАО «Сургутгазстрой» нескольких организаций (группы компаний) с четкими дифференцированными функциями, в том числе основной организации ООО «СФК Сургутгазстрой».

Группа компаний «Сургутгазстрой» сегодня – это современная и динамично развивающаяся в условиях рыночной экономики компания, состоящая из 17 юридических лиц, имеющая богатейший опыт строительства промышленных объектов, использующая в своей работе только передовые технологии и способная реализовать самые сложные и современные проекты.

Заказчики всегда остаются довольны результатом выполненной работы, что подтверждается благодарственными и рекомендательными письмами в адрес компании ООО «СФК Сургутгазстрой».

Была рассмотрена организационная структура ООО «СФК Сургутгазстрой».

По сути, организационная структура ООО «ФСК Сургутгазстрой» — это конвейерная лента, и каждое подразделение здесь четко знает свою роль в функционировании.

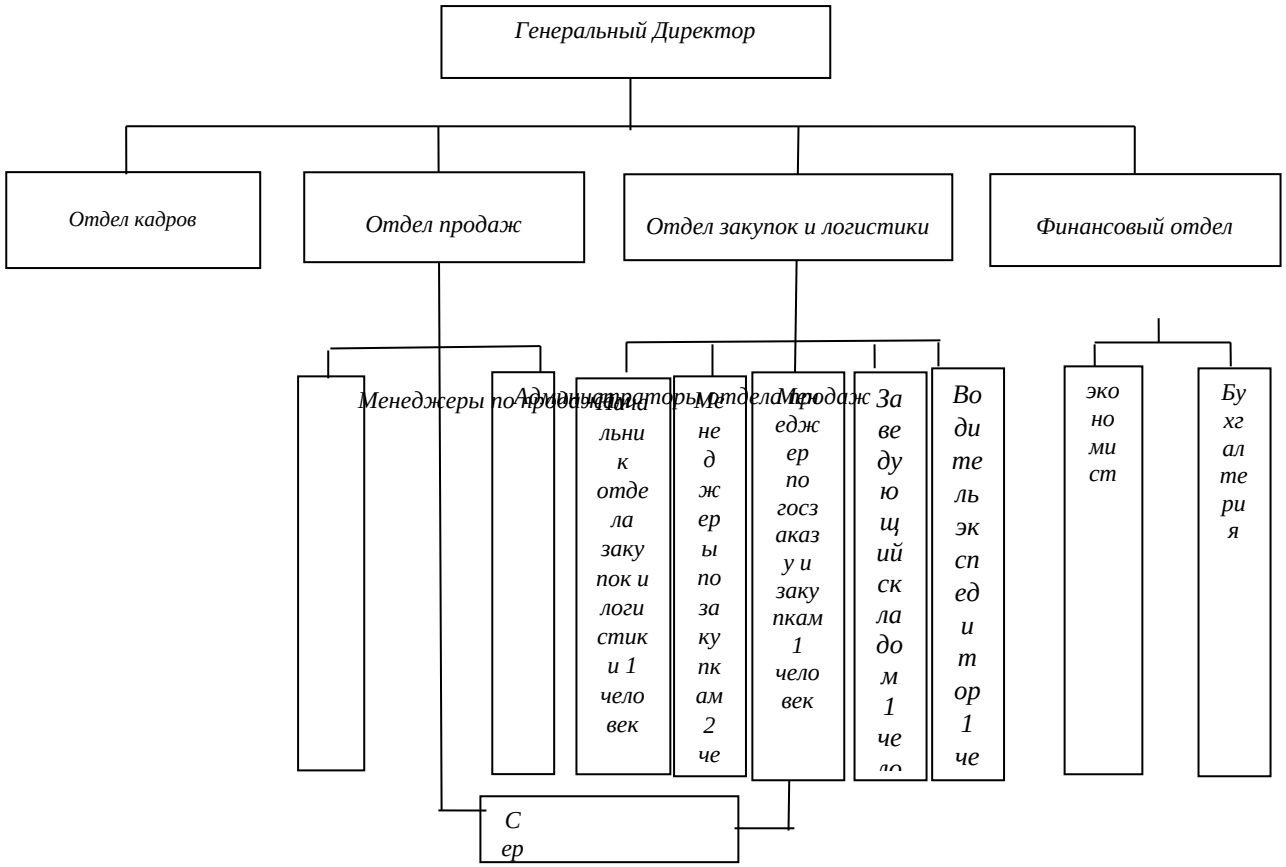


Рисунок 5 – Организационная структура ООО «СФК Сургутгазстрой»

Характеристики основных функциональных зон аппарата управления представлены в таблице 5.

Таблица 5

Основные функциональные направления деятельности аппарата управления ООО «СФК Сургутгазстрой»

Должность	Функции и обязанности
Директор	Управление бизнесом, контроль выполнения работы и взаимосвязи структурных отделов, проведение переговоров с широким кругом больших контрагентов (поставщиков) и заказчиками. В пределах своей компетенции издает заказы компании.
Отдел кадров	Управление кадрами компании
Отдел продаж	Определение потребности в наличии товаров. Определение источников покрытия потребности в товарных запасах Заказчиков. Участие в аукционах, заключение Государственных контрактов на поставку.
Отдел закупок и логистики	Руководство закупками, работа с поставщиками, координация доставки, обеспечение систематического снабжения, обеспечение конкурентоспособности предприятия.
Финансовый отдел	Создание учетной политики, ведение бухучета, оперативное представление бухгалтерской отчетности. Реализация финансовых операций.

Были представлены положительные моменты в управленческой структуре данной компании:

1. разгрузка директора;
2. исключение дублирования в выполнении управленческих функций;

Недостатками данной системы управления является:

1. появление неверных данных при осуществлении процессов информационной передачи на уровни вверх, то есть на те управленческие уровни, которые являются более высокими;
2. при осуществлении координационных задач горизонтального типа (при координации деятельности подразделений соседнего типа) наблюдается возникновение трудностей;
3. периодически можно наблюдать картину увеличения численности подразделений, которое допускается руководящими должностями в этих подразделениях, носящую необоснованный характер;
4. образование специфических для функциональных подразделений целей осложняет горизонтальное согласование;
5. структурная организация не простая и сложно реагирует на какие либо корректировки.

Указанные аспекты необходимо подвергнуть изменениям путем совершенствования.

Преимуществами работы компании ООО «СФК Сургутгазстрой» являются:

- широкий ассортимент услуг;
- использование оригинальных комплектующих и гарантия стабильно высокого качества строительства;
- индивидуальные условия сотрудничества и персональный менеджер,
- рекламная поддержка, технические консультации.
- клиентоориентированность: специалисты компании ООО «СФК Сургутгазстрой» тщательно анализируют и индивидуально выстраивают работу с каждым клиентом, предлагая максимально выгодные решения и условия.

Ниже в таблице 6 приведены главные финансовые показатели ООО «СФК Сургутгазстрой» за анализируемый период.

Таблица 6

Основные финансовые показатели ООО «СФК Сургутгазстрой»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	тыс. руб.	± %	
Прибыль	180021	172050	128154	-51867	-28,8	160075
Затраты по обычным видам деят-ти	144137	152 083	163509	+19372	+13,4	153243
Прибыль/убыток от сбыта	35884	19967	-35355	-71239	↓	6832
Пр. доходы/расходы, помимо процентов к оплате	9831	28963	57710	+47879	+5,9 раза	32168
EBIT (доход до оплаты процентов и налогов)	45715	48930	22355	-23360	-51,1	39000
Проценты к уплате	39704	47572	46499	+6795	+17,1	44592
Налог на прибыль, изменение налоговых активов и пр.	-2601	-768	-7012	-4411	↓	-3460
Чистая выручка/убыток	3410	590	-31156	-34566	↓	-9052

На диаграмме, представленной далее показано как изменялась выручка/чистая прибыль компании «СФК Сургутгазстрой» в течение всего анализируемого периода.

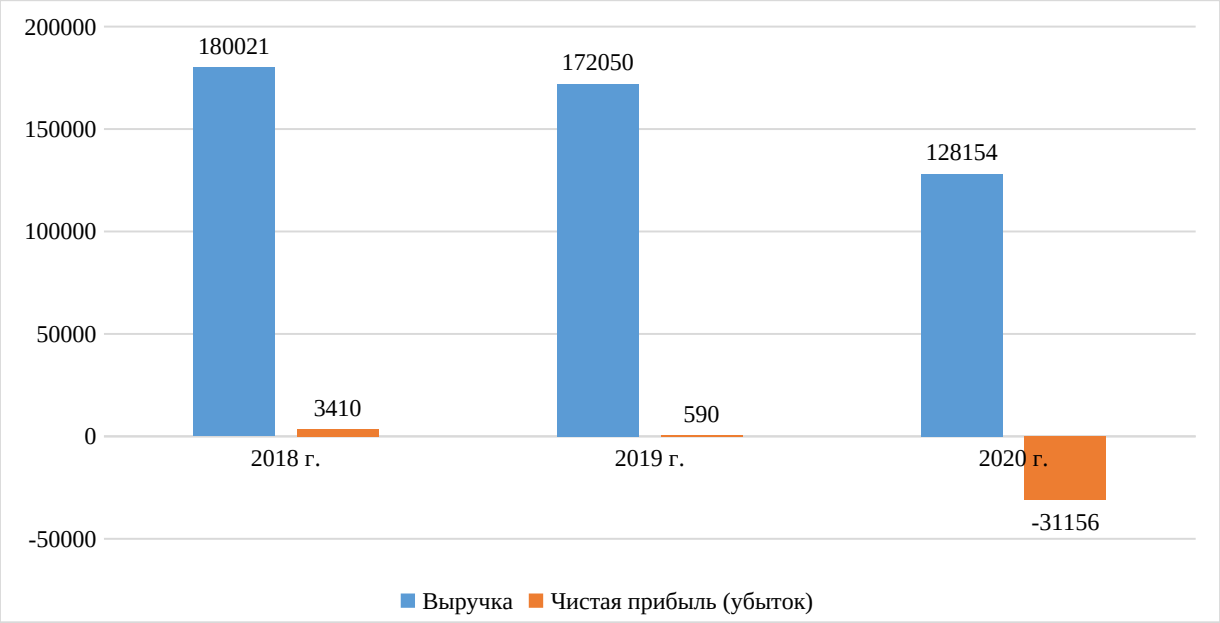


Рисунок 6 – Динамика выручки и прибыли компании ООО «СФК Сургутгазстрой»

Далее проведем оценку рентабельности баланса компании ООО «СФК Сургутгазстрой». Рассмотрим таблицу 7.

Таблица 7

Анализ рентабельности баланса ООО «СФК Сургутгазстрой»

Показатели рентабельности	**Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)**			**Изменение показателя**	
	2018 г.	**2019 г.**	**2020 г.**	**коп.**	**± %**
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 4% и более.	19,9	11,6	-27,6	-47,5	↓
2.. Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	25,4	28,4	17,4	-8	-31,3
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение: 2% и более.	1,9	0,3	-24,3	-26,2	↓

Итак, автор увидела все показатели рентабельности за 2020 год по сравнению с данным показателем за 2018 год значительно упали, что является негативным фактором деятельности компании.

В целях совершенствования системы стратегического управления и планирования специалистами Компании была также составлена декомпозиция стратегических целей (рис. 7), которая направлена на усиление конкурентной позиции ООО «СФК Сургутгазстрой» на рынке.

При определении декомпозиция стратегических целей herjdjlbntkb ООО «СФК Сургутгазстрой» уделили внимание и методам управления.

Экономические методы - плановое распределение материальных, трудовых и финансовых ресурсов для обеспечения производства, субсидирование персонала, товары со скидкой, ссуды, частное страхование здоровья.



Рисунок 7 – Декомпозиция стратегических целей ООО «СФК Сургутгазстрой»

Социологические методы управления - почин, новаторство, обмен опытом, соревнование, моральное поощрение, обсуждение, критика и самокритика. Психологические методы управления - внушение, убеждение, подражание, порицание, командование, заражение, комфортный психологический климат в коллективе, формирование корпоративной культуры.

Уже получены положительные результаты от системного внедрения регламентации бизнес-процессов (БП), нормирования труда в основном производстве ООО «СФК Сургутгазстрой», контроля и управления достигнутых результатов с помощью системы показателей.

Однако, по мнению автора, главная проблема для системы управления ООО «СФК Сургутгазстрой» состоит в том, что ООО «СФК Сургутгазстрой» пока не интегрирована в общий контур системы корпоративного управления компании, отсутствует управленческий

концепт-план компании, осуществляющей свою деятельность в кризисных условиях отрасли.

2.2 Анализ внутренней среды предприятия

Во время подготовительных работ перед проведением исследовательской деятельности была реализована аналитическая работа в отношении имеющихся у работников кадрового подразделения в структуре предприятия компетенций (период исследования 2018-2020 гг.)

Аналитическая работа производилась посредством использования указанных далее методов:

- проведение аналитической оценки в отношении следующей документации: инструкции по должностям, дела сотрудников личного характера, принятые на предприятии правила трудового распорядка внутри компании, приказы в отношении личного состава);
- проведение интервью с руководящими должностями, а также с сотрудниками кадрового подразделения;
- проведение анкетирования как для персонала, так и для руководителей подразделений;

Результаты аналитической работы в отношении документации позволили сделать следующие выводы:

- ведение дел сотрудников личного характера осуществляется на основании распорядка производства деловой документации, который зафиксирован в законодательных документах в сфере труда;
- оформление приказов, которые выпускаются в отношении личного состава, произведено в соответствии со всеми установленными требованиями;
- инструкции по должностям зафиксированы.

После проведения процедуры интервьюирования в отношении лица, занимающего позицию директора компании, был сделан вывод о наличии у компании целей по развитию и формированию новых мест работы, что приводит нас к выводу о необходимости осуществлять формирование более обновленных обучающих программ, а также программ, которые позволяют пройти квалификационные повышения.

Аналитическая работа показала, что предприятие ООО «СФК Сургутгазстрой»

характеризуется высокими показателями кадровой текучести. Данный параметр говорит о неблагоприятной ситуации в сфере реализации политики в области кадров.

Согласно данным, полученным в результате проведения опроса, 11% действующих работников рассматривают для себя увольнение в ближайшей временной перспективе. В качестве причин они называют неблагоприятные аспекты, которые будут приведены ниже:

- в отношении сотрудников применяется тактика «выжимания соков» (то есть жесткие структурные действия);
- система стимулирования рабочей деятельности, которая была бы понятна работникам, отсутствует;
- система стимулирования деятельности имеет непонятный вид;
- реализация процессов отбора сотрудников в кадровый резерв, а также система, по которой производится оценка кандидатов, имеет низкие показатели эффективности;
- увольнение других работников снижает уровень мотивации у тех сотрудников, кто продолжает реализовывать рабочие процессы;
- формирование оплаты труда производится на основании не всегда справедливых параметров;
- руководящие должности демонстрируют в управлении деспотичный стиль;

Согласно мнению работников, существенные плюсы работы на предприятии заключаются в приведенных ниже аспектах:

- наличие перспективы в развитие карьеры;
- предприятие является стабильным в области финансов;
- предприятие стабильно размещает рабочие вакансии;
- условия работы являются комфортными.



Рисунок 8 – Структура отдела кадров ООО «СФК Сургутгазстрой»

Рисунок 8 представляет собой схему устройства рабочих процессов в отношении кадров. На схеме видно, что руководящие обязанности исполняет руководить

подразделения по работе с персоналом, у которого в подчинении есть делопроизводитель и менеджер по персоналу. Ниже производится изучение состава компании с точки зрения функционала.

В таблице 8 можно найти показатели укомплектованности.

Таблица 8

Структура численности кадров ООО «СФК Сургутгазстрой» в 2018-2020 гг. по категориям

Категория персонала	2018	2019	2020	Структура, %			Относительное изменение, %		
				2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
Руководители	31	29	28	5,07	4,59	4,38	93,55	96,55	90,32
Специалисты	93	92	78	15,20	14,56	12,1	98,92	84,78	83,87
Операционный персонал	451	466	495	73,69	73,73	77,3	103,33	106,22	109,76
Технический персонал	37	45	39	6,05	7,12	6,09	121,62	86,67	105,41
Всего	612	632	640	100,00	100,00	100,00	103,27	101,27	104,58

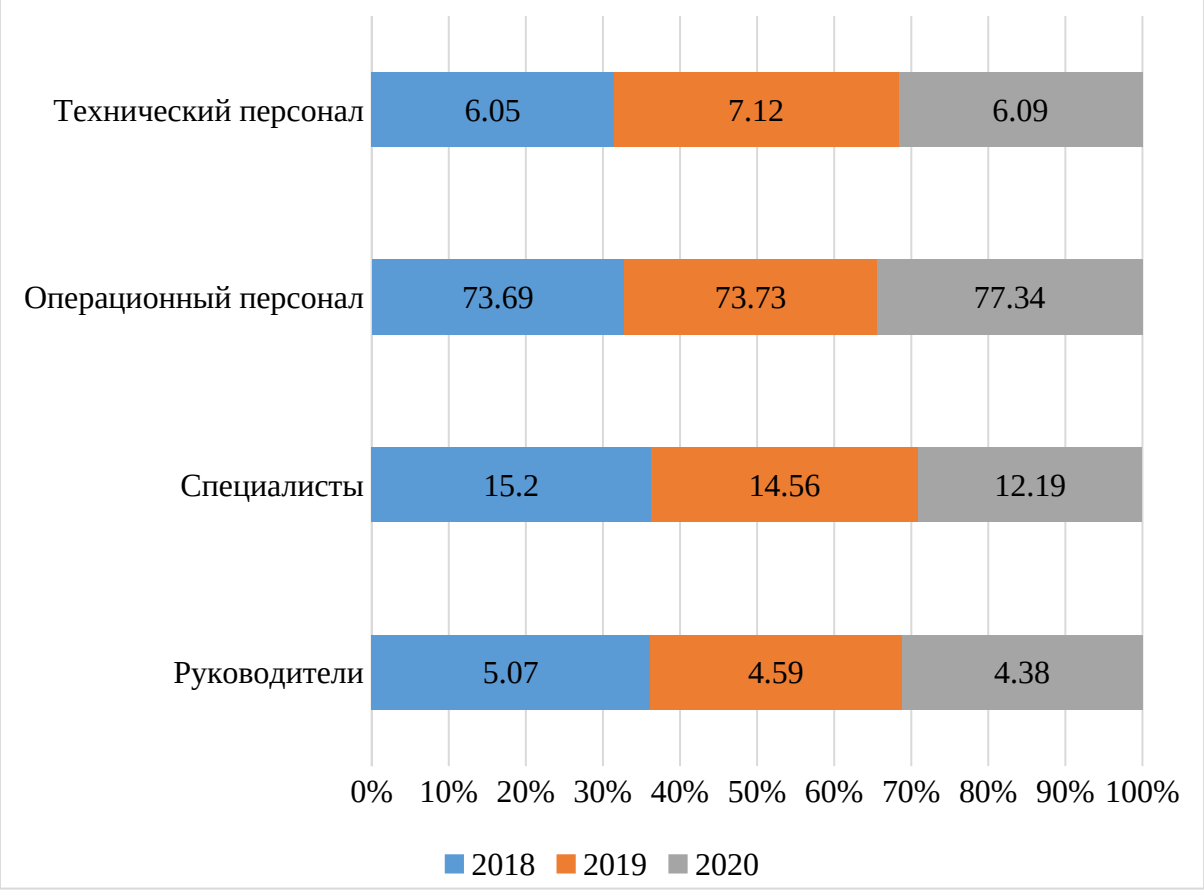


Рисунок 9 – Структура численности кадров в компании ООО «СФК Сургутгазстрой»

Исходя из табл. 8 отметим, что в 2020 г. общее число работников компании выросло на 4,58 %.

В таблице 9 приведена структура персонала по полу.

Таблица 9

Структура численности сотрудников ООО «СФК Сургутгазстрой» в 2018-2020 гг., по полу

Категория	2018		2019		2020		Изменение 2019/2018		Изменение 2020/2019	
	чел	%	чел	%	чел	%	Абсолют	Относит	Абсолют	Относит
Мужской	98	16,01	114	18,04	117	18,28	16	116,33	3	102,63
Женский	514	83,99	518	81,96	523	81,72	4	100,78	5	100,97
Итого	612	100,00	632	100,00	640	100,00	20	103,27	8	101,27

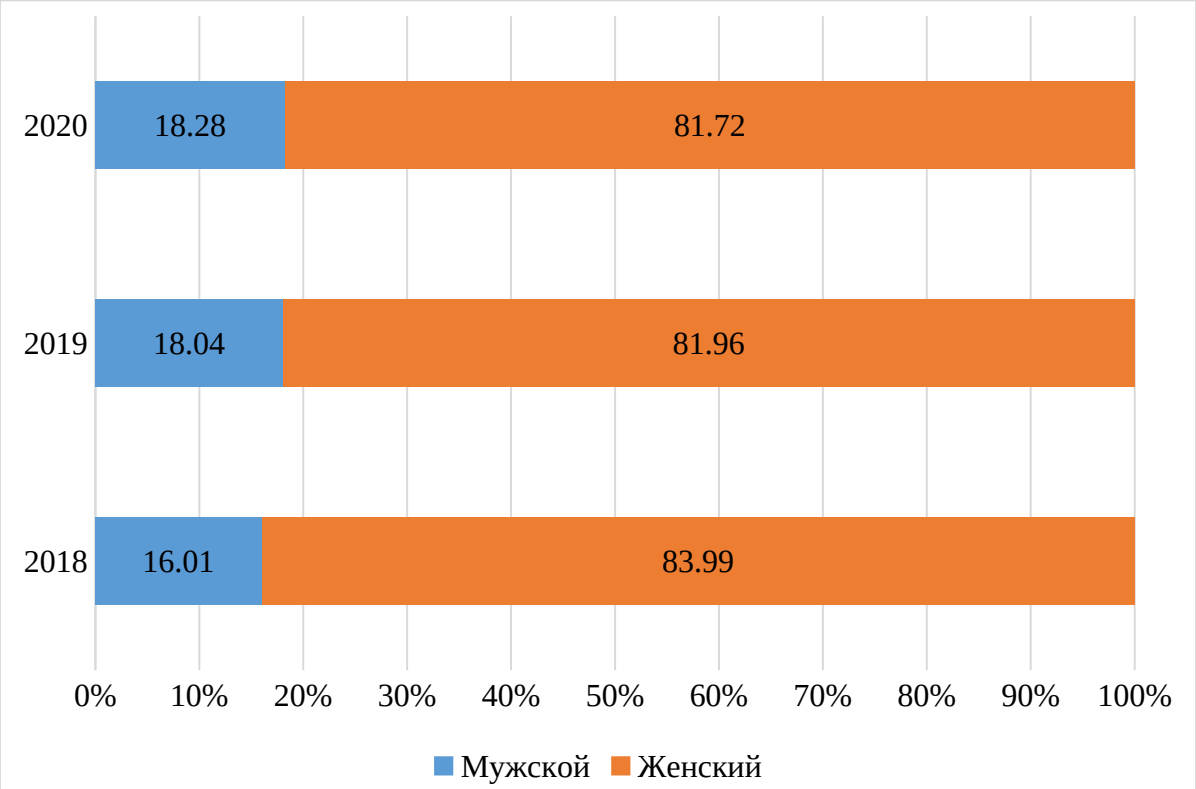


Рисунок 10 – Структура численности сотрудников ООО «СФК Сургутгазстрой» в 2018-2020 гг., по полу

На основании данных таблицы 9 видно, что основной состав сотрудников занимают женщины.

В таблице 10 приведена структура численности кадров по возрасту.

Таблица 10

Структура численности кадров ООО «СФК Сургутгазстрой» в 2018-2020 гг., по возрасту

Категория	2018		2019		2020		Изменение 2019/2018		Изменение 2020/2019	
	чел	%	чел	%	чел	%	Абсолют.	Относит	Абсолют	Относит
18-25	30	5	38	6	38	6	8	126,67%	0	100,00%
25-35	508	83	518	82	525	82	10	101,97%	7	101,35%
35-45	74	12	76	12	77	12	2	102,70%	1	101,32%
Итого	612	100	632	100	640	100	20	103,27%	8	101,27%

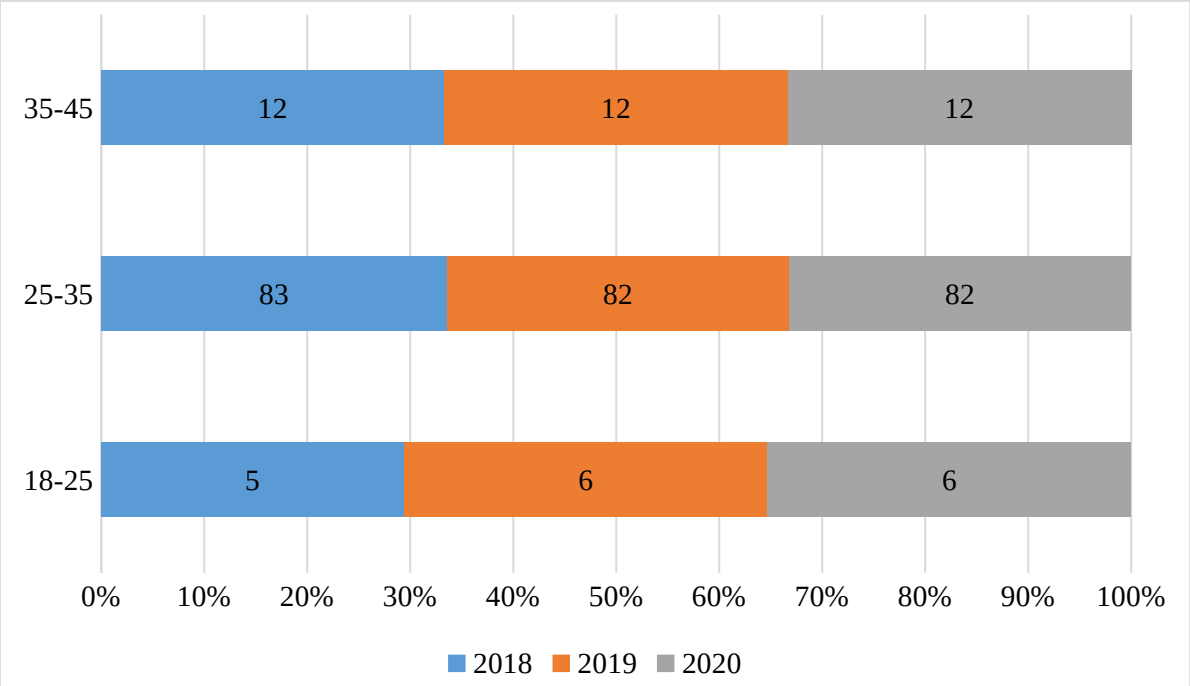


Рисунок 11 – Структура численности кадров ООО «СФК Сургутгазстрой» в 2018-2020 гг., по возрасту

На основании данных таблицы 10 видно, что основная численность сотрудников ООО «СФК Сургутгазстрой» составляют сотрудники возрастом от 25 до 35 лет.

На предприятие пришло достаточно много сотрудников юного возраста, при этом общее число сотрудников средней возрастной категории также занимают определяющую долю.

Таким образом, мы пришли к выводу, что в компании требуется разработать систему обмена опытом, а также увеличить статью расходов на то, чтобы обучать своих

сотрудников.

Движение числа сотрудников ООО «СФК Сургутгазстрой» в 2019-2020 гг. представлено ниже (табл. 11).

Таблица 11

Движение численности кадров ООО «СФК Сургутгазстрой» в 2019-2020 годах

Показатель	Значение, чел.		Изменение, чел.
	2019 год	2020 год	
Начало года	612	632	20
Принято	164	97	-67
Уволено	144	89	-55
В том числе по собственному желанию	152	93	-59
На конец года	632	640	8

Согласно сведениям, которые представлены в таблице выше, отметим, что общее число трудоустроенных кадров 2020 г. сократилось на 67 чел., а уволенных добровольно рабочих сократилось на 59 чел.

Большое количество увольнений связано с неудовлетворительными условиями труда, демотивирующими факторами управления, а также отсутствием продвижения по карьерной лестнице.

Коэффициенты движения численности кадров ООО «СФК Сургутгазстрой» в 2019-2020 гг. можно увидеть в ниже представленной таблице 12.

Таблица 12

Коэффициенты движения численности кадров ООО «СФК Сургутгазстрой» в 2019-2020 годах, %

Показатель	Значение, %		Изменение, %
	2019 год	2020 год	
Коэф-т оборота по приему	25,95%	15,16%	-10,79%
Коэф-т оборота по выбытию	22,78%	13,91%	-8,88%
Коэф-т текучести кадров	24,05%	14,53%	-9,52%

На основании данных таблицы 12, видно, что коэффициент оборота по приему сотрудников снизился на 10,79 %, а коэффициент оборота по выбытию сотрудников снизился на 8,88 %.

Таким образом, коэффициент оборота по приему снизился больше, чем коэффициент оборота по выбытию, что свидетельствует о снижении обеспеченности ООО «СФК Сургутгазстрой» кадрами.

Следовательно, проведенный анализ динамики и структуры численности кадров

ООО «СФК Сургутгазстрой» показал, что основными сотрудниками являются в основном женщины, от 25 до 35 лет.

В целом ООО «СФК Сургутгазстрой» полностью не обеспечена кадрами, уровень обеспеченности снизился.

Для проведения всестороннего анализа корпоративного управления исследуемого предприятия, мною была проведена оценка системы корпоративного управления, ценностей и корпоративной культуры.

Рассмотрим корпоративные ориентиры ООО «СФК Сургутгазстрой», которые помогают принимать верные решения в любых ситуациях (табл. 13).

Таблица 13

Корпоративные ориентиры ООО «СФК Сургутгазстрой»

Доверие	Мы доверяем клиентам и партнерам, они демонстрируют доверие нам в свою очередь. Формирование нашей оценки происходит исходя из оценки клиентов.
Ответственность	На нас лежит ответственность перед обратившимися к нам клиентами. Комфорт клиента на первом месте, поэтому мы всегда исправляем возникшие недочеты наивысшим европейским стандартам качества.
Профессионализм	Основой нашего успеха на российском рынке является профессионализм сотрудников. Мы нацелены на лучший результат во всем, за что беремся. Мы умеем решать поставленные клиентом задачи.
Уважение	Мы уважаем сферу деятельности каждого клиента, его профессионализм и достижения, видя в нем равного партнера.
Открытость	Мы открыты к реализации диалога на максимальном уровне качества. Для обратной связи воплощаются доступные и удобные каналы.

Таким образом, рассматривая таблицу 13, полагаю, что у ООО «СФК Сургутгазстрой» существует корпоративная культура и определены корпоративные ценности.

Далее автором был проведён анализ корпоративного управления ООО «СФК Сургутгазстрой», а также было выявлено насколько имеет значение ее влияние на эффективность работы всего предприятия. Для исследования эффективности корпоративного управления ООО «СФК Сургутгазстрой» было проведено анкетирование сотрудников ООО «СФК Сургутгазстрой».

База исследования: 48 человек, являющиеся сотрудниками ООО «СФК Сургутгазстрой».

Используемые методики:

1. оценка уровня влияния корпоративной культуры Д. Денисона (приложение 5);
2. анкетный опрос К. Камерона и Р. Куинна (Приложение 3,4).

По итогам анкетного опроса персонала, по методике К. Камерона и Р. Куинна было выявлено, что настоящим типом культуры в организации в данный момент является бюрократия, что является оправданным.

Однако сотрудники хотели бы работать в клановом типе культуры.

Конфликты и их разрешение, самостоятельно или с помощью коллег, без вмешательства руководства, затягиваются, отнимают массу времени и снижают качество и эффективность работы.

67% сотрудников предприятия дали оценку климату психологического характера, который царит в коллективе, как деловой.

41% указал на то, что, по его мнению, работа коллектива сама по себе реализуется слаженным образом. Основные причины, способствующие созданию негативного климата в коллективе, можно посмотреть на рисунке 12.



Рисунок 12 - Причины возникновения негативного климата в коллективе

На основе всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что большинство сотрудников административно-управленческого персонала действительно не удовлетворены психологическим климатом в коллективе.

В ходе проведения опроса сотрудников руководства компании, было выяснено:

- руководители являются лидерами отделов, и в основном как формальными, так и неформальными;
- руководители стараются поддержать высокий ритм работы в компании;
- стоит отметить, что в ситуации конфликта руководитель выступает посредником, представляя группу в ее взаимоотношениях с внешней средой;
- руководители уполномочены принимать окончательные решения в процессе работы и могут не пояснять собственные действия;
- сотрудники руководства и организации работают согласно самостоятельно составленному плану работы и имеют право работать, не советуясь с отделом;
- руководители имеют полномочия вносить изменения в работу и требовать от сотрудников отделов более интенсивной и производительной деятельности;
- руководители предоставляют сотрудникам в ходе работы определенные задания.

Стоит отметить, что также все сотрудники, руководящие отделами компании, отмечают следующее:

- руководители не приветствуют критическое мышление сотрудников и не любят медлительности;
- руководители не предоставляют возможности сотрудникам отдела выдвижения инициативных предложений;
- руководители практически никогда не делегируют сотрудникам отдела собственные полномочия.

Таким образом, сам стиль руководства компании определяется как формализованный, он характеризуется высоким уровнем авторитарности и малой долей демократии в системе управления.

Лидеры, и они же руководители подразделений ориентируются в первую очередь на выполнение работы и не считают нужным учитывать влияние человеческого фактора на работу компании.

Ввиду данного стиля управления, в компании появляются различные трудности как внутри самой компании, на что указывают случаи пренебрежения распоряжениями управленцев (по словам руководителей), давление, которое оказывается на работников при допущении ими нарушений дисциплины, что в результате приводит к неэффективной работе всех подразделений, а также значительному несоответствию корпоративной культуры компании желаемым итогам.

Следовательно, базируясь на данных опросного анкетирования, были замечены

определенные негативные моменты:

- в коллективе ООО «СФК Сургутгазстрой» выделены «старики», а также «новички», это подтверждает плохую проработанность определенного процесса социализации новых сотрудников;
- также необходимо отметить, что 47% сотрудников имеют мнение, что часто анализ эффективности труда осуществляется на базе эмоций, многие сотрудники отмечают, что не в курсе, по каким критериям анализирована их рабочая деятельность;
- более половины работников (около 57%) отмечают, что конфликтные ситуации в компании появляются чаще всего из-за каких – либо незначительных пустяков;
- когда происходит возникновение неудачной ситуации осуществляется активный поиск того, кто является виновником в неудаче. Как правило, первым о возникнувшей ситуации подобного характера узнает руководитель, либо другие сотрудники, но не тот человек, который допустил промах;
- доступ к необходимой информации имеет зависимость от положения, которое занимает сотрудник в глазах управления;
- 15% сотрудников заметили, что успешность в их работе — это редкость.

Следовательно, согласно классификации, предложенной С.Г. Абрамовой, корпоративное управление ООО «СФК Сургутгазстрой» сформулировано следующим образом:

- нестабильное, так как наблюдается отсутствие поведенческих норм, которые были бы заданы на предприятии, а также не сформированы понятия о том, какое поведение сотрудников следует считать адекватным.
- дезинтегративное, так как в коллективе наблюдается наличие различных мнений, а также существует конфликтность.
- функционально-ориентированное, так как реализация поведенческой модели, а также воплощение рабочих обязанностей производится на основании статуса, который имеет сотрудник. Работники действуют на основании личных сформированных убеждений о том, каким должно быть его поведение в компании, так как сформированных положений нет.

При изучении ценностей ООО «СФК Сургутгазстрой» были отмечены следующие факторы:

- только 31 % работников признали в качестве цели работы удовлетворение потребностей клиентов;

- наиболее активное продвижение инициативных сотрудников отметили лишь 26%.

На вопрос о взаимном сотрудничестве, сотрудники отметили, что отношения в ООО «СФК Сургутгазстрой» построены на базе очень жесткой иерархии. В компании порой проблематично обратиться за советом к руководителям.

Стоит отметить, что неотъемлемым элементом является соблюдение всех формальностей приема, а также беседы работника с любым руководителем подразделения.

Также необходимо обратить внимание на очень низкий уровень участия работников в принятии какого-либо решения.

В коллективе не отмечается сплоченность и «командный дух».

Каждый работник стремится достичь цели сам, стремиться выделиться перед руководством. Проведя анализ, необходимо отметить, что оценка корпоративного управления в ООО «СФК Сургутгазстрой» – «удовлетворительная».

Далее проведем анализ всех подсистем управления ООО «СФК Сургутгазстрой».

1. Подсистема отбора кадров.

В большой степени ООО «СФК Сургутгазстрой» уделяет внимание поиску наиболее профессиональных кадров, который включает этапы:

- создание группы лиц, отбирающих кандидатов;
- формирование запросов к должностным местам;
- объявление о начале конкурса в СМИ; медобследование кандидатов;
- оценка психологического состояния кандидатов;
- анализ особенностей кандидатов (их качеств);
- оценка кандидатов и формирование списка;
- заключение группы отбирающих кандидатов;
- утверждение в должности выбранных лиц и дальнейшее заключение договора;
- сдача документов отдел кадров.

Основные задачи процесса отбора:

- определение конечной потребности в человеческих ресурсах в соответствии со сферой деятельности компании, целями и стратегией развития;
- анализ задач и обязанностей и составление списка требований к кандидатам на вакантные должности на основе необходимых личных качеств;

- в свете стратегии развития отбирать из внешних и внутренних источников кандидатов, обладающих желанием, способностями и склонностями для заполнения вакансии, а также кандидатов, обладающих соответствующей профессиональной квалификацией и навыками, но работающих в другой компании, временно безработных или прошедших обучение на другом уровне.
- формирование конечного перечня кандидатов;

Группа сотрудников-специалистов по подбору персонала состоит из гендиректора организации, а также представителя департамента управления сотрудниками и региональных специалистов.

Этапы процесса подбора персонала в ООО "Сургутгазстрой" представлены на рисунке 13.

Первичная оценка кандидатов происходит способами анализа анкет, резюме, которые направляют потенциальному работодателю из внешних источников в надежде на отклик.

Конечный итог о целесообразности личной встречи с кандитатами делается после выделения наиболее подходящих кандидатов.

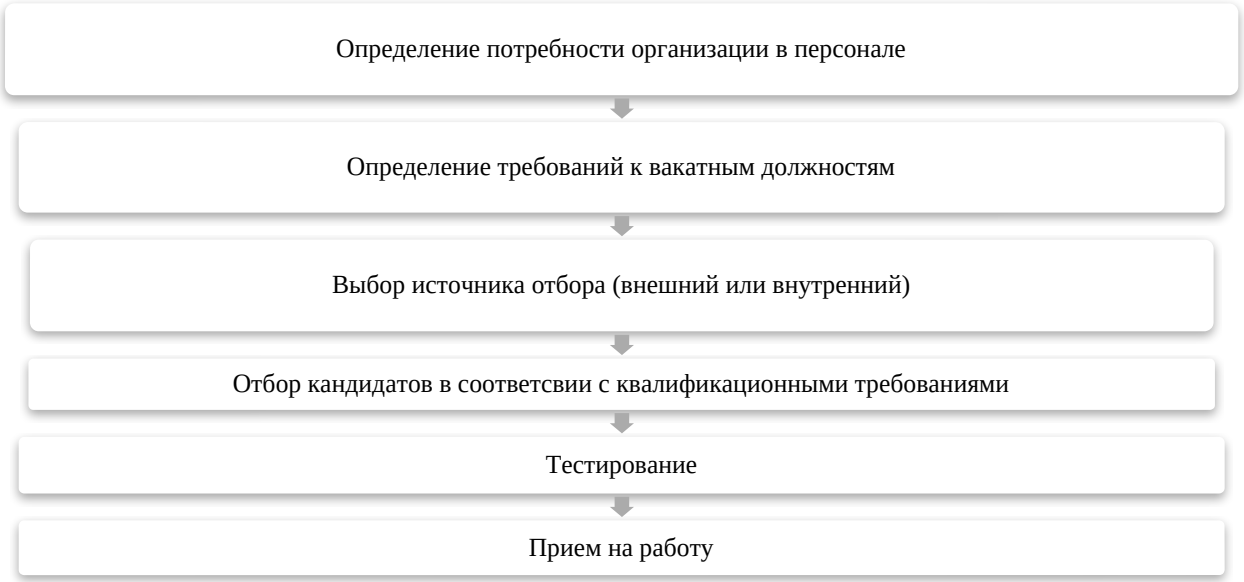


Рисунок 13 - Общий вид процесса отбора персонала ООО «СФК Сургутгазстрой»

Методы оценки различаются в зависимости от вакансии, на которую набирается персонал. Кандидаты на руководящие должности оцениваются наиболее полно и детально. Кандидаты, отобранные для дальнейшего трудоустройства на основании анкет, приглашаются на собеседование с оценщиком персонала.

Собеседование служит двум основным целям: во-первых, чтобы обеспечить отбор лучших кандидатов, а во-вторых, чтобы дать возможность кандидатам оценить компанию

как будущее место работы. Он состоит из нескольких этапов: Подготовка к собеседованию, планирование собеседования, само собеседование и принятие решения по итогам собеседования. Несмотря на все преимущества собеседования, у организации нет фиксированной даты его проведения. Отобранные соискатели могут прийти в любой день, но им придется подождать, пока у менеджера появится время.

Основная цель - оценить соответствие кандидата занимаемой должности и предоставить кандидату информацию о компании и должности, чтобы помочь ему принять решение о найме. Собеседование в форме структурированного интервью, в ходе которого предлагаются психологические тесты и тесты на пригодность.

Подсистема адаптации новых сотрудников.

В компании процесс адаптации новых сотрудников состоит из привыкания к компании, коллективу и работе.

Согласно политике адаптации компании, новому сотруднику должен быть назначен наставник (опытный и компетентный специалист, который может провести обучение) на период адаптации, но в действительности это скорее формальность; в компании на самом деле нет таких наставников, что усложняет процесс адаптации и ставит новых сотрудников в невыгодное положение.

Период адаптации нового сотрудника в компании составляет 2 месяца, но он может быть сокращен или продлен в зависимости от индивидуальных особенностей каждого сотрудника.

В настоящее время система адаптации сотрудников отсутствует. "Политика корректировки организации не обновлена, а в компании предусмотрено только последующее наставничество:

- введение новоиспеченного работника в ценности предприятия, локальную документацию, историю, стратегию, стандарты поведения и работы, микроротации
- создание способов оценки по освоению сотрудников выбранной должности и критерии по принятию решения о прохождении им срока испытания.

Делая вывод, можно сказать, что в ООО «СФК Сургутгазстрой» что система адаптации имеет существенные негативные обстоятельства, к которым относят:

- отсутствие наставника в периоде адаптации нового сотрудника;
- формальность процесса адаптации.

2. Подсистема аттестации и оценки сотрудников.

Оценка персонала компании проводится на основании политики оценки персонала "Сургутгазстрой". Для того чтобы оценка персонала в учреждении проводилась

эффективно, в компании разработана и утверждена политика в отношении процедуры оценки персонала.

Срок проведения экспертизы должен быть утвержден соответственно руководителем. Необходимо также указать название отдела, в котором работает оцениваемый сотрудник, его/ее имя, должность, дату представления в аттестационную комиссию документов, необходимых для оценки, и дату проведения оценки.

Результаты оценки сотрудников позволят принять решение о карьерном росте сотрудников компании. Заключения оценочной комиссии будут включены в личное дело сотрудника, независимо от того какую должность он занимает.

Стоит отметить, что в процессе аттестации персонала «Сургутгазстрой» были выявлены существенные недостатки:

1. при подготовке служебной аттестации часто не соблюдается срок уведомления сотрудника о предстоящей аттестации.

2) Процедура проведения профессиональной оценки включает в себя профессиональные критерии, но большинство из них применимы в целом ко всем работникам.

3) Отзывы о компании как о работодателе свидетельствуют о том, что система оценки в компании не является беспристрастной, а цели ставятся без соблюдения заинтересованности сотрудников.

4. Подсистема мотивации кадров.

На первый взгляд, в ООО «СФК Сургутгазстрой» действует достаточно комплексная система мотивации труда, которая включает следующие элементы: организационные и стабилизирующие, дисциплинарные и административные.

Способы организации и стабилизации реализуются в виде решений, положений и инструкций. Правовая основа компании базируется на общих организационных правилах, которые определяют идентичность и функционирование организации в целом.

Регламент - один из самых важных документов, который регулирует порядок работы организации.

В «Сургутгазстрое» график работы корректируется раз в год, так как генеральный директор компании считает его важнейшим законом и средством по обеспечению контроля за трудовой организацией.

Зарплата сотрудников «Сургутгазстроя», как и на многих других современных предприятиях, состоит из 2-х видов оплаты: сдельной и повременной.

Дополнительным преимуществом, способствующим повышению

производительности и качества труда работников СФК «Сургутгазстрой», является премия (вознаграждение за конечные и благоприятные результаты кадровой работы).

Бонусы, выдаваемые сотрудниками организации, утверждает сам директор ООО «СФК Сургутгазстрой» после принятия генерального плана по продажам, однако система мотивации остается «непрозрачной» для сотрудников, не разработаны КПЭ.

5. Подсистема обучения кадров.

В 2019 году анализируемое предприятие ООО «СФК Сургутгазстрой» сформировало собственную систему обучения кадров, ориентированную до 2023 г.

В 2020 году общая сумма денежных средств компании, которые были потрачены на осуществление обучения сотрудников составили 57 567 тысяч рублей (в 2019 году данные затраты составили в общей сложности 71 137 тысяч рублей), таким образом, по сравнению с 2020 годом данная статья затрат в компании снизилась на 13570 тысяч рублей или на 19,08 %.

Поскольку абсолютный показатель суммы затрат на обучение недостаточно информативен, мы используем относительные показатели:

1. Уровень затрат, которые направлены на осуществление обучения в объеме реализации компании.

Доля денежных средств, которые были потрачены на организацию обучения от общей стоимость продаж компании показывает, какая часть валового дохода предприятия будет потрачена на профессиональное развития сотрудников или сколько копеек исходя из одного рубля продаж уходит на развитие сотрудников.

2. Уровень денежных средств, потраченных на развитие одного сотрудника компании.

Расчет этого показателя реализуется как отношение общих затрат к количеству сотрудников. Этот показатель дает представление о том, сколько корпорация тратит на обучение сотрудника; индикатор используется для сравнения компании с конкурентами.

Фактическая стоимость обучения сотрудника в 2019 г. составила 112,55 тыс. руб. В 2020 г. стоимость обучения одного сотрудника составила 89,94 тыс. руб. Следовательно, в 2020 году ООО «СФК Сургутгазстрой» стало тратить меньше средств на обучение сотрудника.

Следует также отметить, что система обучения и развития персонала в ООО «СФК Сургутгазстрой» составляется и планируется для различных категорий сотрудников, а именно:

- Для руководителей и специалистов;

- Для рядовых сотрудников.

Для руководителей и специалистов компании ООО «СФК Сургутгазстрой» проводится и запланировано в дальнейшем большее количество обучающих и развивающих мероприятий, чем для рядовых сотрудников, что является негативным моментом, на наш взгляд, так как рядовые сотрудники, имеющие непосредственное общение с клиентами, являются «лицом» компании и, следовательно, нуждаются в проведении ежегодных мероприятиях повышения квалификации, поэтому обучение подготовка и переподготовка тоже должны быть включены в образовательную стратегию ООО «СФК Сургутгазстрой».

Также, стоит отметить, что руководство предприятия ООО «СФК Сургутгазстрой» на сегодняшний день развивает систему дистанционного повышения квалификации. Компания ООО «СФК Сургутгазстрой» запустило корпоративный портал повышения квалификации и обучения сотрудников, на котором каждый сотрудник в режиме реального времени:

- получать информацию о программах и проектах, действующих в компании в области оценки, обучения, управления деловой карьерой, обучения целевых групп, на основе которой формировать индивидуальный план их развития;
- узнавать о лучших практиках в области обучения и переподготовки кадров в ленте новостей;
- получать консультации специалистов по актуальным вопросам и онлайн-поддержку в рамках профессиональной деятельности.

Таблица 14

Виды обучения сотрудников компании ООО «СФК Сургутгазстрой»

Учебные программы	Виды обучения
Первоначальное тех. Обучение	Техническое обучение
Переподготовка персонала	Стажировка
Повышение квалификации	Наставничество

Общее положение об обучении персонала в компании ООО «СФК Сургутгазстрой» представлено в Приложении 6.

Следовательно, в ООО «СФК Сургутгазстрой» сложилась корпоративная образовательная стратегия, которая, однако, требует дальнейшего развития в связи с формированием новых стратегических целей и задач компании.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников,

действующая в ООО «СФК Сургутгазстрой» осуществляется на основе закона РФ «Об образовании».

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников ООО «СФК Сургутгазстрой» устанавливает формы и методы подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников, формирование у них высокого профессионализма, умение работников в постоянно меняющейся обстановке.

Далее рассмотрим слабые и сильные стороны существующей системы обучения ООО «СФК Сургутгазстрой» (табл. 15).

Таблица 15

Сильные и слабые стороны системы обучения сотрудников ООО «СФК Сургутгазстрой»

Сильные стороны	Слабые стороны
В стороннем учебном центре	
Хорошее техническое оснащение. Развернутая программа обучения. Большинство преподавателей из бывших специалистов. Компания старается приглашать «сильных» иностранных преподавателей и специалистов Занятия проходят с 8.30 и до 16.30, благодаря чему подготовка идет более тщательно.	1.У сотрудников, часто лекции проходят, только на просмотре видео видеофильмов. Что не дает полную картину понимание слушателей данного материала. 2. Часто за большой программой преподаватели не успевают, дать необходимый материал и обучение сводится к функции контроля (что приводит к пустой трате средств компании). 3.Отрицательная сторона в преподавателях их бывших специалистов, это не правильная подача материала, не знание методик обучении взрослой аудитории.
Внутреннее обучение	
Сокращается время на обучение сотрудников и уменьшается период адаптации персонала; Практические навыки старших сотрудников; Уменьшение затрат на обучение; Обучение сотрудника проходит в основном на рабочем месте, за счет чего компания не несет затрат на обучение.	1.В компании старшие инструктора и инструктора не проходят методику обучения, что приводит к некачественному обучению. 2.При подготовке стажеров компании обучение основывается в основном на контроле.

Итак, рассмотрев все сильные и слабые стороны системы обучения можно сделать вывод, что большое внимание уделяется созданию системы повышения квалификации сотрудников ООО «СФК Сургутгазстрой», включающая определенные типы и методики подготовки и переподготовки различных категорий кадров: от руководителей до рядовых сотрудников.

Стоит отметить, что основными проблемами предприятия ООО «СФК Сургутгазстрой», возникающими при формировании системы обучения являются:

- снижение удельных показателей и затрат на развитие кадрового потенциала;
- недостаточность средств, направляемых на обучение молодых специалистов.
- недостаточность денежных средств, вкладываемых в развитие категории рядовых сотрудников.

Итак, проанализировав все подсистемы управления персоналом ООО «СФК Сургутгазстрой», возможно составить аналитическую таблицу 16.

Таблица 16

Анализ подсистем управления персоналом «СФК Сургутгазстрой»

Подсистема	Описание
Подсистема кадрового отбора	Специалисты по кадрам взаимодействуют с местными газетами и телеканалами для размещения объявлений о открытых вакансиях. Отбор происходит в несколько этапов. В частности, что бы занять вакантное место, необходимо отправить свое резюме, пройти 2 собеседования и 2 тестирования, однако у руководства не всегда есть время на проведение собеседований и часто процесс отбора кадров достаточно формален.
Подсистема аттестации персонала	В процессе подготовки к аттестации часто происходят нарушения сроков предупреждения сотрудника о предстоящей аттестации. В процессе аттестации присутствуют профессиональные критерии, но они носят преимущественно общий характер для всех сотрудников. В отзывах об ООО «СФК Сургутгазстрой» как о работодателе отмечается, что система оценки в компании не объективная, цели сформулированы без учета интересов работников.
Подсистема адаптации персонала	Отсутсвуют наставники. Адаптация кадров носит формальный характер.
Подсистема обучения персонала	2 р/в год работники обучаются: семинары, тренинги, нет системы дистанционного обучения.
Подсистема мотивации персонала	Не прозрачна, не разработаны КПЭ сотрудников

Рассмотрев каждую подсистему управления кадрами, отметим, что система работает эффективно, тем не менее есть ряд небольших отклонений, над которыми необходимо провести корреткировки.

2.3 Анализ внешней среды ООО «СФК Сургутгазстрой»

Был проведен анализ внешней среды ООО «СФК Сургутгазстрой». Для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли используем методику PEST-анализа, а результаты PEST-анализа используем в итоге для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT-анализа ООО «СФК Сургутгазстрой».

Рассмотрим факторы внешней среды компании ООО «СФК Сургутгазстрой».

Таблица 1

Факторы внешней среды, влияющие на ООО «СФК Сургутгазстрой».

Политико-правовые факторы	Экономические факторы
1. Несовершенная и сложная налоговая система, приводящая к установлению высоких цен на услуги и вымыванию оборотных средств предприятия; 2. Государственная поддержка малого предпринимательства.	1. Кризис, связанный с Covid19 2. Увеличение тарифов естественных монополий.
Социокультурные факторы	Технологические факторы
1. Уровень образования населения страны. 2. Предпочтения конечных потребителей услуг.	1. Использование в практике новой техники и технологий.

Следующим этапом проведения анализа является анализ влияния вышеперечисленных факторов на деятельность ООО «СФК Сургутгазстрой».

Таблица 2

Влияния факторов PEST на деятельность ООО «СФК Сургутгазстрой».

Факторы	Возможное влияние на деятельность ООО «СФК Сургутгазстрой».
Политико-правовые факторы	1. Повышение налога для монополистов приводит к повышению издержек

1. Несовершенная и сложная налоговая система, приводящая к установлению высоких цен на услуги и вымыванию оборотных средств предприятия. 2. Государственная поддержка малого предпринимательства.	предприятия, а также невыгодность развития внутреннего рынка России в связи с пониженными ставками на материал. 2. Данный фактор не применим к предприятию ООО «СФК Сургутгазстрой».
Экономические факторы 1. Кризис, связанный с Covid19 2. Увеличение тарифов естественных монополий.	1. Отсутствие возможности выхода на зарубежные рынки 2. Увеличение производственных издержек и удорожание предлагаемых услуг.
Социокультурные факторы 1. Уровень образования населения страны. 2. Предпочтения конечных потребителей продукции.	1. В ООО «СФК Сургутгазстрой» работает высококвалифицированный персонал, руководство не затрачивает много времени на обучение кадров. 2. Изменение подхода ООО «СФК Сургутгазстрой» к клиенту. Необходимо вносить изменения, касающиеся предлагаемых услуг по качеству, сервису, цене.
Технологические факторы **1.** Использование в практике новых технологий и производственных мощностей	1. ООО «СФК Сургутгазстрой» нуждается в более модернизированном оборудовании, с целью уменьшения издержек. Для достижения данной цели происходит привлечение капитала в развитие науки и техники фирмы.

Существует ряд проблем, связанных с выходом ООО «СФК Сургутгазстрой» на внешний рынок.

В этой связи в качестве первоочередных мер по изменению сложившейся ситуации можно выделить: рост внимания, как на государственном уровне, так и со стороны крупных компаний с госучастием; стимулирование инвестиций.

Также важно скорректировать работу менеджеров и руководителей отделов компании с учетом изменений, при снижении спроса – сокращение сотрудников, при увеличении спроса увеличение количества сотрудников, для улучшения качества обслуживания клиентов, также важно обратить внимание на квалификацию кадров, эффективность их мотивации и оценки.

2.4 SWOT-анализ компании ООО «СФК Сургутгазстрой»

Далее необходимо объединить информацию, полученную при проведении PEST-анализа и составить SNW-анализ (таблица 18).

Таблица 18

SNW-анализ компании ООО «СФК Сургутгазстрой»

Сильные стороны	Нейтральные стороны	Слабые стороны
Уровень образования населения страны. Предпочтения конечных потребителей продукции. Использование в практике новых технологий и производственных мощностей	Государственная поддержка малого предпринимательства.	Несовершенная и сложная налоговая система, приводящая к установлению высоких цен на услуги и вымыванию оборотных средств предприятия. Кризис, связанный с Covid19 Увеличение тарифов естественных монополий.

Далее объединим самые важные факторы и представим SWOT-анализ компании ООО «СФК Сургутгазстрой».

Таблица 19

SWOT-анализ управления компанией ООО «СФК Сургутгазстрой»

Сильные стороны	Слабые стороны
Уровень образования населения страны. Предпочтения конечных потребителей продукции. Использование в практике новых технологий и производственных	Несовершенная и сложная налоговая система, приводящая к установлению высоких цен на услуги и вымыванию оборотных средств предприятия. Кризис, связанный с Covid19

мощностей	Увеличение тарифов естественных монополий
Возможности	**Угрозы**
Рост товарооборота компании Увеличение количества рабочих мест Появление возможностей продвижения по карьерной лестнице для сотрудников предприятия Появление возможностей развития профессиональных качеств и обучения новым технологиям	Высокая конкурентность рынка Высокая текучесть кадров может привести к снижению кадрового обеспечения компании Снижение кадрового обеспечения может привести к задержкам бизнес-процессов предприятия Снижение конкурентоспособности Снижение доходности и рентабельности предприятия

Исходя из изучения экономических факторов внешней среды компании необходимо проводить переговоры с поставщиками, для фиксации курса, на момент подготовки сделки, предпринимать действия по заключению дополнительных соглашений с клиентами на изменение цены за товар.

Однако исходя из анализа сильных и слабых сторон - главное конкурентное преимущество компании ООО «СФК Сургутгазстрой» – ее интеллектуальный потенциал, который на сегодняшний день требует развития.

В условиях жесткой конкуренции современной организации требуются сотрудники с глубокими и постоянно обновляющимися профессиональными знаниями и руководящими должностями. Этого невозможно добиться без отлаженной системы построения образовательной стратегии целевых групп сотрудников компании.

Анализ стратегической позиции компании ООО «СФК Сургутгазстрой» на рынке проводился с помощью DSWOT-анализа, представленного в Таблице 20.

Таблица 20

DSWOT-анализ ООО «СФК Сургутгазстрой»

	Возможности	**Угрозы**
	Рост товарооборота компании Увеличение количества рабочих мест Появление возможностей продвижения по карьерной лестнице для сотрудников предприятия Появление возможностей развития профессиональных качеств и обучения новым	Высокая конкурентность рынка Высокая текучесть кадров может привести к снижению кадрового обеспечения компании Снижение кадрового обеспечения может привести к задержкам бизнес-процессов предприятия Снижение

	технологиям	конкурентоспособности Снижение доходности и рентабельности предприятия
Сильные стороны Уровень образования населения страны. Предпочтения конечных потребителей продукции. Использование в практике новых технологий и производственных мощностей	**Силы и возможности** Рост товарооборота компании Увеличение количества рабочих мест Появление возможностей продвижения по карьерной лестнице для сотрудников предприятия Появление возможностей развития профессиональных качеств и обучения новым технологиям	**Силы и угрозы** Комплексный пакет качественных услуг делает предприятие более устойчивым к появлению конкурентов; Развитая инфраструктура, высокий уровень обслуживания, разнообразный спектр услуг будет пользоваться спросом даже у самых требовательных клиентов; Чтобы не быть под влиянием внезапного увеличения конкурентных барьеров необходимо выбрать правильную ценовую стратегию, которая обеспечила бы высокий спрос
Слабые стороны Несовершенная и сложная налоговая система, приводящая к установлению высоких цен на услуги и вымыванию оборотных средств предприятия. Кризис, связанный с Covid19 Увеличение тарифов естественных монополий	**Слабость и возможности** Внедрение новых видов услуг по высокой цене, Изменение корпоративной культуры; Совершенствования структуры управления и улучшения уровня подготовки кадрового потенциала.	**Слабость и угрозы** Высокая конкурентность рынка Высокая текучесть кадров может привести к снижению кадрового обеспечения компании Снижение кадрового обеспечения может привести к задержкам бизнес-процессов предприятия Снижение конкурентоспособности Снижение доходности и рентабельности предприятия

Исходя из выполненного DSWOT-анализа нами было составлено следующее заключение: компании «СФК Сургутгазстрой» с целью обеспечения выживания предприятия в будущем, требуется организовать дальнейшую деятельность, положив в основу сильные стороны, использующие возможности, предоставляемые внешней средой, которые будут нейтрализовать ее слабые стороны или уменьшать действие угроз:

- разработка стратегии повышения уровня управления кадровым составом;
- выявление резервов совершенствования структуры управления;
- необходима постоянная актуализация бизнес-процессов, утверждение новых проектных документов.

По результатам SWOT и PEST анализа можно сформулировать выводы и рекомендации к действию, основными из которых является целесообразность совершенствования системы управления персоналом.

Выводы по Главе 2.

Ядро возникших проблем – это система управления кадрами.

Таким образом, проанализировав систему управления персоналом ООО «СФК Сургутгазстрой», можно сделать вывод, что она влияет на эффективность бизнеса, и, следовательно, осуществив мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом, можно будет повысить эффективность бизнеса ООО «СФК Сургутгазстрой», снизить текучесть кадров, повысить производительность труда.

Основными проблемами ООО «СФК Сургутгазстрой» в сфере управления персоналом являются:

- высокая текучесть кадров;
- увеличение количество увольнений в последние годы;
- недостаточно средств вкладывается в развитие кадров;
- снижение эффективности труда и результативности бизнеса.

Рассмотрев все сильные и слабые стороны системы управления в ООО «СФК Сургутгазстрой», пришли к выводу, что на сегодняшний день компании необходимо проводить мероприятия совершенствования управления кадрами.

В данной главе проведенными исследованиями внутренней и внешней среды компании подтверждается гипотеза, поставленная во введении: Текущая система управления персоналом ООО «СФК Сургутгазстрой» может привести к увеличению текучести, а также кадровой недокомплектованности персонала предприятия.

В качестве методов профилактики возникших противоречий на уровне организации предлагается следующее:

- выдвижение интегрирующих целей для администрации и персонала организации;
- пересмотр структуры управления;
- внедрение мероприятий совершенствования кадрового управления.

Внедрение мероприятий по развитию кадрового потенциала компании.

ГЛАВА 3 ПРОЕКТ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом

Как было определено во второй главе, ООО «СФК Сургутгазстрой» занимает достаточно стабильное положение, у этого бизнеса постоянно есть постоянные клиенты и потребители.

Вся деятельность ООО «СФК Сургутгазстрой» основана на комплексном подходе к решению проблем и детальном изучении индивидуальных особенностей и пожеланий клиентов.

Исходя из представленной оценки, необходимо заключить, что на предприятии имеются слабые стороны, которые были выявлены именно в развитии и управлении сотрудников.

В связи с этим предлагается проект, направленный на совершенствование системы управления сотрудниками предприятия ООО «СФК Сургутгазстрой».

Для устранения данных недостатков предлагается произвести перераспределение обязанностей внутри отдела и должностей.

Предлагается произвести оптимизацию отдела кадров и внедрить отдел кадрового управления для того, чтобы организовать работу по всем подсистемам кадрового управления.

По отношению к доставке документов наблюдается нарушение сроков.

Это приводит к временным потерям, а также снижает риски проявления факта заключения договоров, исходя из личных заинтересованностей руководителей. В результате возникают конфликты, из-за которых происходит снижение эффективности работы команды компании. Введение на предприятие отдела кадрового управления не повлечёт за собой набора новых сотрудников, так как в результате перераспределения сотрудников и их должностных обязанностей мы назначим сотрудников отдела кадрового управления.

Новая оргструктура предприятия представлена на рисунке 14.

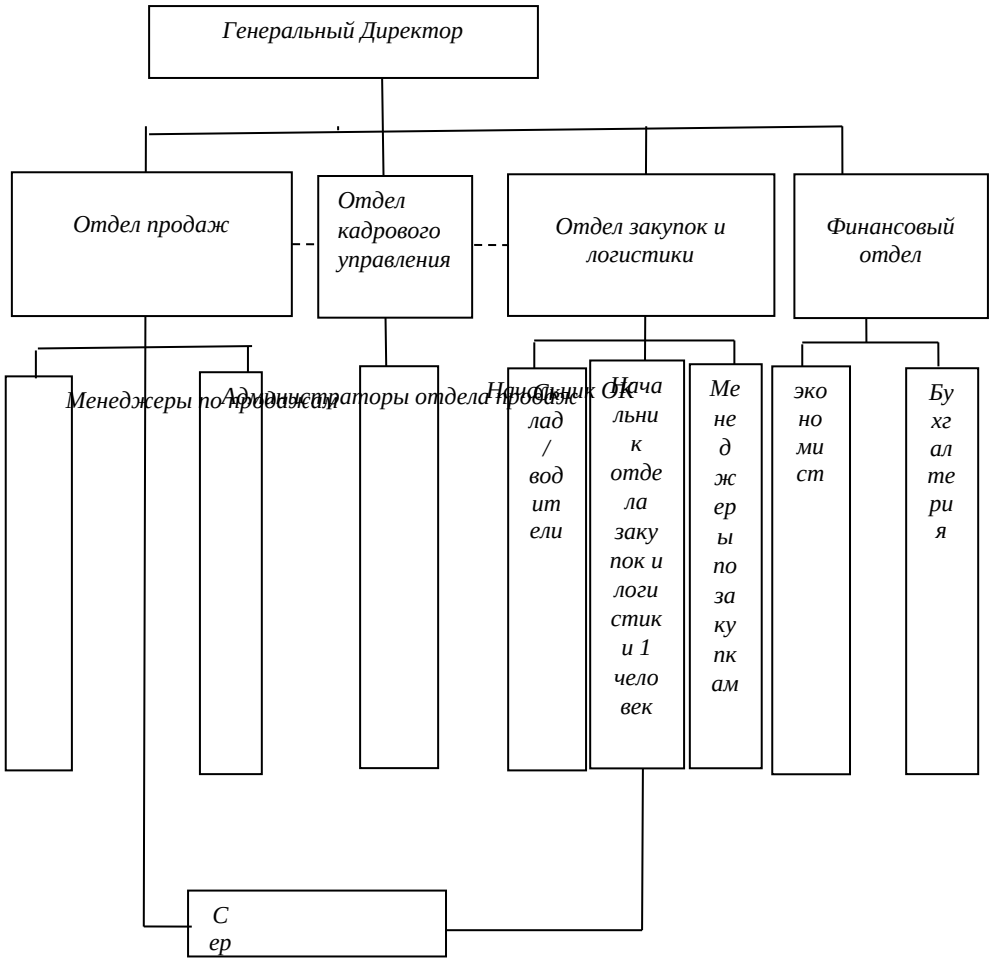


Рисунок 14 – Предлагаемая организационная структура ООО «СФК Сургутгазстрой»

Воплощение изменений в структуре поможет развить управленческую систему кадрами.

Если руководитель обладает необходимыми опытом и навыками данный инструмент – это эффективный способ улучшить работу компании.

На мой взгляд, данный необходимо изучить детально и может быть рекомендовано для реализации руководству ООО «СФК Сургутгазстрой» в качестве инструмента, для повышения уровня социально-психологического климата и снижения уровня конфликтности как между отделами, так и внутри них.

После внедрении новой организационной структуры предполагается, что степень загруженности руководителей снизится, снизятся непонимания между отделами, улучшится психологический климат в коллективе.

Также для преодоления всех недостатков, выявленных в процессе проведения анализа подсистем кадрового управления, рекомендуются следующие мероприятия:

1. **Совершенствование системы обучения кадров.**

Центром возникающих проблем во всех подсистемах кадрового управления, является отсутствие регламентированной системы управления обучением сотрудников ООО «СФК Сургутгазстрой».

Для создания комплексной системы обучения ООО «СФК Сургутгазстрой» требуется сочетание следующих характеристик: планируемые затраты на деятельность по учебе.

Устанавливается численность для обучения, производится выбор формы.

После того, как руководство определилось с типом обучения своего персонала, необходимо выбрать режим осуществления обучающих тренингов.

После выбора режима обучения необходимо составить план обучения сотрудников ООО «СФК Сургутгазстрой».

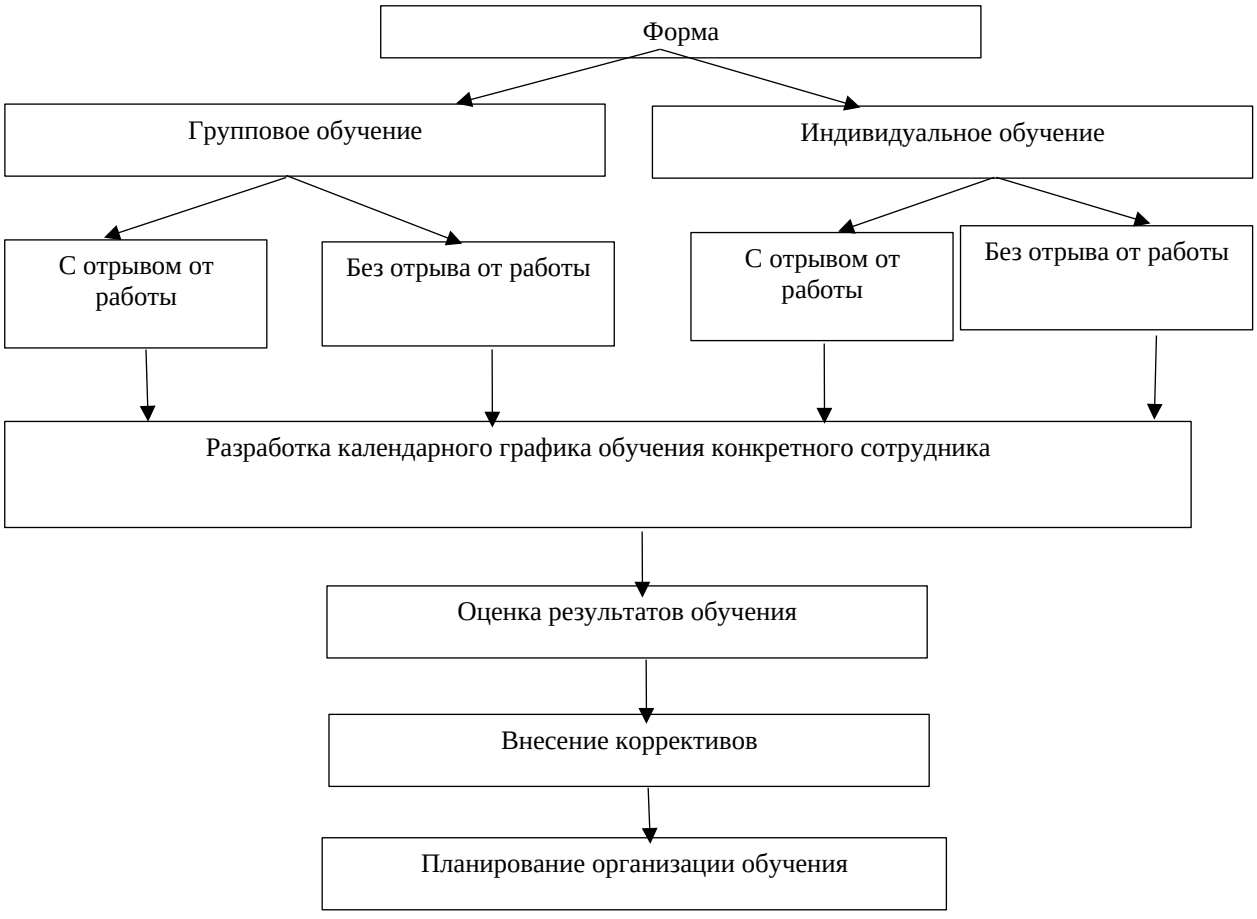


Рисунок 15 – Модель построения системы обучения кадров ООО «СФК Сургутгазстрой»

Далее необходимо разработать обучающую программу, которая будет учитывать цели ООО «СФК Сургутгазстрой» и потребности предприятия, форму, режим и методы обучения, расписание, а также количество участников процесса обучения.

Далее необходимо оценить эффективность обучающих программ и их согласование с руководителем.

После этих мероприятий следует приступить к организации самого процесса обучения. Для начала следует проинформировать всех участников о предстоящем тренинге, обсудить его цели и индивидуальный план.

Затем организуются помещения, оборудование и другие материалы и инструменты, необходимые для обучения.

После завершения организационных моментов следует сам процесс обучения. В конце обучающего тренинга следует оценка эффективности тренинга.

Для компании ООО «СФК Сургутгазстрой» также будет целесообразно взять в штат компании тренинг-менеджера для повышения квалификации сотрудников ООО «СФК Сургутгазстрой».

Предлагаемое мероприятие одно из самых важных в образовательной стратегии и не требует огромных затрат, так как дополнительного сотрудника можно взять на работу за окладную часть.

Внедрение данного мероприятия позволит систематически проводить для всех сотрудников ООО «СФК Сургутгазстрой» занятия направленные на повышение квалификации и совершенствование навыков работы с клиентами.

Приведем примеры возможных курсов для сотрудников ООО «СФК Сургутгазстрой»:

1. сервис и клиентское обслуживание;
2. управление конфликтами, как общаться с недовольными клиентами;
3. управление маркетингом или «Золотые правила маркетинга современной компании на каждый день».

Продолжительность курса: 1 день в месяц в период с 10.00 до 16.00 (включая кофе-брейки и перерывы на обед).

Предлагается разработка дистанционного корпоративного обучения (ДКО).

Рассмотрим основные цели развития кадрового потенциала сотрудников ООО «СФК Сургутгазстрой»:

- повысить показатели производительности и качественные показатели кадрового состава;
- наделить персонал компании необходимыми знаниями и навыками, которые в дальнейшем помогут им повысить свой квалификационный уровень;
- увеличить степень мотивации кадрового состава компании;
- повысить уровень приверженности сотрудников предприятия и развить понимания между сотрудником и руководством.

Также компании необходима организация обучения руководителей и специалистов при помощи семинаров: увеличение эффективности получения новых навыков и умений сотрудниками ООО «СФК Сургутгазстрой».

Цели интегрируемого внутрикорпоративного обучения для сотрудников из руководящего звена без отрыва от производства:

- реализовать более качественное исполнение служебных функций;
- реализация нестандартных управленческих решений в компании.

Корпоративное дистанционное обучение (КДО) должно стать составной частью образовательной стратегии ООО «СФК Сургутгазстрой».

КДО заключается в получении знаний сотрудниками ООО «СФК Сургутгазстрой» через средства интернет-связи и ПО.

Основными целями интеграции КДО в компании «СФК Сургутгазстрой» выступают:

- обучить работников предприятия в соответствии с гибким графиком, не отрывая от рабочей деятельности;
- сформировать условия для того, чтобы сотрудники получили новые знания и навыки и информацию о ресурсах внутрикорпоративной Интернет-сети, не только в профдеятельности, но и вне ее;
- обучить как можно большее число работников компании единовременно и по одной программной системе;
- оперативно проконтролировать качественный уровень обучения и консолидировать данные о его результатах, опираясь на соответствующие отчетные данные и данные проведенных тестов;
- автоматизировать обработку результатов осуществления обучившихся сотрудников предусмотренных учебной программой тестирований.

Традиционное обучение, которое предполагает отвлечение сотрудника на определенный период от рабочего места и, следовательно, ведет к потерям для учреждения, оказывается все более неприемлемым.

Также компании ООО «СФК Сургутгазстрой» можно обратить внимание на такой дистанционный формат обучения как вебинары.

2. Внедрение наставников для адаптации новых сотрудников.

На данный момент существует острая проблема привлечения кадров молодого возраста в данную отрасль.

Эпоха глобализации и компьютеризации породила высокий дефицит профессиональных кадров.

Для развития преимущественно «новичков» в ООО «СФК Сургутгазстрой» будет рациональным сформировать группу наиболее опытных и квалифицированных сотрудников, которые будут выступать кураторами новых сотрудников по вопросам реализации потенциала.

Для этого рассмотрим и применим в анализируемой компании ООО «СФК Сургутгазстрой», основные составляющие первичного обучения, которые представлены в таблице 21.

Таблица 21

Основные составляющие первичного обучения, планируемые в ООО «СФК Сургутгазстрой»

Основные составляющие первичного обучения	Краткая характеристика составляющих первичного обучения
Формирование контингента опытных сотрудников, которые будут проводить первичное обучение	Принципы формирования: опыт работы по профессии, личное желание
Диапазон первичного обучения	Два подопечных на одного опытного сотрудника (2:1)
Регламентация первичного обучения	Разработка и утверждение Положения о первичном обучении, Положения о стимулировании опытных сотрудников, которые будут проводить первичное обучение
Формы и методы работы с обучающимися сотрудниками	Собрания, совещания, тренинги
Стимулирование опытных сотрудников, которые будут проводить первичное обучение	Материальное стимулирование – доплата за первичное обучение; Нематериальное стимулирование – объявление благодарности.

Разработкой и внедрением первичного обучения в ООО «СФК Сургутгазстрой» будет заниматься специалист по кадровым вопросам.

Первым шагом станет подбор опытных и наиболее квалифицированных сотрудников.

Подбор сотрудников, которые будут осуществлять первичное обучение, будет осуществляться по двум первичным критериям: стаж работы вообще, а также в ООО «СФК Сургутгазстрой», личное желание.

Личное желание играет основную роль в подборе сотрудников, которые будут

осуществлять первичное обучение, так как именно от личного желания зависит освоение специфической роли инструктора и определение хочет ли данный сотрудник попробовать себя именно в качестве инструктора для нового сотрудника.

Показателем освоения данной роли будет оценка качества первичного обучения.

Благодаря данному показателю можно будет увидеть, эффективно ли получается у сотрудника справляться с данной ролью или нет и назначать ли на его место нового опытного сотрудника.

Второе – нужно узнать диапазон учебы первого уровня. Это даст возможность вычислить число обучающихся на1-го куратора (сотрудника, который будут осуществлять первичное обучение).

Учитывая сложность работы в ООО «СФК Сургутгазстрой», большое количество потока клиентов, целесообразно будет установить диапазон первичного обучения в расчете 2:1.

Таким образом, каждый опытный сотрудник берет к себе двух «молодых» работников и курирует их.

Усовершенствованное первичное обучение подразумевает конкретизацию имеющихся данных, а также расширение применяемых инструментов.

Модернизированная программа первичного обучения персонала ООО «СФК Сургутгазстрой» будет проходить по освоению следующих тем:

1. Теоретическое занятие об истории компании ООО «СФК Сургутгазстрой».
2. Знакомство со всеми услугами ООО «СФК Сургутгазстрой».
3. Техника общения с клиентами.
4. Выполнение указаний опытного сотрудника.
5. Тестирование по результатам обучения.
6. Введение листа «первичного обучения» и «плана индивидуального развития».
7. Обратная связь инструктора и дальнейшие рекомендации.

Отметим, что первичное обучение будет иметь продолжительность 2 месяца.

За возложения обязанности проведения первичного обучения каждый сотрудник будет дополнительно премирован годовой премией.

Средний процент премии составит 5 % от годового ФОТ сотрудника. Планируется выделить 10 опытных сотрудников.

3. Совершенствование системы мотивации.

В рамках данного мероприятия предлагается разработка системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) работы сотрудников ООО «СФК Сургутгазстрой».

Далее представим факторы сравнения существующей и рекомендуемой системы мотивации и стимулирования, которую планируется внедрить в компанию ООО «СФК Сургутгазстрой», рассмотрим таблицу 22.

Таблица 22

Факторы существующей и рекомендуемой системы трудовой мотивации организации ООО «СФК Сургутгазстрой»

Тип мотивации	Старая система мотивации	Рекомендуемая система мотивации и стимулирования
Заработная плата	Основную часть отчислений составляет процент от личных продаж	1. Повышение зарплаты менеджерам по продажам. 2. Процент продаж, замененный коллективным бонусом за выполнение плана. 3. Бонус напрямую зависит от личного вклада каждого сотрудника и учитывает результат работы всей команды.
Мотивация кадров	1. Низкая материальная мотивация персонала 2. Отсутствие стимулов к производительной работе	1. Повышение материального стимулирования 2. Повышение социального статуса
Движение кадров	Текучесть кадров	1. Удержание кадрового состава 2. Рост производительности и командного духа, а также вовлеченности сотрудников

Также можно предложить вознаграждение отдельных сотрудников, способствующее реализации инновационных предложений.

4. Совершенствование системы аттестации.

Как показало исследование, аттестацию кадров можно назвать несистемной и недоработанной. Производительность и результат работы кадров можно установить только по прошествии достаточно долго периода времени практического использования сотрудником приобретенных во время обучения знаний и навыков.

Далее рассмотрим «Программу интеграции рекомендованных мероприятий по модернизации аттестации сотрудников ООО «СФК Сургутгазстрой» (табл.23).

Таблица 23

Описание новой методики аттестации кадров ООО «СФК Сургутгазстрой»

Мероприятие	**Исполнитель**
Создание листов самооценки по основным темам планируемой к изучению программы	Специалист кадрового подразделения ООО «СФК Сургутгазстрой»

Разработка анкет для опроса сотрудников	Специалист кадрового подразделения
Создание опросников для руководителей обучаемых сотрудников	Специалист кадрового подразделения
Создание анкет для отчета	Специалист кадрового подразделения
Заполнение листов самооценки работников	Специалист кадрового подразделения
Контроль за реализацией графика аттестации	Специалист кадрового подразделения

В качестве специалиста, который реализует данные мероприятия, выступает работник кадрового подразделения предприятия.

5. Совершенствование системы отбора кадров.

Для исключения недостатков в данной системе считаем можно применить программу отбора, которая показана ниже (таблица 24).

Таблица 24

Программа отбора сотрудников в ООО «СФК Сургутгазстрой»

Мероприятия, проводимые на этапе и Количество кандидатов на должность
Этап 1. Онлайн-отбор кадров
Оценка соответствия формальным признакам и проверка профессиональных компетенций
- анкетирование
- изучение резюме
- просмотр видео презентации
Количество заявок, оформленных на официальном сайте
_____
Этап 2. Проведение очного отбора по ассесмент-технологии
Оценка управленческих и личностных компетенций
- тестирование
- деловая игра
Выполняется отбор по 3-5 кандидатов на вакантную должность
_____
Этап 3. Завершающий отбор
Проведение проверки профессиональных компетенций
- презентация кандидатов на должность
- проведение круглого стола
Кандидаты, показавшие наилучшие результаты

Исходя из выше представленной таблицы, в программе кадрового отбора на наш взгляд целесообразно применить новые технологии и Интернет-сеть, повзоляющие провести отбор кандидатов в кратчайшие сроки. Таким образом, реализация предложенных мер позволит компании ООО «СФК Сургутгазстрой» провести совершенствование системы управления персоналом

3.2 План-график реализации предложенных мероприятий

Далее рассмотрим план-график реализации предложенных мероприятий, для совершенствования системы управления персоналом ООО «СФК Сургутгазстрой»:

Разрабатываемые программы включает следующие этапы работы:

1. Внедрение кадровых перестановок, создание нового отдела кадрового управления.
2. Разработка новых КПЭ для сотрудников на основе плана продаж.
3. Разработка и внедрение системы дистанционного обучения:
4. Внедрение системы онлайн-отбора кадров в компанию.
5. Отбор наставников по новой системе.
6. Обучение наставников.
7. Разработка новой формы оценки кадров.
8. Разработка анкет для опроса сотрудников.
9. Проведение организационного собрания.
10. Создание новых приказов.
11. Подведение итогов, завершение проекта.

Построение плана реализации мероприятий (структурное планирование) начинается с разбивки проекта на четко определенные работы, для которых определяется продолжительность.

Таблица 25

План реализации мероприятий

№	Мероприятие (описание работ)	Начало	Длительность (дни)
1	Внедрение кадровых перестановок, создание нового отдела кадрового управления.	1 октября 2021 г.	28
2	Разработка новых КПЭ для сотрудников на основе плана продаж.	1 октября 2021 г.	23
3	Разработка и внедрение системы дистанционного обучения:	1 ноября 2021 г.	30
4	Внедрение системы онлайн-отбора кадров в компанию.	1 ноября 2021 г.	7
5	Отбор наставников по новой системе.	8 ноября 2021 г.	14
6	Обучение наставников.	10 ноября 2021 г.	14
7	Разработка новой формы оценки кадров.	14 ноября 2021 г.	10
8	Разработка анкет для опроса сотрудников.	20 ноября 2021 г.	5
9	Проведение организационного собрания.	25 ноября 2021 г.	5
10	Создание новых приказов.	25 ноября 2021 г.	5
11	Подведение итогов, завершение проекта.	1 декабря 2021 г.	60

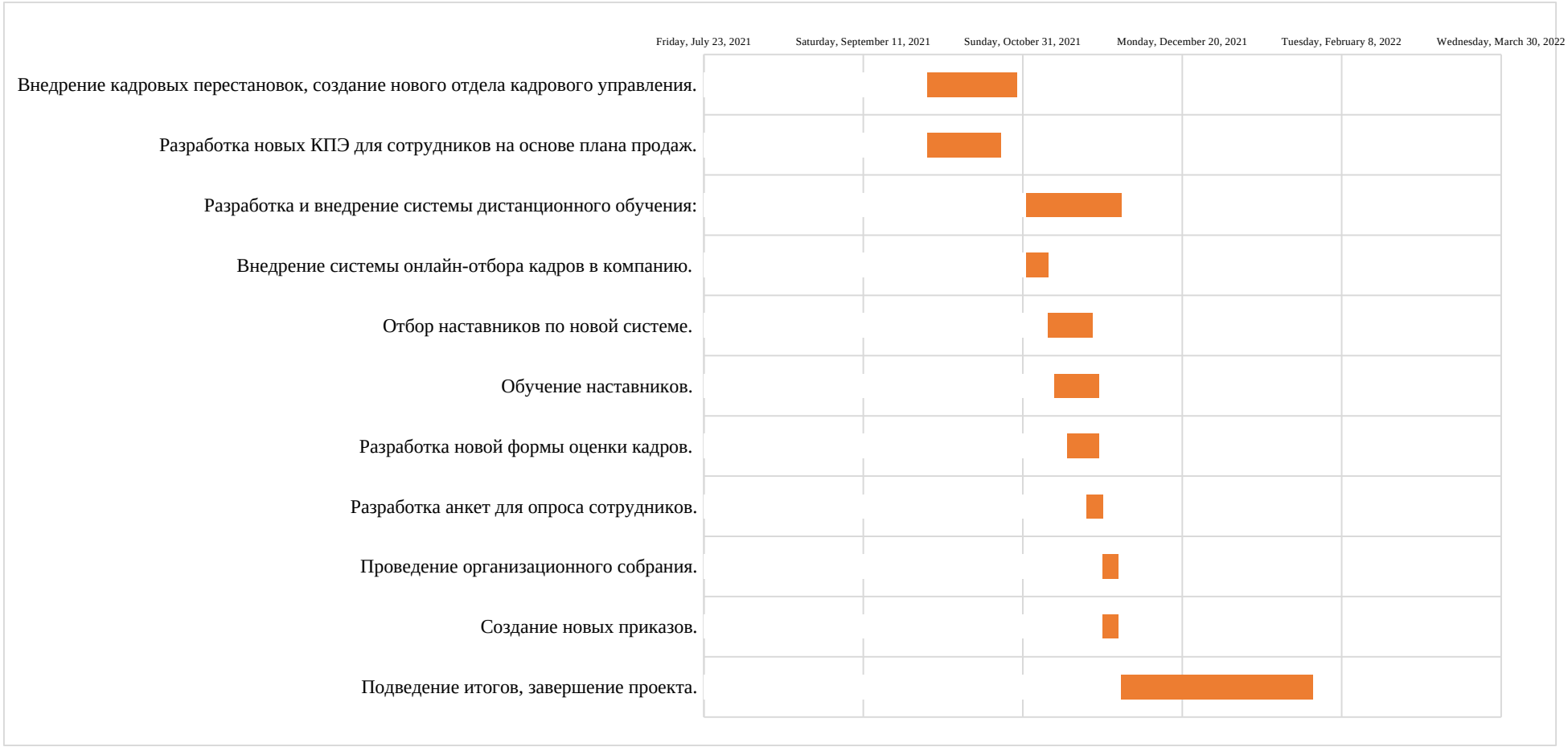


Рисунок 16 - Диаграмма Ганта проекта

Таким образом, резюмируем, что период реализации проекта составит 201 день.

На этапе завершения проекта произойдет создание приказов и положений об изменении системы управления персоналом.

3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Реализация предложенных мероприятий в общем рассчитана на 1 год. Источником финансирования для единовременных затрат (затрат на внедрение программ) будет являться чистая прибыль предприятия ООО «СФК Сургутгазстрой» (фонд развития).

Текущие же затраты будут отражены в дополнительных статьях затрат в фонде оплаты труда.

На первый год планируется обучить и представить 30 наставников для новых сотрудников.

Наставники будут мотивированы ежемесячными премиями в размере 10 % от средней заработной платы 50000 руб.

Общие затраты на данное мероприятие можно рассчитать по формуле:

З = Дн * Кн * 12, (3.1)

где Дн – месячная доплата наставнику;

Кн – количество наставников;

Дн = 50000*10 % = 5000

З = 5000 * 30 * 12 = 1800000 руб.

Затраты на данное мероприятие составят 1800 тыс. руб.

Программа внедрения в компании штатного тренинг менеджера включает затраты на выплату заработной платы штатному тренинг-менеджеру.

Исходя из средней стоимости одного рабочего часа тренинг-менеджера = 500 руб./час. Если исходить из того, что он работает 1 день в месяц в период с 10.00 до 16.00, то в год затраты на оплату труда тренинг-менеджера составят

З = 500 * 6 * 12 = 36000 руб.

Итак, затраты на данное мероприятие = 36 тыс. руб.

Далее рассмотрим статьи раходов по применению обучения дистанционного

типа для персонала.

Таблица 26

Затраты на мероприятия по внедрению элементов дистанционного обучения ООО «СФК Сургутгазстрой», руб.

№	Мероприятия	Состав затрат	Сумма
1	Выдача зарплаты работникам IT-отдела	Два работника. Величина зарплаты 2*13*35 тыс.= 910 тыс. р.	910 тыс.р.
2	Ежегодная оплата лицензии, которая дает право на то, чтобы использовать LMS-системы	2 тыс.р.	2 тыс.р.
3	Оплата интернет-коммуникаций	700 р. в месяц. Общий период пользования 15 мес. 700*15=10,5 тыс.р.	10,5 тыс.р.
4	Затраты организационного характера	Каждый месяц 3 тыс. руб., общий период 15 мес. 3 тыс.*15=45 тыс.руб.	45 тыс.р.
	Итого:	967,5 тыс.	

Расходы по реализации деятельности по эксплуатации – 967,5 тыс. руб.

Львиная доля – это оплата труда программистов. Найм данных сотрудников необходим для реализации процесса трекинга обучения и процессов оценки.

Требуется производить оплату лицензии LMS систему и интернет-услуги. Это необходимо для проведения учебного процесса.

Независимо от того, обучены они или нет, каждый сотрудник имеет возможность задать интересующий вопрос и получить ответ практически сразу.

Следовательно, был проведен расчет всех намеченных мероприятий совершенствования системы управления персоналом.

Компании понадобится: 1800000 + 36000 + 967500 = 2803500 рублей. Основные затраты будут приходится на внедрение наставничества, системы дистанционного обучения и разработку учебных курсов и видео-уроков.

Теперь произведем расчет экономических потерь, которые несло предприятие вследствие выявленных проблем. Реализовав предложенную программу и избавившись от этих потерь, рассчитанную сумму можно считать предполагаемым экономическим эффектом от мероприятий.

1) Экономический эффект от ликвидации ошибок исполнительской деятельности работников ООО «СФК Сургутгазстрой». Рассчитывается по формуле:

Эо = О исп. + Об, (3.2)

где Эо – экономический эффект от исполнительских ошибок и обращений к другим компаниям;

О исп. – ошибки исполнительной деятельности в ВИП-залах = в 2019 г.: 1543000 руб.

Об – ошибки исполнительной деятельности в Бизнес-залах = в 2019 г.: 890000 руб.

Эо = 2433000 руб.

2) Экономический эффект от ликвидации потерь, вызванных проведением процедуры найма работников – Эн, (руб.) Рассчитываются по формуле:

Пн = РВн. *Кн * СРЧ, (3.3)

где РВн – рабочее время, потраченное на наем, ч.;

СРЧ – стоимость рабочего часа, руб.;

Кн – среднее количество нанятых сотрудников за рассматриваемый период;

Пн = 8 * 97 * 300 = 232800 руб.

3) Экономический эффект от ликвидации потерь, связанных с поиском кандидатов – Пп (руб.) Рассчитываются по формуле:

Пп = Рс+Рп, (3.4)

где Рс – средняя стоимость содержания реклам о вакансиях на информационных сайтах в год;

Рг – средняя стоимость содержания реклам о вакансиях в печатных изданиях в год;

Пп = 120000 + 90000 = 210000 руб.

Итак, рассчитаем общую сумму сэкономленных средств – Э (руб.) Э = 2433000 + 232800 + 210000 = 2875800 руб.

Общая сумма экономии составила 2875800 руб.

Выявив, что общая сумма затрат на формирование образовательной стратегии составила 2803500 руб., определим экономическую эффективность.

Эффективность предлагаемой образовательной стратегии рассчитаем с помощью показателя ROI (рентабельность инвестиций) по формуле:

ROI = (Выгода-Затраты)/Затраты, (3.5)

ROI = (2875800 - 2803500)/ 2803500 = 0,025 или 2,5 %

Указанные аспекты приведут к таким социально-экономическим аспектам:

- Потенциал работников применяется на 100%
- Сокращения имеют минимальные отрицательные воздействия
- Сотрудники ощущают уверенность в будущем
- Предприятие обретает позитивный статус.

Вывод по Главе 3.

Персонал стремиться при работе полностью реализовать потенциал, перейти на более высокий уровень профессионализма. Для того, чтобы улучшить и модернизировать систему управленческого менеджмента в отношении кадров компании предложены такие мероприятия, как:

- Внедрение кадровых перестановок, создание нового отдела кадрового управления.
- Разработка новых КПЭ для сотрудников на основе плана продаж.
- Разработка и внедрение системы дистанционного обучения:
- Внедрение системы онлайн-отбора кадров в компанию.
- Отбор наставников по новой системе.
- Обучение наставников.
- Разработка новой формы оценки кадров.

Указанные действия приведут к: росту заинтересованности, росту количества персонала, которые довольны трудовыми условиями, и готовы далее осуществлять трудовую деятельность в ООО «СФК Сургутгазстрой».

Реализация разработанных рекомендаций позволит улучшить результаты работы ООО «СФК Сургутгазстрой».

Эффективность в социальном аспекте:

На работу принимаются только те сотрудники, которые способны адаптироваться;

Трудовые условия формируются согласно интересам работника и индивидуальным показателям;

Текучесть среди тех, кто отработал меньше года, снижается;

Решения подразделения по работе с кадрами имеют за собой более высокие показатели обоснованности;

повышении лояльности и мотивированности сотрудников;

повышении качества подготовки сотрудников, работающих непосредственно с клиентами.

Мы видим, что существует целесообразность с точки зрения экономики, так как наглядно видно наличие прибыли от примирения, что и является обоснованием для его внедрения.

В качестве основополагающего документа, который будет служить так называемым «Правовым обеспечением мероприятий и предложений» выступает Трудовой договор ТК РФ (ч.3), который подписывается с предполагаемыми будущими сотрудниками на свободную должность во время приема в штат компании.

Согласно ТК РФ (ст.56), трудовой договор — это соглашение рабочего с работодателем. В данном соглашении отмечается, что работодателю необходимо трудоустроить рабочего, предоставить условия для осуществления трудовой деятельности с учетом всех норм трудовой законодательной системы.

Вместе с тем в обязанности работодателя входит обучение сотрудников, рабочему в этом случае нужно в полной мере реализовывать свои рабочие обязанности, которыми наделил его работодатель и т.п.

Трудовой кодекс РФ статья 249 содержит положения относительно обучения сотрудников, которое оплачивает работодатель. Такое обучение реализуется как по ученическому договору, так и в специальных заведениях.

Такого рода договоры обычно содержат информацию, согласно которой работнику необходимо работать еще какое-то определенное время у этого работодателя.

При нарушении положений работником производится возмещение затрат на обучение. Причем в графу затраты на обучение могут также входить такие расходы работодателя как: стипендии, оплачиваемый отпуск, проезд/проживание, командировочные.

Возмещение производится также в соответствии с тем сроком, который недоработал сотрудник. Также отметим, что эта же обязательная функция ложится на сотрудника только в тех ситуациях, когда не обнаружено никаких причин уважительного характера.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования теоретических и практических аспектов системы корпоративного управления компанией ООО «СФК Сургутгазстрой» можно сделать следующие выводы.

Управленческая система в отношении работы с персоналом представляет собой воздействие целенаправленного характера, которое оказывается в сторону отношений между людьми внутри трудового коллектива, в сторону компетенций личностного характера персонала, а также их мотивированностью по отношению к результатам работы.

Существуют следующие функции кадровой политики: подбор, оформление на работу; улучшение структуры компании и проведение контролирующих действий в отношении состояния климата психологического характера в коллективе; оценка работников и их личного вклада в развитие процесса производства; потенциал личности используется эффективно; обеспечение социальной ответственности работодателя перед сотрудником; мотивация работников; обучение сотрудников; помощь в адаптации новых работников.

Служба управления персоналом является функциональным подразделением компании, которое непосредственно не участвует в основной деятельности, но обеспечивает нормальное функционирование организации в целом. Функционал, задачи, структура и задачи отдела кадров имеют непосредственное отношение к тому, как развивается экономическое состояние компании, а также к пониманию руководством компании значимости кадров в реализации стратегических целей и задач.

Следовательно, в теоретической части выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты управления персоналом компании, ее отображения во внутреннем и внешнем окружении организации, также здесь были рассмотрены формирующие элементы системы управления персоналом.

ООО «СФК Сургутгазстрой» является строительной компанией.

В ООО «СФК Сургутгазстрой» нет четко сформированной нормативной основы корпоративной культуры: корпоративного кодекса, кодекса отношений с коллегами и т.д.;

В организации недостаточно развиты социальные программы, что вносит неудовлетворенность работой многих сотрудников.

В ООО «СФК Сургутгазстрой» не считают нужным докладывать свои дальнейшие действия подчиненным, и это вызывает недоверие подчиненных и возникновение напряжения в коллективе.

Рассмотрев подсистемы управления персоналом ООО «СФК Сургутгазстрой», были выявлены следующие недостатки:

1. Система отбора кадров: для отбора будущий сотрудник должен отправить свое резюме, пройти 2 собеседования и 2 тестирования, однако у руководства не всегда есть время на проведение собеседований и часто процесс отбора кадров достаточно формален;
2. Система аттестации: при подготовке к аттестационным мероприятиям зачастую нарушаются сроки предупреждения работника о том, что ему предстоит аттестация, есть профессиональные критерии, однако им свойственен общий характер для каждого рабочего на предприятии. Изучив отзывы о компании «СФК Сургутгазстрой» с точки зрения охарактеризования ее как работодателя ярок выражено то, что оценочная система оценки на предприятии носит не объективный характер, формирование целей и задач происходит, не принимая в расчет мнение и и интересы сотрудников.
3. Система адаптации: отсутствуют наставники, адаптация новых сотрудников носит формальный характер.
4. Система обучения: 2 р/в год работники обучаются: семинары, тренинги, нет системы дистанционного обучения.
5. Система мотивации: не прозрачна, не разработаны КПЭ сотрудников.

С целью модернизации и улучшения системы управления кадрами в компании «СФК Сургутгазстрой» рекомендуется провести следующие мероприятия:

1. Внедрение кадровых перестановок, создание нового отдела кадрового управления.
2. Разработка новых КПЭ для сотрудников на основе плана продаж.
3. Разработка и внедрение системы дистанционного обучения:
4. Внедрение системы онлайн-отбора кадров в компанию.
5. Отбор наставников по новой системе.
6. Обучение наставников.
7. Разработка новой формы оценки кадров.

В результате реализации данных рекомендаций экономическая эффективность компании ООО «СФК Сургутгазстрой» вырастет.

Воплощение сформированных рекомендаций позволят компании уменьшить показатели текучести, финансовые показатели предприятия вырастут, более высокие показатели будет демонстрировать качество обслуживания, психологическая атмосфера и климат станут более комфортными.

Работы по трансформации содержания и условий, а также форм, которые лежат в основе трудовой организации проявят социальный эффект. Произойдет изменение квалификации и уровня образования сотрудников, трансформируется активность, а показатели удовлетворенности трудовой деятельности будут показывать рост.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агарков А.П. Экономика и управление на предприятии: Учебник для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов, В.Ю. Теплышев. - М.: Дашков и К, 2016. - 400 с.

2. Актуальные проблемы организационной культуры правоохранительных органов. Строение. Управление. Модели: учебник для студентов вузов / А.И. Бастрыкин [и др.]. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 311 с. - ISBN 978-5-238-02818-7.: электронный. – Режим доступа: https://new.znanium.com/catalog/product/1025532 (дата обращения: 01.11.2021)

3. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А.Р. Алавердов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Университет «Синергия», 2017. - 681 с.

4. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом: Технологии: учебное пособие / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 192 с.

5. Балашов А. П. Организационная культура: Учебное пособие / Балашов А.П. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 278 с.

6. Балашов А. П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А. П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2015. - 288 с.

7. Буков А. Е., Губер Н. Б., Богатова О. В. Реализация требований к управлению персоналом в системе менеджмента качества организации IV международная научная конференция «Современная психология» // Молодой учёный №3 (83) февраль- 2015 г.

8. Байманова Л.А. Принципы эффективного корпоративного управления // Современные наукоёмкие технологии. №7. 2014. С.16-17.

9. Блэйк Р.Р. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д. С. Мутон. - Киев: Вышсшая школа, 2015. - 274 с.

10. Веснин В. Р. Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. — М.: Проспект, 2017. — 320 с.

11. Ван Л. Особенности управления персоналом в Китае // Молодой учёный №28 (132) декабрь 2016 г.

12. Гиголаев Г.Ф., Бериева К.Ю., Кануков М.Г. Роль государства в совершенствовании основных механизмов корпоративного управления в условиях

экономической нестабильности // Фундаментальные исследования. 2015. №11-5. С.964

13. Гуриева Л.К., Бериева К.Ю. Цели стратегического маркетинга в системе корпоративного управления. 2014. № 12–1 (12). С. 3.

14. Гишкаева Л.П. Проблемы теории и практики предпринимательства / Л.П. Гишкаева // Проблемы современной экономики. – 2015. - №2. – С. 52-58.

15. Гукасьян Н.А. Менеджмент предприятия. Просто о сложном / Н.А. Гукасьян. - СПб.: BHV, 2015. - 160 с.

16. Грошев И.В. Организационная культура: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 288 с.

17. Грозова О.С. Общий менеджмент: учебное пособие / О.С. Грозова; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола: ПГТУ, 2017. - 96 с.

18. Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks: Учебное пособие / Бехар Г., Голдстайн Д., - 8-е изд. - М.: Альпина Пабл., 2016. - 186 с.: 84x108 1/32 (Переплёт) ISBN 978-5-9614-5103-0 - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/912690 (дата обращения: 01.11.2021)

19. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с.

20. Джордж Д.М. Организационное поведение: Основы управления: учебное пособие / Д.М. Джордж, Г.Р. Джоунс; пер. с англ. под ред. Е.А. Климова; пер. с англ. В.Н. Егорова. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 460 с.

21. Ден В.А. Особенности менеджмента и экономики малого предприятия / В.А. Ден, А.О. Шевченко // Молодой ученый. - 2016. - №1. - С. 345-351.

22. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение: учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 406 с.

23. Данцева Д. С. Современные методы управления персоналом организации // Молодой учёный №40 (174) октябрь 2017 г.

24. Зеленская А. М. Совершенствование системы адаптации персонала (на примере ОАО «РЖД») // Молодой учёный №10 (114) май- 2016 г.

25. Изрядникова О. Предпринимательство в России: состояние и проблемы / О. Изряднова, Е. Фомина, Д. Казанцев // Российская экономика: тенденции и перспективы. – 2014. – №7. – С.17-22.

26. Инновационный менеджмент и экономика организаций (предприятий): Практикум/Под ред. Чернышева, Т. Г. Попадюк — М.: ИНФРА-М; Вузовский учебник, 2017. 240с.

27. Коваленко Б. Б. Стратегия и тактика корпоративного управления: учебное пособие / Б. Б. Коваленко, И. Г. Сергеева. – СПб.: Университет ИТМО, 2015. – 173 с.

28. Казарьян М. М., Вазим А. А. Эффективность управления персоналом в компании (на примере ООО «Газпром инвест») // VII международная научная конференция «Экономика, управление, финансы» (Краснодар, февраль 2017)

29. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / под ред. И. В. Андреевой. СПб: Питер, 2001. – 390 с.

30. Козлова А.М. Организационное поведение. Для руководителей: пособие / А.М. Козлова. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 319 с.

31. Корпоративная социальная ответственность: Учебное пособие / Беляева Ж.С., - 2-е изд., стер. - М.: Флинта, 2018. - 116 с.: ISBN 978-5-9765-3559-6 - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/966425 (дата обращения: 01.11.2021)

32. Корпоративная социальная ответственность: учеб. для студентов вузов / Григорян Е.С., Юрасов И.А. - М.: Дашков и К, 2016. - 248 с.

33. Ким С.А. Теория управления: учебник / С.А. Ким. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 240 с.

34. Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник: / П.А. Михненко. – 4-е изд., стер. – Москва: Университет «Синергия», 2018. – 520 с.

35. Марусева И.В. Современный менеджмент (Классический и прикладной аспекты): учебное пособие для вузов / И.В. Марусева. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018. - 540 с.

36. Модель культуры Шейна. Территория корпоративной культуры. Режим доступа: http://trkk.ru (дата обращения: 01.11.2021)

37. Организационная психология: учебник / А.Б. Леонова, Т.Ю. Базаров, М.М. Абдуллаева [и др.]; под общ. ред. А.Б. Леоновой. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 429 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа http://new.znanium.com]. — (высшее образование: Бакалавриат). - Текст: электронный. – Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/1001104 (дата обращения: 14.01.2021)

38. Оксинойд К.Э. Управление социальным развитием организации: учебное пособие / К.Э. Оксинойд. - 3-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство «Флинта», 2017. - 182 с.

39. Организационное поведение: учебное пособие / А.В. Назаренко, Д.В. Запорожец, Д.С. Кенина и др.; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 168 с.

40. Осипенко О. В. Актуальные проблемы отечественного корпоративного управления // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2018. – № 5. – С. 83–94.

41. Особенности формирования и развития крупного российского бизнеса // ЭКО. Цветков В.А. - 2011. - N 8. - С.77-90.

42. Пережогина К. А. Инновационные изменения в системе управления персоналом // Молодой учёный №4 (84) февраль-2 2015 г.

43. Пресняков В.Ф. Предприятие как объект управления и субъект поведения / В. Ф. Пресняков, В. В. Зотов, М. А. Белова // Экономика и математические методы. - 2015. - Т.49, № 3. - С.31-41.

44. Пушкина А. С. Исследование вовлеченности персонала на примере крупной телекоммуникационной компании: конкретизация понятия, взаимосвязь с удовлетворенностью трудом // Молодой учёный №11 (115) июнь- 2016 г.

45. Петраков М. А., Большакова А. К. Современные тенденции найма персонала // Молодой учёный №20 (79) декабрь-1 2014 г.

46. Ригби Д. Инструменты и тенденции менеджмента - 2015 / Д. Ригби, Б. Билодэу // Business excellence = Деловое совершенство. - 2015. - № 8. - С.48-54.

47. Раджабова Д. А. Развитие организационных форм управления. 2014. С.4

48. Репина Е. А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е. А. Репина. — М.: Академцентр, 2018. — 240 с.

49. Ражева А. А. Корпоративная память как актуальный управленческий ресурс промышленного предприятия [Электронный ресурс]: статья / А. А. Ражева. - Москва: Инфра-М; Znanium.com, 2015. - 25 с. - Текст: электронный. – Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/504739 (дата обращения: 01.11.2021)

50. Семенов А.К. Организационное поведение: учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 272 с.

51. Сирченко А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Молодой учёный №12 (92) июнь-2 2015 г.

52. Стукова Ю. Е., Букарева Е. О. Поощрение и стимулирование как методы эффективного управления персоналом организации // Молодой учёный №15 (149) апрель 2017 г.

53. Сидоренков А.В. Управление эффективностью групп и команд в организации: учебное пособие / А.В. Сидоренков, Н.Ю. Ульянова; Министерство образования и науки РФ, Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2016. - 325 с.

54. Сергеева И.Г., Грачева Е.А. Управление корпоративными рисками в предпринимательской деятельности // Экономика и экологический менеджмент. 2014. № 4. С.283.

55. Ткаченко И.Н. Корпоративное управление: учеб. пособие. – Екатеринбург, 2018. – С. 9.

56. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие / О.Г. Тихомирова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 151 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Текст: электронный. – Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/1072287 (дата обращения: 14.09.2021).

57. Управление кадровым резервом: теория и практика: монография / К.Б. Фокин. — М.: ИНФРА-М, 2019. - 277 с. — (Научная мысль). - www.dx.doi.org/10.12737/2683. - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/1024201 (дата обращения: 01.11.2021)

58. Шелунцова А. М. Система управления персоналом в государственном учреждении // Молодой учёный №3 (189) январь 2018 г.

59. Официальный сайт компании https://surgutgazstroy.ru/about/(дата обращения: 01.11.2021)

60. Электронный источник. Режим доступа: https://kaspy.asu.edu.ru/files/3(52)/65-71.pdf (дата обращения: 01.11.2021)

61. Электронный источник. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/byurokratiya-klientelizm-i-korruptsiya-v-rossii (дата обращения: 01.11.2021)

62. Электронный источник. Режим доступа: https://www.audit-it.ru/articles/account/a1/1023358.html (дата обращения: 01.11.2021)

63. Электронный источник. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/konstitutsionnye-garantii-svobody-massovoy-informatsii (дата обращения: 01.11.2021)

64. Электронный источник. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-i-perspektivy-deregulirovaniya-v-rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 01.11.2021)

65. Электронный источник. Режим доступа: http://www.ved.gov.ru/rus_export/torg_exp/ (дата обращения: 01.11.2021)

66. Электронный источник. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-voenno-politicheskogo-prognozirovaniya (дата обращения: 01.11.2021)

67. Электронный источник. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-urovnya-razvitiya-predprinimatelskoy-sredy (дата обращения: 01.11.2021)

68. Электронный источник. Режим доступа: https://ria.ru/20160408/1405245479.html (дата обращения: 01.11.2021)

69. Электронный источник. Режим доступа: https://skysmart.ru/articles/obshestvoznanie/socialnaya-stratifikaciya-obshestva (дата обращения: 01.11.2021)

70. Электронный источник. Режим доступа: https://vc.ru/future/109699-internet-2020-v-rossii-i-mire-statistika-i-trendy (дата обращения: 01.11.2021)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Бухгалтерский баланс ООО «СФК Сургутгазстрой»

Форма №1 "Бухгалтерский баланс"					
Показатель	Код показателя	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2017
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ Нематериальные активы	1110	9	27	45	63
Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0	0	0
Основные средства	1150	339 240	390 822	414 681	408 478
Доходные вложения в материальные ценности	1160	135 222	143 718	145 930	154 074
Финансовые вложения	1170	1 120 305	998 181	1 014 380	1 048 280
Отложенные налоговые активы	1180	651	10 841	11 630	1 851
Прочие внеоборотные активы	1190	0	6 965	15 186	0
ИТОГО по разделу I	1100	1 595 427	1 550 554	1 601 852	1 612 746
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ Запасы	1210	12 011	7 455	8 839	3 364
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	0	0	0
Дебиторская задолженность	1230	63 967	135 580	134 767	219 317
задолженность учредителей по взносам в уставный капитал[?]	1231	0	0	0	0
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	341 453	138 777	7 340	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	15 089	577	906	424

Прочие оборотные активы	1260	336	319	558	510
ИТОГО по разделу II	1200	432 856	282 708	152 410	223 615
БАЛАНС	1600	2 028 283	1 833 262	1 754 262	1 836 361
Пассив					
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	57 686	57 686	57 686	57 686
Собственные акции, выкупленные у акционеров *(Указывать без минуса!)*	1320	0	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340	110	110	110	110
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0	0
Резервный капитал	1360	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 113 227	1 224 384	1 223 794	1 261 172
ИТОГО по разделу III	1300	1 171 023	1 282 180	1 281 590	1 318 968
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	1410	249 600	303 805	325 025	287 000
Отложенные налоговые обязательства	1420	8 822	12 603	12 968	16 484
Оценочные обязательства	1430	0	0	0	0
Прочие долгосрочные обязательства	1450	440 734	0	0	0
ИТОГО по разделу IV	1400	699 156	316 408	337 993	303 484
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	1510	96 800	197 334	113 514	43 944
Кредиторская задолженность	1520	59 452	36 474	20 544	169 089
Доходы будущих периодов	1530	0	0	0	0
доходы будущих периодов, возникшие в связи с безвозмездным получением имущества и государственной помощи[?]	1531	0	0	0	0

Оценочные обязательства	1540	1 852	866	621	876
Прочие краткосрочные обязательства	1550	0	0	0	0
ИТОГО по разделу V	1500	158 104	234 674	134 679	213 909
БАЛАНС	1700	2 028 283	1 833 262	1 754 262	1 836 361

Приложение 2. Отчет о финансовых результатах ООО «СФК Сургутгазстрой»

Форма №2 "Отчет о финансовых результатах" Вводить нарастающим итогом				
Показатель	Код показателя	За год2020	За год2019	За год2018
Выручка	2110	128 154	172 050	180 021
Себестоимость продаж	2120	163 509	152 083	144 137
Валовая прибыль (убыток)	2100	-35 355	19 967	35 884
Коммерческие расходы	2210	0	0	0
Управленческие расходы	2220	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж (стр.2100-2210-2220)	2200	-35 355	19 967	35 884
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0
Проценты к получению	2320	20 735	10 241	8 317
Проценты к уплате	2330	46 499	47 572	39 704
Прочие доходы	2340	798 638	57 633	11 440
Прочие расходы	2350	761 663	38 911	9 926
Прибыль (убыток) до налогообложения (стр.2200+2310+2320-2330+2340-2350)	2300	-24 144	1 358	6 011
Налог на прибыль (стр.2412-2411)	2410	3 591	-768	-2 601
текущий налог на прибыль *(до 2020 г. это стр. 2410)*	2411	603	344	3 668
отложенный налог на прибыль	2412	4 194	-424	1 067
Изменение отложенных налоговых обязательств *(до 2020 г.)*	2430	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов *(до 2020 г.)*	2450	0	0	0
Прочее	2460	-10 603	0	0
Чистая прибыль (убыток) (стр.2300+2410+2430+2450+2460)	2400	-31 156	590	3 410
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2510	0	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0	0
Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	0	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500	-31 156	590	3 410

Приложение 3. Инструмент оценки корпоративной культуры

Инструмент оценки корпоративной культуры – OCAI
(методика К.Камерона и Р. Куинна)

Уважаемые сотрудники!

Приглашаем Вас принять участие в исследовании корпоративной культуры Вашей фирмы. Исследование направлено на выявление скрытых резервов развития организации.

Перед Вами шесть вопросов, предполагающих четыре альтернативы ответов. Исходя из 100-балльной шкалы, дайте оценку этих четырех альтернатив в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует Вашей организации. Наибольшее количество баллов присуждается той альтернативе, которая более других напоминает Вашу организацию. Постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно.

Все полученные данные будут использованы в обобщенном виде.

Благодарим Вас за участие в исследовании!

1. Важнейшие характеристики организации		**Теперь**	**Предпочтительно**
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
	Всего	100	100
2. Общий стиль лидерства в организации		**Теперь**	**Предпочтительно**
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.		
	Всего	100	100
3. Управление персоналом		**Теперь**	**Предпочти-тельно**
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений.		
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.		
C	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости,требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
	Всего	100	100
4. Связующая сущность организации		**Теперь**	**Предпочти-тельно**
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.		

B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа.		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.		
	Всего	100	100
5. Стратегические цели		**Теперь**	**Предпочти-тельно**
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.		
	Всего	100	100
6. Критерии успеха		**Теперь**	**Предпочти-тельно**
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке.		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы- графики и низкие производственные затраты		
	Всего	100	100

Спасибо за помощь в проведении исследования!

Приложение 4. Результаты анкетирования респондентов по методике К. Камерона и Р. Куинна (усредненные показатели)

1. Важнейшие характеристики организации	**Теперь**	**Предпочтительн**
Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.	20,2	50
Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.	20,7	15
Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.	14,1	13
Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.	43,9	20,8
2. Общий стиль лидерства в организации	**Теперь**	**Предпочтительн**
Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.	19,8	49
Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.	19,0	14,8
Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.	13,8	14
Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.	44,8	20,5
3. Управление персоналом	**Теперь**	**Предпочтительн**
Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений.	21,9	48
Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.	19,7	15,6
Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	13,6	14,5
Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости,требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.	45,8	20,7
4. Связующая сущность организации	**Теперь**	**Предпочтительн**
Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.	23,6	53
Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.	19,7	16,7
Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа.	12,9	13,6
Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.	43,7	20,7
5. Стратегические цели	**Теперь**	**Предпочтительн**
Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.	21,6	52
Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	18,3	13,6
Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	12,8	13
Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.	44,7	20,4
6. Критерии успеха	**Теперь**	**Предпочтительн**

A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.	20,4	53
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.	18,9	15,4
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке.	13,9	12,9
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы- графики и низкие производственные затраты	43,5	20,6
	среднее		
	A	21,7	50,3
	D	19,4	15,3
	C	13,8	13,1
	D	44,1	21,3

Приложение 5. Анкетирование персонала с целью выявить особенности корпоративной культуры.

Анкета по Д. Денисону

Уважаемый сотрудник!

1. Как Вы считаете, наибольшую пользу организации вы приносите, если:

1. Работаете самостоятельно, строго соблюдая нормы и правила, не проявляя инициативы;
2. Работаете, активно сотрудничая с коллегами;
3. Работаете самостоятельно, постоянно проявляя себя

2. Какие виды коммуникаций используются в Вашей организации чаще всего?

	1. Для получения информации, касающейся работы	2. Для личных целей
2.1 Деловой разговор, беседа		
2.2 Деловые переговоры		
2.3 Дискуссия		
2.4 Пресс - конференция		
2.5 Телефонные переговоры		
2.6 Деловые письма		
2.7 Инструкция		
2.8 Протокол		
2.9 Совещание		
2.10 Заявление		
2.11 Корпоративная сеть		

3. Какие виды коммуникаций вы считаете наиболее эффективными?

1.	Для получения информации, касающейся работы	2. Для личных целей
3.1 Деловой разговор, беседа		
3.2 Деловые переговоры		
3.3 Дискуссия		
3.4 Пресс - конференция		
3.5 Телефонные переговоры		
3.6 Деловые письма		
3.7 Инструкция		
3.8 Протокол		
3.9 Совещание		
3.10 Заявление		
3.11 Корпоративная сеть		

4. Существует ли в Вашей организации дресс - код?

1. Да
2. Нет

Если на 4 вопрос вы ответили "да", то ответьте на вопросы 5,6 и 7. Если ваш ответ был "нет" пропустите эти вопросы.

5. Все ли сотрудники соблюдают дресс - код?

1. Да
2. Нет

6. Соблюдаете ли дресс - код Вы?
1. Да
2. Нет

7. Поддерживаете ли Вы наличие дресс – кода в компании?
1. Да, дресс - код необходим любой серьезной организации
2. Нет, я считаю, что дресс – код в компании не нужен

8. Поддержали бы Вы идею о введении униформы или спецодежды?
1. Да (почему?) _____
2. Нет (почему?) _____
3. Не имеет значения

9. Устраивает ли Вас ваш график работы?
1. Да (почему?) _____
2. Нет (почему?) _____

10. Часто ли Вы опаздываете на работу?
1. Не чаще раза в неделю;
2. Не чаще раза в месяц;
3. Никогда не опаздываю

11. Фиксируются ли опоздания сотрудников в компании? Если да, то укажите, каким образом?
1. Да _____
2. Нет

12. Сменили бы вы место работы, если бы появилась такая возможность?
1. Да (почему?) _____
2. Нет (почему?) _____

13. При возникновении конфликтов между сотрудниками как осуществляется их решение?
1. Самостоятельно конфликтующими сотрудниками;
2. Самостоятельно с помощью сотрудников, не задействованных в конфликте;
3. Конфликт разрешает руководство;
4. Никак не разрешается.

14. Есть ли у вас возможность напрямую обратиться к вышестоящему руководству?
1. Да
2. Нет

Если на 18 вопрос Вы ответили «нет», ответьте на следующий вопрос. Если Ваш ответ был «да», пропустите 19 вопрос.

15. Хотели бы Вы иметь возможность напрямую обращаться к вышестоящему руководству?
1. Да

2. Нет (почему?) _____

16. Удовлетворены ли вы трудовыми взаимоотношениями? (1- абсолютно нет, 5- да)

	Полностью удовлетворен	Скорее удовлетворен	Удовлетворен	Скорее НЕ удовлетворен	Не удовлетворен
с руководством компании	5	4	3	2	1
с руководством подразделения	5	4	3	2	1
с коллегами	5	4	3	2	1

17. Можете ли вы открыто высказать непосредственному руководителю свои идеи и предложения?

1. Да
2. Нет _____

18. В какой степени Ваши коллеги ценят на работе Ваше мнение?

1. Очень ценят
2. Более, чем мнения других сотрудников
3. Почти одинаково, как и мнения других сотрудников
4. Меньше, чем мнения других сотрудников
5. Совсем не ценят

19. Контролируется ли качество выполнения Вашей работы?

1. Да, конечно
2. Нет

Если на 24 вопрос Вы ответили «да», ответьте на 25 вопрос. Если «нет», пропустите.

20. Вы довольны способом контроля над Вашей работой?

1. Да
2. В среднем доволен/льна
3. Нет (почему?) _____

21. Как Вы оцениваете имидж Вашей компании во внешней среде?

1. Компания пользуется уважением и популярностью во внешней среде
2. компания ничем не отличается от других аналогичных на рынке
3. компания непопулярна во внешней среде

22. Устраивают ли Вас следующие условия труда?

	Полностью утраивает	Не устраивает
1Оборудование, технические средства труда		
2 Бытовые условия		
3 Уровень шума		
4 Освещение		
5 Чистота помещений		

6 График работы		
7Продолжительность рабочего дня		
8 Заработная плата		
9 Взаимоотношения в коллективе		
10 Взаимоотношения с руководством		

25. В какой степени вы удовлетворены корпоративным духом компании? (по 5 бальной шкале)

	1. Полностью удовлетворен	2. Скорее удовлетворен	3. Удовлетворен	4. Скорее НЕ удовлетворен	5. Не удовлетворен
1 Корпоративная культура (нормы, ценности, правила организации)	5	4	3	2	1
2 Корпоративные мероприятия	5	4	3	2	1
3 Психологический климат в коллективе	5	4	3	2	1
4 Возможность общения и взаимодействия с сотрудниками	5	4	3	2	1

26. Предоставляется ли вам возможность повышения квалификации (обучения)?
1. Да
2. Нет (почему?) _____

27. Хотели бы вы повысить свою квалификацию или отправиться на обучение?
1. Да
2. Нет (почему?) _____

28. Предоставляется ли вам возможность карьерного роста?
1. Да
2. Нет (почему?) _____

<u>А теперь ответьте на несколько вопросов о себе</u>

Ваш пол
1. Мужской
2. Женский

Вы работаете по специальности?
1. Да
2. Нет

Ваша должность
_____

Сколько времени Вы работаете в компании?
1. Менее 3 месяцев
2. От 3 месяцев до 1 года
3. От 1 года до 3 лет
4. Более 3 лет

Укажите Ваш возраст
_____

Благодарим Вас за участие в опросе!

Приложение 6. Положение о корпоративном обучении персонала

Положение разработано с целью систематизации действий и процедур, направленных на обучение развитие персонала, для обеспечения профессионального роста сотрудников и оптимизации расходо Компании на обучение, установления взаимных прав и обязанностей Компании и его сотрудников.

2. Основные термины

2.1. *Обучение персонала* – процесс получения сотрудником новых знаний, умений и навыков п основных компетенциям, принятым в Компании, передача опыта поведения в профессионально значимы ситуациях.

2.2. *Цель обучения персонала* – формирование и поддержание необходимого уровня квалификаци персонала, с учетом требований Компании и перспектив развития, создание кадрового резерва.

2.3. Задачи политики Компании в области обучения:

- Разработка и внедрение системы обучения, включающей выявление потребности в обучени планирование и бюджетирование, организацию обучения и контроль его результативности;
- Построение обучения в соответствии со спецификой бизнес-процессов Компании;
- Формирование стандартов обучения;
- Включение новейшего мирового опыта обучения персонала в практику Компании;
- Развитие персонала в процессе обучения: формирование института наставничества, развити управленческого резерва, повышения уровня корпоративной культуры; мотивация сотрудников к повышени эффективности работы.

3. Виды обучения

3.1. По формам организации обучение подразделяется на плановое и внеплановое.

3.1.1. *Плановое* обучение осуществляется по Программам повышения квалификации (ППК):

- ППК высшего управленческого персонала;
- ППК линейных руководителей;
- ППК кадрового резерва;
- ППК специалистов;
- ППК рабочих;
- Программа первичного обучения новых сотрудников.

3.1.2. *Внеплановое* обучение производится в связи с производственной необходимостью по заявка руководителей структурных подразделений Компании.

3.2. По формам проведения обучение подразделяется на индивидуальное и групповое; внутреннее внешнее.

3.2.1. *Индивидуальное* обучение осуществляется на открытых тренингах, семинарах и конференция внешних компаний, в высших учебных заведениях, на стажировках и т. п.;

Корпоративное (групповое) обучение проводится на тренингах или семинарах, организованных помощью внешних компаний (или внешних специалистов) специально для сотрудников Компании.

3.2.2. *Внешнее* обучение проводится с привлечением преподавателей и тренеров внешних обучающи организаций;

Внутреннее обучение организуется посредством привлечения внутренних ресурсов Компании.

4. Планирование и организация обучения

4.1. Инспектор по кадрам отвечает за планирование, организацию, оплату и контроль всего процесс обучения.

4.2. При планировании годового бюджета на обучение 80 % бюджетных средств выделяется н плановое обучение; 20 % бюджетных средств – на внеплановое обучение по производственно необходимости.

4.3. **Для организации планового обучения** инспектором по кадрам совместно с руководителям структурных подразделений, по итогам ежегодной оценки персонала и задач, стоящих пере подразделениями на планируемый год, разрабатываются программы обучения и программы повышени квалификации (ППК) в рамках Плана обучения на планируемый период. Программа содержит информаци по:

- Контингенту обучающихся сотрудников;
- Целям и задачам обучения.