

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы				
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ СЕРВИСНОЙ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ				

УДК 005.95: 622.323.012: 658.58

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ61	Арчаков Муса Магометович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Л.Р.	к.филос.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	—		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

Запланированные результаты обучения по программе

38.04.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ Н.О. Чистякова
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
О-2ЭМ61	Арчаков Муса Магометович

Тема работы:

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ СЕРВИСНОЙ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ

Утверждена приказом директора (дата,
номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Учебники
2. Учебные пособия
3. Периодические издания
4. Электронные ресурсы
5. Данные компании ООО «Геологическая сервисная компания»

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. Теоретические основы управления персоналом. 2. Характеристика объекта диссертационного исследования. 3. Направления оптимизации системы управления персоналом предприятия. 4. Социальная ответственность предприятия.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Таблица 1 – Сравнение древней и современной организации Таблица 2 –Изменение отчета о прибылях и убытках 31.12.2015 – 31.12.2017 г., тыс. руб. Таблица 3 – Анализ внешней среды ООО «Геологическая сервисная компания» Таблица 4 – Сильные и слабые стороны организации Таблица 5 – Результаты анкетирования персонала (удовлетворенность) Таблица 6 –Результаты анкетирования персонала (вовлеченность) Таблица 7 –Ответы сотрудников ООО «Геологическая сервисная компания» Таблица 8 –Расчет eNPS Таблица 9 – Оценка показателя возможность привязанности Таблица 10 – Стейкхолдеры организации ООО «Геологическая сервисная компания» Таблица 11 –Структура программ КСО ООО «Геологическая сервисная компания» Таблица 12 – Затраты на мероприятия КСО Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Геологическая сервисная компания» Рисунок 2 – Внешняя среда организации Рисунок 3 – Внутренняя среда ООО «Геологическая сервисная компания» Рисунок 4 – Показатели удовлетворенности персонала, % Рисунок 5 –Показатели, вовлеченности персонала, % Рисунок 6 – Показатели удовлетворенности и вовлеченности персонала Рисунок 7 –Индекс удовлетворенности трудом сотрудников в 2018 г. Рисунок 8 –Индекс вовлеченности сотрудников в 2017-2018 гг. Рисунок 9 – Индекс вовлеченности сотрудников в 2018 г. Рисунок 10 – Оценка факторов лояльности персонала Рисунок 11 – Пример линейно-

	функциональной структуры
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Л.Р.	к.филос.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ61	Арчаков Муса Магометович		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 121 страниц, 11 рисунков, 12 таблиц, 33 использованных источников, 5 приложений.

Ключевые слова: компания, предприятия, структура, управление персоналом, сервис, эффективность.

Объектом исследования является: ООО «Геологическая сервисная компания». Предметом – система управления персоналом ООО «Геологическая сервисная компания».

Цель работы: провести исследование системы управления персоналом, для выявления проблемных вопросов компании и предложить пути решения.

Для достижения цели были определены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы системы управления персоналом.
2. Проанализировать особенности системы управления в компании ООО «Геологическая сервисная компания»
3. Разработать рекомендации, которые повлияют на эффективность управления персоналом в данной организации.

В результате исследования были выявлены проблемы в системе управления персоналом ООО «Геологическая сервисная компания».

Степень внедрения и область применения: рекомендуется к применению в крупные и малые компании, на уровне руководства и менеджеров среднего звена.

Экономическая значимость работы состоит в поддержании на высоком уровне функционирование компании в современных экономических условиях.

Оглавление

Реферат	6
Введение.....	9
1 Теоретические основы управления персоналом	11
1.1 Эволюция понятия и значения управления персоналом в организации .	12
1.1.1 Управление в организациях древности	13
1.1.2 Анализ эволюции подходов по управлению персоналом	19
1.2 Основные методы и этапы управления персоналом в организации	23
1.2.1. Основные методы управления персоналом	23
1.2.2 Основные этапы управления персоналом	28
1.3 Определение понятий и виды структур управления	33
1.3.1 Линейная структура управления	36
1.3.2 Функциональная структура управления.....	38
1.3.3 Линейно-функциональная структура управления.....	39
1.3.4 Дивизиональная структура управления.....	40
1.3.5 Проектная структура управления.....	42
1.3.6 Матричная структура управления.....	43
1.3.7 Принципы построения структур управления.....	44
1.4 Особенности управления персоналом в российских компаниях.....	47
2 Характеристика объекта диссертационного исследования	59
2.1 Анализ деятельности предприятия	59
2.2 Характеристика структуры управления предприятия.....	63
2.3 Характеристика внешней и внутренней среды организации.....	66
3 Направления оптимизации системы управления персоналом предприятия	70
3.1 Исследование удовлетворенности трудом и вовлеченности персонала .	70

3.2 Проблемы в области управления персоналом на предприятии	82
4. Социальная ответственность	90
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности.....	90
4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия.....	98
Заключение	101
Список используемых источников.....	103
Приложение А Характеристика структурных подразделений.....	106
Приложение Б Должностная инструкция начальника отдела кадров	113
Приложение В Качественные характеристика персонала за 2015–2017 гг ..	119
Приложение Г Опросник.....	120
Приложение Д Методика расчета индекса чистой лояльности	121

Введение

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Успех работы предприятия (организации, фирмы) обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

Большое значение для эффективной кадровой политики имеет анализ характеристик рынка рабочей силы. Внутрипроизводственные особенности предприятия, организации либо фирмы, такие, как поставленные цели развития фирмы, тенденции ее управленческого стиля, конкретный характер решаемых ею задач, специфика рабочих коллективов и др. также должны приниматься в расчет для обеспечения эффективности кадровой политики.

В работе по управлению персоналом, как правило, используют все факторы, повышающие эффективность использования сотрудников, включая имеющие психологическую природу и обращенных к их ценностям, интересам и потребностям.

Управление персоналом, являясь значимой составной системы управления как таковой – имеет ключевое значение для успеха деятельности любого предприятия. Подсчитано, что в среднем руководитель тратит на управление сотрудниками до 80% своего рабочего времени.

Одной из основных социальных потребностей общества в переходной экономике является совершенствование систем управления всех уровней и видов деятельности. Среди мер по совершенствованию систем управления в России, как мне кажется, в первый ряд, несомненно, следует поставить

повышение эффективности управления самым важным ресурсом – персоналом организаций и предприятий.

Объект исследования: ООО «Геологическая сервисная компания».

Предметом исследования: данной работы является действующая в этой организации система управления персоналом.

Цель: провести исследование структуры управления персоналом, для выявления проблемных вопросов компании и предложить пути решения.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы системы управления персоналом.
2. Проанализировать особенности системы управления в компании ООО «Геологическая сервисная компания»
3. Разработать рекомендации, которые повлияют на эффективность управления персоналом в данной организации.

Методы исследования: анализ документов, экономический и финансовый анализ, анкетирование, интервью, анализ литературы, статистический анализ.

Теоретическую основу исследования составляют законодательство Российской Федерации, работы отечественных и зарубежных ученых в области оплаты труда и управления сотрудником, основные научные положения экономики труда, теории организации оплаты труда, учебные пособия и результаты собственных исследований.

1 Теоретические основы управления персоналом

Деятельность предприятия в независимости от формы собственности напрямую зависит от структуры, качества и эффективности управления ресурсами организации. Одним из ключевых ресурсов является персонал. Важнейшим ресурсом, который определяет эффективность работы и продвижение предприятия на рынке, является интеллектуальный потенциал предприятия. Насколько бы не была продумана структура управления персоналом на предприятия, результат будет напрямую зависеть от качественного состава интеллектуального потенциала, которым являются сотрудники и это не только их квалификация, но и энтузиазм, самоотдача, творческий подходом, с которым они выполняют свои обязанности.

Грамотно продуманная и организованная структура управления людьми залог эффективного функционирования организация. Достижение поставленных целей и получение прибыли зависит от квалификации и профессионализма кадров.

Структура управления персоналом организации – это непосредственная и целенаправленная обязанность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений структуры управления персоналом, которая состоит в разработке концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Персонал организации, как ресурс, является объектом управления и имеет собственные индивидуальные свойства (организационно-структурные, психологические и др.), требующие продуманного и умелого учета в практической работе.

Данный вид ресурса отличается от других (материальных, сырьевых, финансовых,) тем, что сотрудник – это индивидуум, который имеет право отказаться от условий, на которых его планируют использовать, участвовать в переговорах об уровне оплаты труда, повышать свою квалификацию или перепрофилироваться, участвовать в забастовках, увольняться по

собственному желанию, самостоятельно принимать решение, какие профессии являются для него социально неприемлемыми. В связи с этим персонал не может рассматриваться как однородная субстанция; каждый работник имеет индивидуальные предпочтения, квалификацию, мотивы и ценности [1].

1.1 Эволюция понятия и значения управления персоналом в организации

В настоящее время ядром прогрессивных концепций управления находится индивидуум, которому отводится ключевая роль. На основании этого современные системы управления нацеливаются на планомерное и эффективное развитие различных способностей работников для того, чтобы они максимально продуктивно использовались в процессе производства. Возросла роль и социального аспекта производства, это обусловлено качественными изменениями в системе управления организациями и выражается в новых формах, методах и управлении кадрового менеджмента.

На основании системного подхода современная организация представляет собой социотехническую систему, в которой выделяются материально-вещественный и человеческий (личностный) факторы развития производства [2].

Спланированная работа с персоналом предопределяет успех как в государственном секторе экономики, так и бизнесе. Человеческий фактор является главным фактором любого производства, по этой причине все более активно используется понятие «инвестиции в персонал». От сбалансированности основных компонентов – личностного и материального факторов производства зависит эффективность использования кадрового потенциала организации.

В настоящее время наблюдается высокий динамизм развития персонала организации. И проявляется он не только в ускорении процесса

обновления умений, навыков и знаний, но и в неуклонном повышении роли профессионально важных качеств работников. Квалификация, образование, и уровень развития профессионально важных качеств, являются сегодня ключевыми качественными характеристиками персонала. Эти характеристики на практике не всегда соответствуют необходимому уровню в конкретных условиях производства. На основании этого для сбалансированного формирования кадрового потенциала необходимо создавать действенную систему управления персоналом, отвечающую современному содержанию организации и мотивации труда.

Обязательным условием является выполнение управленческих функций, для достижения поставленных руководителями организации целей и достижения успеха. Практика управления организацией так же стара, как и организация, что указывает на её древние корни. Известен факт, что уже в третьем тысячелетии до нашей эры, на глиняных табличках, записаны сведения о коммерческих сделках в древнем Шумере, являя собой четкое доказательство существования там практики управления. На основании археологических раскопок можно проследить и ещё более древние доказательства существования структуры организаций: доисторические люди жили организованными группами, в которых распределялись обязанности и прослеживается определённая структура управления группой. Но только в двадцатом веке управление было признано самостоятельной областью деятельности.

1.1.1 Управление в организациях древности

Примерно семь тысяч лет назад зародилось управление, но только с конца XIX века и особенно в XX в. с развитием социального рыночного хозяйства, менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, т.е. в науку. Западный менеджмент – это, прежде всего, особая субкультура со своими нормами, ценностями, и законами. С другой стороны – это

совокупность технических процедур и методов, сумма неких практических действий по планированию, организации, мотивации и контролю, необходимых для достижения поставленных целей. В этой связи объем и содержание понятий управление и менеджмент несколько не совпадают, так как менеджмент можно трактовать как «успешное управление», как достижение цели с учетом ресурсных ограничений.

Термин менеджмент применим к любым типам организаций, но если речь идет об общественном секторе, то используется выражение «государственное управление (регулирование)», «муниципальное управление», а для обозначения более абстрактного уровня управления применяется понятие «администрирование». В настоящее время наука менеджмента породила ряд специализаций – финансовый менеджмент, инновационный менеджмент, социальный менеджмент, стратегический менеджмент и совсем недавно – региональный менеджмент. Эта тенденция к «отпочкованию» будет, по-видимому, закрепляться. Поэтому мы, если особо не оговаривается, будем пользоваться термином управление – менеджмент как синонимичными (сближающимися понятиями) и не становиться на позицию ортодоксальности (существует, мол, только классика – менеджмент предприятия – организации).

Первая управленческая революция произошла 4–5 тыс. лет назад в период формирования цивилизаций Древнего Востока (Египет, Шумеры) [8].

Каста священников (жрецов) постепенно трансформировалась в класс религиозных функционеров, которые организовывали жертвоприношения (не только человеческие, а и в виде денег, скота, ремесленных изделий и т.п.). Жрецы собирали налоги, руководили ирригационными работами в масштабе целых областей, организовывали строительство пирамид.

Свершения крупных организаций в древности ясно указывают, что они имели *формальную структуру*, в которой можно было выделить уровни структуры управления. Висячие сады Вавилона, инкский город Мачу Пикчу и пирамиды Египта могли появиться на свет только вследствие

координированных и организованных усилий. Задолго до рождения Христа существовали и крупные политические организации. Македония при Александре Великом, Персия, а позднее Рим простирались от Азии до Европы. Руководителями этих организаций были короли и генералы. Конечно, были и лейтенанты, были хранители житниц, были погонщики и надсмотрщики работ, губернаторы территорий и казначеи, которые помогали обеспечивать деятельность существовавших организаций.

Шли годы, *структура управления* некоторыми организациями становилось все более четкой и все более сложной, а сами организации становились все более сильными и все более устойчивыми. Хорошим примером тому может служить Римская империя, просуществовавшая сотни лет. Римские легионы с четкой структурой управления, состоящей из генералов и офицеров, подразделением армий на дивизии, планированием и дисциплиной, шли победным маршем через плохо организованные европейские страны, через государства Среднего Востока. Завоеванные территории отдавались под управление губернаторов, подчинявшихся Риму, строились дороги, чтобы ускорить связь с Римом. Связь, как нам еще предстоит увидеть, – это очень важная составляющая успеха организации. Знаменитые дороги, которые кое-где используются и сейчас, помогали собирать налоги и дань в пользу императора. И, что еще более важно, хорошие дороги позволяли легионам, размещенным внутри страны, быстро связываться с окраинными провинциями, если местные жители или местная администрация восставали против римского правления.

Формы почти всех видов проявления современного управления можно проследить в этих огромных процветающих организациях древности, но в целом, характер и структура управления в те времена отличались от сегодняшних. Например, пропорция между руководителями и не руководителями была гораздо меньшей, было меньше руководителей среднего звена. Прежние организации стремились иметь малочисленную группу руководителей высшего звена, которые сами принимали практически

все важные решения. Очень часто руководство осуществлялось одним человеком, это был как бы театр одного актера. Если лицо на верхнем уровне управления (а это почти всегда был мужчина) был хорошим лидером и правителем, как Юлий Цезарь, или Адриан, тогда все шло более или менее гладко. Когда к власти приходил такой неумелый руководитель, как Нерон, жизнь могла погрузиться во мрак.

На управленцев тех далеких веков возлагалась необходимость координации действий десятков тысяч рабов, крестьян и других слоев населения. Особняком стояло военное искусство управления.

Жрецы вскоре стали богатым и влиятельным сословием. Помимо соблюдения ритуальных почестей («для Бога»), они управляли делами государства, ведали казной, вели имущественные и другие споры. Это был прототип нынешнего чиновничества.

Древние греки большое внимание, помимо общегражданских функций, уделяли вопросам управления домохозяйствами и латифундиями. Так, Платон выделяет такие надзоры как титанический (основанный на силе) и политический.

В те времена родились такие термины, относящиеся к искусству управления, как «демагогия» (демос – народ, аго – веду), т.е. – «руководство народом» и «деспотия» – прежде всего власть господина над рабами, стремление к неограниченному господству (корень «дес» означает «сковывать») [9].

Древний Рим продвинул управленческую мысль. Так, *структура управления* провинциями из Рима была со временем децентрализована, что улучшило сбор налогов, общее управление, так как учитывала местные особенности. Это была система прокураторов, имевших определенную власть и права в решении гражданских дел. Реформа территориального управления была осуществлена императором Диоклетианом и до сих пор считается шедевром территориального управления. Большое внимание уделялось управлению латифундией (крупной фермой), подробно

регламентировались работы, которые планировались в годовом измерении. В латинском языке существует слово *mansepts* - предприниматель.

Крупным вкладом в управление был свод законов – Кодекс вавилонского правителя Хаммурапи. Содержащиеся в Кодексе 285 законов регулировали все многообразие отношений между социальными группами населения. Это была первая формальная система администрирования, возникновение чисто светской манеры управления.

Через тысячу лет после Хаммурапи царь Навуходоносор возродит в Вавилоне разработку и строительство технически сложных проектов (вавилонская башня, висячие сады и т.п.), а также эффективные методы организации работы текстильных мануфактур и контроля за качеством продукции.

Так этап религиозно-коммерческого управления сменился светско-административным, а затем и строительно-производственным.

В средние века наиболее совершенной была административная иерархия Римской католической церкви, построенной по принципу функционализма.

Были в истории примеры организаций, которые управлялись так же, как организации управляются и в наше время. Ярким примером тому является римская католическая церковь. Простая структура: папа, кардинал, архиепископ, епископ и приходский священник, определенная еще основателями христианства, успешно функционирует и в настоящее время и является более «современной», чем структура многих организаций, появившихся только сегодня. Может быть, это и есть существенная причина того, что римская католическая церковь процветает на протяжении многих веков, в то время как появлялись и исчезали и отдельные деловые организации, и целые народы. Современные военные организации тоже во многих отношениях удивительно похожи на организации древнего Рима.

Заметный вклад в развитие теории управления внес итальянский государственный и политический деятель Никколо Макиавелли (1469-1527).

Он раскрыл принципы взаимоотношений руководителей и подчиненных, стили работы руководителя, давал советы по организации его труда (порой циничные, существует нарицательный термин коварного управления – «макиавеллизм») [10].

Перемещая исторический экскурс в Европу, вставшую, по Тойнби, на «историческую ось времени», то есть начавшую опережать остальные континенты в своем развитии, следует отметить выдающуюся роль промышленного переворота XVIII-XIX веков, стимулировавшего, начиная с Англии, развитие европейского капитализма. Если до него те или иные новации, двигавшие управление-менеджмент вперед, происходили от случая к случаю, то теперь они стали практически регулярными.

Созрела система акционерного капитала, руководитель-собственник постепенно был заменен наемным управляющим, а менеджмент превратился в самостоятельную область жизнедеятельности.

В целом, как показано в таблице 1, управление и организации в древности значительно отличались от современных организаций.

Таблица 1 – Сравнение древней и современной организации

Организация древности	Современная организация
Малое количество крупных организаций, отсутствие гигантских организаций	Большое количество крупных и чрезвычайно мощных крупных организаций, как коммерческих, так и не коммерческих
Относительно небольшое количество руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена	Большое количество руководителей, большое количество руководителей среднего звена
Управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности	Четко очерчены управленческие группы, управленческая работа четко воспринимается и отделяется от неуправленческой деятельности
Занятие руководящих постов в организации и чаще всего по праву рождения или путем захвата силой	Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву компетентности с соблюдением законности и порядка
Малое количество людей, способных принимать важные для организации решения.	Большое количество людей, способных принимать важные для организации решения
Упор на приказ и интуицию	Упор на коллективную работу и рациональность

Из выше сказанного можно сделать вывод, что система управления предприятием и персоналом появилась очень давно. Ранее система была примитивна, со временем началось осознание важности этого направления для достижения цели, начинается более глубокое и подробное изучение этого вопроса, система меняется и совершенствуется, появляются новые направления и школы. То есть система управления персоналом начинает эволюционировать.

1.1.2 Анализ эволюции подходов по управлению персоналом

Для проведения краткого анализа эволюции управления необходимо определиться относительно терминологических понятий. В современных исследованиях по проблемам управления людьми, где персонал организации выступает в качестве объекта управления, существуют три основных подхода, принимающие в качестве базового объекта управления соответственно «кадры», «персонал» или «человеческие ресурсы». Например, некоторые авторы определяют таким объектом человеческие ресурсы [3].

Под управлением человеческими ресурсами предприятия подразумеваются следующие взаимосвязанные виды деятельности:

- определение потребности в персонале по различным профессионально-квалификационным группам; анализ рынка труда [4].
- отбор и адаптация персонала; организация труда;
- управление производительностью;
- обеспечение нормальных условий труда;
- разработка систем мотивации;
- проектирование систем оплаты труда;
- разработка и осуществление социальной политики предприятия;
- предупреждение и устранение конфликтов.

Но большинство специалистов в данной сфере придерживаются иной точки зрения. И рассматривают в качестве объекта управления персонал предприятия. В отдельных случаях, как, например, в контексте должностных инструкций, объектом управления, как правило, выбираются кадры предприятия. В исследованиях зарубежных авторов встречается и такое понятие, как «трудовые ресурсы» [5].

Необходимо уточнить представленные позиции с точки зрения этимологии значения слов «персонал», «кадры», «ресурсы».

Слово «*персонал*» имеет собирательное значение и обозначает личный состав предприятия, учреждения или его часть, объединенный по профессиональным признакам.

В соответствии с этим же источником «*кадры*» – это основной подготовленный состав работников предприятия, учреждения или профессиональной организации, эти слова семантически можно считать эквивалентными.

Совершенно другой смысл имеет понятие «*ресурс*», и означает средства, запасы. В этом смысле понятие «*человечески ресурсы*» или «*трудовые ресурсы*», можно, по-нашему мнению, трактовать шире и в более глобальном смысле по сравнению с двумя предыдущими понятиями, например, «человеческие ресурсы государства или региона». Хотя, в принципе, «человеческие ресурсы», как частный случай, представляют собой и человеческие ресурсы предприятия.

Точка зрения автора по данному вопросу согласуется, в частности, с мнением Одегова Ю.Г. и Журавлева П.В., которые рассматривают два основных подхода к решению проблем персонала, основывающихся на определении существа двух таких понятий, как «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом» [6].

Под «управлением человеческими ресурсами» в первом подходе понимаются стратегические аспекты решения проблемы, включая вопросы социального развития, а во втором подходе – государственное регулирование

отношений в области труда и занятости. Под «управлением персоналом» в первом подходе подразумевается оперативная работа с кадрами, а во втором – трудовые отношения на уровне предприятия.

На наш взгляд, люди, работающие на предприятии, могут выступать в качестве объекта управления в любой из трех приведенных трактовок. При этом общим для них всех является объединение людей в рамках одной производственной системы с целью достижения единого результата. Именно это утверждение примем в качестве базового. Однако в целях упорядочения дальнейшего изложения введем следующее ограничение. Поскольку проблемы управления персоналом охватывают различные предметные области исследований (организацию труда, нормирование, оплату труда, управление конфликтами и т.д.), то выделим ту из них, решением задач которой традиционно занимается кадровая служба предприятия. Таким образом, управление кадрами представлено отдельной подсистемой в общей системе управления персоналом предприятия.

В деловом мире приходят к пониманию того, что в период резкого обострения конкуренции на мировых рынках, расширения масштабов и частоты технологических, организационных и прочих нововведений преимущества получают фирмы, руководство которых быстрее других способно критически оценить состояние дел, преодолеть стереотипы эффективного в прошлом управления и разработать стратегию преобразования своих организаций.

«Рационалистические», «механические» и «тейлористские» подходы к управлению, пустившие глубокие корни в хозяйственной системе стран Запада, устаревают. Рост, усложнение и динамизм производственных связей, многовариантность решений при высоких темпах технологических и структурных сдвигов вызывают необходимость быстрой и гибкой переориентации производства и сбыта в условиях неопределенности, постоянной изменчивости конъюнктуры. Основными задачами

руководителей становятся создание адаптивных, быстро реагирующих управленческих механизмов и реализация «органичных» подходов.

Современное управление не отвергает полностью рационалистическую модель. Она остается методологической основой формирования *организационных структур*, планирования, проведения предпроектных исследований, экономических расчетов и др. Элементы жесткого командного управления остаются предпочтительными в определенных экстремальных условиях, требующих, например, быстрой концентрации усилий на каком-либо участке работ, или при решении производственных задач (таких как выпуск массовой стандартной продукции). А там, где надо и можно экспериментировать, искать, налаживать разнообразные рабочие связи между партнерами в условиях повышенного хозяйственного риска, административные рычаги становятся неэффективными – требуется новое, более гибкое, так называемое органичное управление.

В практике структуры управления последних лет отчетливо просматривается все более тесное переплетение различных его моделей: *американской, японской, западноевропейской*. В этом проявляется процесс интернационализации современного менеджмента управления. Истоки новшеств лежат не в национально-культурных особенностях той или иной фирмы. Они предопределяются объективной логикой научно-технического прогресса, и трезво мыслящие менеджеры хорошо это понимают. Однако простой констатации сдвигов в управленческом мышлении недостаточно для понимания сущности изменений в системе управления производством стран Запада, которые произошли в начале 90-х годов. Корни его гораздо глубже; это, прежде всего, изменение характера экономического развития, влияние, которое оказывают на менеджмент перемены в технологии и степени подготовки рабочей силы, условия хозяйственной деятельности корпораций на внутренних и мировых рынках.

Эволюция термина «менеджмент» предопределила многообразие понятий, выражаемых этим словом. Менеджмент – это управление каким-

либо социальным объектом, владение мастерством управления, высокий профессионализм, позволяющий соединить в одном лице хозяина собственности и организатора производства, обеспечивающего высокую производительность труда без жесткого администрирования [7].

1.2 Основные методы и этапы управления персоналом в организации

1.2.1. Основные методы управления персоналом

Управление персоналом (УП) направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками. Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, их сознательное взаимодействие становится отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами.

Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов.

Персонал или кадры – это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется, прежде всего, своей численностью. Она же определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Методы управления персоналом (МУП) – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их

деятельности в процессе функционирования организации [11]. Наука и практика выработали три группы МУП: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения». Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности [12].

Экономические методы – это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления. С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности.

По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы:

1. *Социологические методы*, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности.

2. *Психологические методы*, которые направлены на воздействие на личность конкретного человека.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов обеспечивает социальное планирование [13]. Необходимые данные для подбора, оценки, расстановки, обучения персонала и обоснования принятия кадровых решений позволяют получить следующие социологические методы исследования (научные инструментари):

1. Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных анкет.

2. Интервьюирование предполагает подготовку до беседы сценария (программы), затем в ходе диалога с собеседником – получение необходимой информации. Интервью – идеальный вариант беседы с руководителем, политическим или государственным деятелем – требует высокой квалификации интервьюера и значительного времени.

3. Социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе.

4. Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях (авария, драка, стихийное бедствие).

5. Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению, с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. Целесообразно, чтобы психологическое планирование выполняла профессиональная психологическая служба организации, состоящая из социальных психологов.

Функции управления персоналом:

Управление персоналом – область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации «качественным» персоналом (способным выполнять возложенные на него трудовые функции) и оптимальное его использование.

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает:

- определение целей и основных направлений работы с персоналом;
- определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей;

- организацию работы по выполнению принятых решений;
- координацию и контроль за выполнением намеченных мероприятий;
- постоянное совершенствование системы работы с персоналом.

Основные функции управления персоналом:

- подбор, найм и формирование персонала организации для наилучшего достижения, целей производства;

- оценку персонала;

- развитие организационной структуры и морального климата предприятия, способствующих проявлению творческой активности каждого работника;

- наилучшее использование потенциала работников и его вознаграждение;

- обеспечение гарантий социальной ответственности организаций перед каждым работником.

- анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспективы;

- мотивация персонала,

- оценка и обучение кадров,

- содействие адаптации работников к нововведениям,

- создание социально комфортных условий в коллективе, решение частных вопросов психологической совместимости сотрудников и др.

Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей. Так, например, широкое распространение в мировой

практике контрактной формы найма персонала привело к заметному изменению функциональных обязанностей.

При таких условиях найма, естественно, повышается значение функциональных обязанностей, связанных с обеспечением трудовых отношений, решения социальных вопросов, расширяется круг обязанностей в рамках функций найма, трудоустройства, материального вознаграждения [14].

1.2.2 Основные этапы управления персоналом

Исследуя содержание современных публикаций по проблеме управления персоналом, можно выделить множество этапов процесса управления персоналом.

Эти этапы охватывают:

- Развитие и совершенствование стратегии управления человеческими ресурсами и ее эффективную интеграцию в общую стратегию организации.
- Разработку структурных и организационных преобразований организации, регламента рабочих мест и профессий с целью повышения конкурентоспособности на рынке.
- Отбор рабочей силы.
- Методологии оценки выполняемой работы и сертификации персонала.
- Тренинг и повышение квалификации.
- Максимальное использование творческого потенциала для увеличения эффективности организации.
- Вопросы оплаты труда и компенсационные модели.
- Состояние и развитие рынка рабочей силы [15].

На практике распространение получили следующие этапы управления персоналом:

- 1) Планирование персонала и формирование кадрового резерва;

- 2) Набор и отбор персонала;
- 3) Адаптация и профориентация персонала;
- 4) Мотивация персонала;
- 5) Организация профессионального обучения;
- 6) Оценка персонала.

Планирование – начальный этап любой управленческой деятельности.

Кадровое планирование помогает определить стратегию, цели и задачи кадровой политики и способствует их достижению через систему соответствующих мероприятий.

При планировании набора сотрудников требуемых профессий и квалификаций анализируются состояние рынка труда и тенденции его изменения в рассматриваемый период. Большое внимание в кадровом планировании уделяется подготовке мероприятий по адаптации работников к складывающейся экономической ситуации и изменяющимся условиям труда. Необходимый количественный объем рабочей силы определяется исходя из поставленных предпринимательских целей и штатной структуры организации.

Одним из направлений планирования персонала является формирование кадрового резерва. Резерв - группа работников, отобранных для выдвижения на вышестоящую должность по результатам оценки их знаний, профессиональных умений и навыков, деловых и личностных качеств, способностей к руководящей деятельности. Задачами формирования кадрового резерва являются:

- своевременное и качественное замещение вакантных должностей;
- выявление сотрудников, обладающих потенциалом для продвижения;
- своевременная подготовка сотрудников к занятию вакантной должности (продвижение);

- преемственность и устойчивость управления организацией и ее подразделениями;
- удовлетворение потребностей работников в профессиональном и должностном росте [16].

Профессиональный отбор и приём на работу являются необходимыми составляющими управления персоналом. Приём на работу предусматривает ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов на вакантные рабочие места. При отборе и найме сотрудников основной задачей является комплектование штатов претендентами, деловые, морально-психологические и иные качества которых могли бы способствовать достижению целей организации.

Набор персонала начинается с поиска и выявления кандидатов как внутри фирмы, так и за её пределами с учётом требований к ним, и величины необходимых затрат.

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работников с целью установления их пригодности для выполнения обязанностей на определённом рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учётом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Процесс отбора кадров осуществляется в несколько этапов. Основными из них в западных фирмах являются: предварительная отборочная беседа; заполнение заявления и анкеты; собеседование с менеджером по найму; тестирование; проверка рекомендаций и послужного списка; медицинский осмотр.

Критериев отбора не должно быть слишком много. Основными критериями считаются: образование; опыт работы; деловые качества; профессионализм; физические характеристики; тип личности кандидата и его потенциальные возможности.

Процесс отбора кандидатов и изучение их соответствия функциональным обязанностям по конкретной должности предполагает: первичное знакомство с претендентами; сбор и обработку информации о них по определённой системе; оценку качеств и составление достоверных «портретов»; сопоставление фактических качеств претендентов и требований должности.

Под адаптацией персонала понимается взаимное приспособление работника и предприятия, которое основывается на вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда. В процессе адаптации должно произойти оптимальное приспособление нового сотрудника и организации друг к другу. При приеме на работу кандидата отделом управления составляется карта личностных и профессиональных характеристик, которая сопоставляется с существующими профессиограммами. Таким образом, выявляется психологическая совместимость и его профессиональная пригодность. Анализ полученных результатов позволяет разработать комплекс рекомендаций для нового сотрудника.

Профессиональная ориентация включает в себя комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального признания, на выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности. Действие системы профориентации распространяется и на давно работающих сотрудников.

Мотивация включает в себя следующие подсистемы: управление мотивацией трудового поведения; нормирование и тарификация трудового процесса; разработка систем оплаты труда; разработка форм морального поощрения персонала.

К вопросам мотивации персонала следует подходить с большой осторожностью. Разные мотивы действуют на людей по-разному. Простая

модель процесса мотивации имеет всего три элемента: потребности; целенаправленное поведение; удовлетворение потребностей.

То есть, человек, определяя свои потребности, осуществляет действия, направленные на их удовлетворения, а когда потребности удовлетворяются, то возникают всё новые и новые потребности. Поэтому процесс мотивации бесконечен, что определяет его эффективность в системе управления персоналом организации.

Процесс мотивации тесно связан с системой оценки персонала. Оценивая работу того или иного сотрудника, руководство должно соответствующим образом стимулировать его по уровню вклада в общее дело.

Обучение персонала и повышение его квалификации – одна из важнейших задач, стоящих перед руководством организации. Необходимость решения данной задачи вытекает из так называемой текучести кадров, которая может быть вызвана множеством причин, например, таких как переход на более оплачиваемую работу, повышение по службе, выход на пенсию, увольнение, смерть и т.д.

Оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, деловых и личностных качеств результатов труда) требованиям должности (рабочего места). Различают оценку кандидатов на вакантную должность при отборе персонала и текущую периодическую оценку сотрудников при аттестации персонала. Оценка возможна по результатам обучения при контроле хода адаптации работников.

Аттестация персонала включает в себя процедуру определения квалификации, практических навыков, деловых качеств работника и установления их соответствия или несоответствия занимаемой должности. Аттестация проводится с целью рациональной расстановки кадров и их эффективного использования. По результатам аттестации принимается

решение, изменяющее или сохраняющее аттестуемому занимаемую должность.

1.3 Определение понятий и виды структур управления

Структура управления представляет собой упорядоченную совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации. В ней выделяют такие понятия, как элементы (звенья), связи и уровни. Элементы – это службы, группы и работники, выполняющие те или иные функции управления в соответствии с принятым разделением управленческих задач, функций и работ. Отношения между элементами поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно – права и ответственность за их выполнение. С этих позиций структуру управления можно рассматривать, как форму разделения и

кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей организации [17].

В соответствии с этим построение организационной структуры управления требует: группировки всех видов работ по функциям, обязанностям или задачам; формирования соответствующих отделов, рабочих групп и определения индивидуальных исполнителей; установления полномочий по принятию решений и отношений между отделами, рабочими группами и индивидуумами по поводу выполнения ими функций, обязанностей и задач; установления каналов коммуникаций и механизмов, обеспечивающих координацию и передачу решений по вертикали и горизонтали. Приведем определение наиболее важных понятий, имеющих непосредственное отношение к построению структуры управления.

Полномочия – это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия подчиненных на выполнение конкретных задач. Их определяют также как делегированное или присущее данной должности право использовать ресурсы организации. Ответственность – это обязанность выполнять задачи и отвечать за их решение. Полномочия и ответственность связаны между собой: полномочия без ответственности создают условия для неограниченной власти и разнузданности, а передача ответственности без предоставления необходимых полномочий – это характеристика безграмотного и безответственного отношения лица к собственным обязанностям. Делегирование – это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Власть – это право влиять на поведение других людей и заставлять их действовать в определенном направлении.

Для поведения работников, наделенных властью и правом принимать решения, типичны следующие черты и поведение: понимание целей и стратегии организации, личная ответственность за результаты своего труда, постоянная оценка его эффективности и стремление к поиску путей ее роста,

забота о привлечении необходимых ресурсов, инициативная помощь другим работникам в интересах повышения общей эффективности, изменение роли менеджера, выступающего больше как наставник и помощник, а не как администратор.

Структуру управления характеризуют с помощью таких понятий, как сложность, уровни формализации и централизации, механизмы координации.

Сложность организационной структуры управления определяется по количеству отделов, групп, квалифицированных специалистов и уровней иерархии. Эти параметры в организациях могут существенно различаться в зависимости от принятого разделения работ и характера связей между ними.

Количество и состав отделов, групп, высококвалифицированных специалистов и уровней иерархии могут меняться при существенных изменениях как в структуре самой организации, так и в ее отношениях с внешней средой. Одновременно это может повлиять и на другие параметры структуры управления, например, на уровень централизации принятия решений, механизмы координации, сложность.

Формализация характеризует масштабы использования правил и регулировочных механизмов для управления поведением людей, т.е. уровень стандартизации работ внутри организации. Стандарты ограничивают возможности выбора исполнителей, указывая им, что, когда и как надо делать. Работа должна выполняться в соответствии с требованиями, инструкциями, правилами, описанием процедур и операций по всем процессам, протекающим в организации. Их значение при снижении уровня формализации падает и исполнителям предоставляется большая свобода выбора и возможностей принятия собственных решений [18].

Централизация отражает степень концентрации принятия решений на самом высоком уровне организации. Она показывает формальное распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а ее уровень характеризует, в какой мере члены организации привлекаются к принятию управленческих решений. Управление

централизованно, если все ключевые решения принимаются высшим менеджментом, а участие остальных уровней незначительно. Высокий уровень децентрализации обеспечивает более быструю реакцию на события и принятие ответных мер. К их реализации привлекается большее количество управленцев, что повышает уверенность в решении проблем. Критерии, по которым можно определить реальный уровень децентрализации в управлении организацией, связаны с оценкой системы отношений между исполнителями и менеджерами, между менеджерами разных уровней, между менеджерами и клиентами и т.п.

Координация базируется на использовании механизмов интеграции разделенных ресурсов и действий. Интеграция осуществляется как по горизонтали, «сцепляя» элементы структуры одного уровня, так и по вертикали, распространяя систему прав сверху вниз.

Развитие и поощрение позитивных горизонтальных связей имеет большое значение для организации, так как позволяет ее членам принимать больше решений и перерабатывать больше информации, не перегружая вертикальную информационную систему; при этом решения могут быть спущены на уровень проблемных групп, комитетов или отделений, вместо того чтобы контролировать их сверху. Вертикальная интеграция базируется на разработке стратегии и использовании прав в рамках правил, процедур и систем планирования. Ее методы – это установление иерархии прав, правил и процедур как механизмов поддержания стандартного поведения, делегирование, создание других координационных механизмов.

1.3.1 Линейная структура управления

Сущность линейной (иерархической) структуры управления состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом – руководителем, который получает официальную информацию только от своих, непосредственно ему

подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность за его работу перед вышестоящим руководителем.

Данный тип организационной структуры управления применяется в условиях функционирования мелких предприятий с несложным производством при отсутствии у них разветвленных кооперированных связей с поставщиками, потребителями, научными и проектными организациями и т.д. В настоящее время такая структура используется в системе управления производственными участками, отдельными небольшими цехами, а также небольшими фирмами однородной и несложной технологии.

Преимущества линейной структуры объясняются простотой применения. Все обязанности и полномочия здесь четко распределены, и поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе.

В числе недостатков линейного построения организации обычно отмечается жесткость, негибкость, неприспособленность к дальнейшему росту и развитию предприятия. Линейная структура ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому, ограничение инициативы у работников низших уровней управления. Она предъявляет высокие требования к квалификации руководителей и их компетенции по всем вопросам производства и управления подчиненными.

Возрастание масштабов производства и его сложности сопровождается углублением разделения труда, дифференциацией функций деятельности производственной системы. При этом рост объема работ по управлению сопровождается углублением функционального разделения управленческого труда, обособлением функций и специализацией подразделений управления. При этом создается функциональный тип структуры управления.

1.3.2 Функциональная структура управления

Функциональная структура сложилась как неизбежный результат усложнения процесса управления. Особенность функциональной структуры заключается в том, что, хотя и сохраняется единоначалие, но по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, работники которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления.

В принципе создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые он выполняет. Конкретные характеристики и особенности деятельности того или иного подразделения (блока) соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всего предприятия.

Традиционные функциональные блоки предприятия - это отделы производства, маркетинга, финансов. Это широкие области деятельности, или функции, которые имеются на каждом предприятии для обеспечения достижения его целей.

Если размер всей организаций или данного отдела велик, то основные функциональные отделы можно, в свою очередь, подразделить на более мелкие функциональные подразделения. Они называются вторичными, или производными. Основная идея здесь состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допускать перегрузки руководства. При этом необходимо соблюдать известную осторожность с тем, чтобы такой отдел (или подразделение) не ставил бы свои собственные цели выше общих целей всего предприятия. На практике обычно используется линейно-функциональная, или штабная, структура, предусматривающая создание при основных звеньях линейной структуры функциональных подразделений.

1.3.3 Линейно-функциональная структура управления

Линейно-функциональная структура управления представляет собой наиболее распространенный вид иерархической структуры. Ее основу составляют так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал). По каждой из них формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная, прежде всего на достижение высоких показателей каждой службы. За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель (руководитель организации), задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы вносили свой вклад в его достижение. Поэтому он много усилий тратит на координацию и принятие решений по продукции и рынкам. Высокие затраты на эту структуру могут компенсироваться за счет повышения экономических результатов.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Их достоинства проявляются в управлении небольшими предприятиями, а также организациями с массовым или крупносерийным типом производства. Если компания работает не только на внутреннем, но и на международном рынке, эта структура может быть полезной только в случае однородности требований к продукту и технологии его изготовления на всех видах рынка. Если же спрос на разных рынках различен, структура неэффективна.

Существенным препятствием к эффективному использованию этой структуры является то, что она не позволяет быстро реагировать на изменения в области науки и техники, которые чаще всего приводят к «разбалансировке» отношений между функциональными подсистемами. Положение усугубляется утратой гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за высокого уровня формализации, органически свойственной данной структуре. Результатом является замедление и сложности с передачей информации, а это приводит к снижению скорости принятия решений. Необходимость согласования действий разных функциональных служб резко увеличивает объем работы руководителя организации и его заместителей.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления на практике усугубляются за счет таких условий хозяйствования, при которых: допускается несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений; превышаются нормы управляемости, особенно у директоров и их заместителей; формируются нерациональные информационные потоки; чрезмерно централизуется оперативное управление производством; не учитывается специфика работы различных подразделений; отсутствуют необходимые при этом типе структуры нормативные и регламентирующие документы.

1.3.4 Дивизиональная структура управления

Выше было отмечено, что необходимость изменения вида структуры управления чаще всего связана с ростом организации, диверсификацией ее деятельности и усложнением взаимодействий с внешней средой. Конкуренция заставляет руководителей концентрировать все больше внимания и усилий на конечных результатах, т.е. на продукции, услугах и потребителях. Соответственно меняются подходы к построению структур управления. Подход к перестройке и формированию структур, основу

которого составляет выделение в составе организации производственных отделений (подразделений) как самостоятельных объектов управления, получил название дивизионального (от англ. Division — отделение).

Первыми перестройку структуры по этой модели начали крупнейшие организации, которые в рамках своих гигантских предприятий (корпораций) стали создавать производственные отделения, предоставив им определенную самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. В то же время администрация оставляла за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций и т.п. Поэтому этот тип структуры нередко характеризуют как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля).

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения. Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация). Такой подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде. В результате расширения границ оперативно-хозяйственной самостоятельности, отделения стали рассматриваться как «центры прибыли», активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы.

В то же время дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т.е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, групп и т.п. Дублирование функций управления на разных уровнях в

конечном счете привело к росту затрат на содержание управленческого аппарата. В самих производственных отделениях управление строится по линейно-функциональному типу, на котором представлена типичная для современной крупной компании дивизиональная структура управления.

На дивизиональную структуру управления успешно переходят многие отечественные организации (в первую очередь корпорации, акционерные общества, холдинги и т.п.), используя заложенные в ней возможности децентрализации роста эффективности.

Различные модификации иерархических структур, использовавшиеся за рубежом и в нашей стране, не позволяли решать проблемы координации функциональных звеньев по горизонтали, повышения ответственности и расширения полномочий руководителей низовых и средних уровней, освобождения высшего эшелона от оперативного контроля. Требовался переход к более гибким структурам, лучше приспособленным к динамичным изменениям и требованиям производства.

1.3.5 Проектная структура управления

Ускорение процессов, связанных с научными исследованиями, разработками и нововведениями, неизбежно привело к активизации проектных разработок в организациях. Результатом стало выделение в составе организаций полуавтономных групп, каждая из которых концентрируется на выполнении определенного проекта. Проектом считается любой процесс целенаправленных изменений в организации (например, модернизация производства, освоение новых видов продукции или технологий, автоматизация управления финансами, проектирование новой структуры управления и т.п.), обладающий следующими характерными чертами: целостный характер деятельности; участие в работе различных специалистов, между которыми устанавливаются отношения кооперации;

четко сформулированный конечный результат деятельности; ограничения во времени и ресурсах, выделяемых для достижения целей проектирования.

Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координационные механизмы. Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения – проектной команды (или группы), работающей на временной основе. В ее состав входят необходимые специалисты, в том числе и по управлению. Руководитель проекта наделяется полномочиями по планированию, контролю за ходом работ и расходованием ресурсов, материальному поощрению работающих.

По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе – увольняются).

Такая структура обладает большой гибкостью, но при наличии нескольких целевых программ или проектов приводит к дроблению ресурсов и заметно усложняет поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала организации как единого целого. При этом от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной организации. С целью облегчения задач координации в организациях создаются штабные органы управления из руководителей проектов или используются так называемые матричные структуры.

1.3.6 Матричная структура управления

Матричная структура управления помогает решать проблемы координации и связывать воедино деятельность звеньев базовой структуры и временных групп. Она представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы,

которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов.

Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, при этом ее успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в проектной группе лидерами. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительные, что говорит об их эффективности. В нашей стране программно-целевые, проектные и матричные структуры особенно эффективны там, где наряду с новыми формами внедряются и новые экономические, взаимоотношения между подразделениями.

1.3.7 Принципы построения структур управления

Многосторонность содержания структур управления предопределяет множественность принципов их формирования. Прежде всего структура должна отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней

управления. В качестве примера можно привести типовую схему управления предприятием.

Полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества, принятыми в нем традициями и нормами. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны. Немаловажное значение имеет также реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры, с другой.

Любую перестройку структуры управления необходимо оценивать прежде всего с точки зрения достижения поставленных перед ней целей. В условиях нормально развивающейся (не кризисной) экономики реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования системы управления повысить эффективность работы организации, при этом главными факторами улучшения являются рост производительности труда, ускорение технического развития, кооперация в принятии и реализации управленческих решений и т.д. Важным критерием оценки организационной структуры управления является ее восприятие людьми, которым предстоит работать в новых условиях. Идеальным вариантом является такая структура, которая позволяет менеджерам работать как единой командой.

В кризисный период изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды. Но вне зависимости от причин, вызывающих перестройку, она обязательно преследует цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и

повышения производственно- хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в состав организации. Практически это означает привлечение все большего количества работников (в том числе и не относящихся к управленческому персоналу) к процессу выявления и решения проблем предприятия. Поэтому наряду с теми возможностями, которые новая структура управления создает для улучшения экономических и социальных параметров, ее оценка производится и по таким направлениям, как быстрота получения и обработки информации, необходимой для принятия решений; использование информационной технологии, упрощающей не только решение проблем, но и всю систему взаимодействий, необходимых в процессе разработки и реализации управленческих решений [19].

В целом рациональная организационная структура управления предприятием должна отвечать следующим требованиям:

- обладать функциональной пригодностью;
- гарантировать надежность и обеспечивать управление на всех уровнях;
- быть оперативной;
- не отставать от хода производственного процесса;
- иметь минимальное количество уровней управления и рациональные связи между органами управления;
- быть экономичной, минимизировать затраты на выполнение управленческих функций.

Структура управления создаёт механизмы координации, обеспечивающие эффективное достижение общих целей и задач организации.

Структура управления – упорядоченная совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации.

Структуру управления характеризуют с помощью таких понятий, как сложность, уровни формализации и централизации, механизмы координации.

Выделяют два основных подхода к построению структуры управления: иерархический (бюрократический) и органический.

Выбор структуры управления осуществляется с учётом стратегии развития организации, её размера, технологии, характеристики окружающей среды.

Существует несколько видов структур управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, проектная, матричная, бригадная [20].

Однако ни одна из перечисленных структур управления в чистом виде не применяется, за исключением линейной, и то лишь на малом предприятии. На подавляющем большинстве предприятий используется смешанный тип управления. В одних случаях – это простое сочетание перечисленных четырех форм, когда в нижнем звене – на уровне бригады – применяется линейная, в среднем – на уровне цеха – функциональная, а на уровне предприятия – линейно-функциональная и частично матричная форма.

1.4 Особенности управления персоналом в российских компаниях

Какая модель управления персоналом наиболее эффективна для российских компаний?

Какое практическое значение для российских фирм имеет изучение их конкурентов?

В гипотезу исследования включили предположение о воздействии таких проверенных на Западе универсальных методов управления персоналом, как высокие зарплаты, переменные выплаты, наделение сотрудников правами собственности, карьерное продвижение сотрудников, обучение персонала, оценка деятельности и другие. При проведении исследования рассматривалась практика использования каждого из

перечисленных методов на примере сотни компаний, анализировалась их эффективность [21].

Важно было собрать максимальное количество комплексной информации об управлении в каждой конкретной компании, вывести тенденции, характерные для российского рынка, одним словом, провести бенчмаркинг с тем, чтобы иметь возможность предоставить эту информацию службам персонала компаний.

Исследование показало, что для воздействия на способности сотрудников, их мотивации и улучшения результатов работы в России наиболее действенны такие методы, как обучение и развитие навыков, а также оценка результатов деятельности и способностей.

Для мотивации, сотрудников применяются: карьерное продвижение персонала внутри фирмы, вознаграждение, коммуникации.

Практическое значение исследования для российских компаний заключается в возможности использовать его результаты в двух направлениях: при обосновании практических рекомендаций службам персонала исследуемых компаний, а также при проведении консультационных проектов в сфере управления человеческими ресурсами в дальнейшем.

Стокгольмская школа экономики при финансовой поддержке Шведского научно-исследовательского совета провела исследование влияния использования практических методов управления человеческими ресурсами в российских компаниях на результаты их деятельности. Проведенное исследование является частью международного проекта, проводимого одновременно в США, Китае, Финляндии и России.

Здесь представлена российская часть исследования, которая основывалась на анализе работы 101 фирмы. Эмпирическое изучение проводилось при помощи относительно нового, но динамично развивающегося многомерного метода структурного анализа, который обычно показывает хорошие результаты в условиях, когда объем выборки

невелик и невозможно сделать априорные предложения о законе распределения имеющихся величин.

Методы, управления человеческими ресурсами

Теория и практика управления человеческими ресурсами успешных зарубежных и российских компаний позволяет говорить о наиболее важных методах управления из их арсенала. Рассмотрим эти методы подробно.

Обычно высокие зарплаты привлекают большее количество соискателей, что позволяет организации быть более избирательной, отдавая предпочтение тем кандидатам, которые в большей степени склонны к обучению. Кроме того, если зарплаты выше тех, что диктует рынок, то сотрудники могут воспринимать дополнительный доход как подарок от фирмы, что обычно мотивирует их на достижение самых высоких результатов работы.

Существует мнение, что неременным условием достижения конкурентного успеха являются низкие издержки на рабочую силу. Однако на практике это вовсе не так, поскольку для большинства компаний затраты на рабочую силу составляют лишь небольшую долю общих издержек. К тому же даже если они высоки, то часто компенсируются повышением уровня общей производительности.

В большинстве случаев менеджеры склонны переоценивать мотивирующее значение денег, пытаясь с их помощью решить большинство организационных проблем. Наделение сотрудников правами собственности имеет два главных преимущества. Во-первых, сотрудники, которые становятся совладельцами компании, нейтрализуют классический конфликт между трудом и капиталом в той степени, в которой они сами представляют интересы и капитала, и труда. Во-вторых, процедура наделения сотрудников правами собственности передает акции компании в руки сотрудников компании, которые искренне склонны тревожиться о долгосрочных планах компании, о ее стратегии, инвестиционной политике и в меньшей степени расположены поддерживать различные финансовые маневры. Если

работники способствовали достижению повышенных результатов деятельности фирмы, то они вправе желать разделить материальные выгоды от этих результатов. Общественное признание заслуг, гарантии долгосрочной занятости и справедливое разрешение конфликтов способны мотивировать сотрудников не меньше, чем деньги [22].

Карьерное продвижение сотрудников внутри фирмы. Данный метод является ценным дополнением ко многим другим методам управления. Наличие возможностей карьерного роста крепко связывает работника и работодателя. Способствует децентрализации управления и делегированию полномочий, поскольку развивает атмосферу доверия между иерархическими уровнями организации. Кроме того, сотрудники, занявшие управленческие позиции, очень хорошо знают бизнес изнутри: технологию и процессы, которыми они управляют.

Возможность карьерного роста внутри организации является важным стимулом для хорошего исполнения работы. И хотя такое карьерное продвижение связано с монетарными стимулами (обычно влечет за собой увеличение размера зарплаты), оно также имеет и немонетарный компонент – рост должностного статуса, уверенность в собственной востребованности на рынке труда и чувство самореализованности.

Самым важным преимуществом продвижения является то, что оно формирует у сотрудников организации ощущение справедливости и объективности.

Неотъемлемой частью любой современной системы управления является обучение сотрудников и развитие их навыков. Неудивительно, что в таких условиях эффект обучения не так очевиден, хотя после его прохождения сотрудники возвращаются на рабочие места не только с новыми навыками, но и настроенные на достижение прекрасных трудовых результатов. Любое обучение дает положительные результаты только тогда, когда у сотрудника появится возможность применить полученные знания в работе. Распространенная ошибка большинства организаций заключается в

том, что они постоянно способствуют развитию навыков и менеджеров, и их подчиненных, но не изменяют структуру работы, таким образом не позволяют людям делать что-то новое.

Оценка результатов деятельности и способностей позволяет судить о том, насколько успешно организация достигает намеченных целей. Во-вторых, большинство сотрудников при аттестации их работы будет стараться продемонстрировать свои наилучшие качества, даже если это не повлечет за собой конкретных результатов немедленно. Они заинтересованы в развитии своих навыков в интересах организации, когда знают, что организацию это действительно интересует.

Перечисленные практики управления интернациональны. Они успешно используются компаниями во всем мире в отличие от методов, которые могут быть применены лишь в отдельных географических условиях, т.е. методов, относящихся, например, к американской или японской моделям управления.

Исследование эффективности практических методов управления человеческими ресурсами в российских компаниях.

После того как были выделены основные методы управления персоналом, характерные для компаний в нескольких странах мира, предстояло проверить эффективность использования основных методов управления человеческими ресурсами в российских условиях.

На основе опыта, полученного в рамках предыдущих исследований, в Стокгольмской школе экономики в Санкт-Петербурге была разработана анкета, содержащая более 100 вопросов.

Их можно условно разделить на четыре блока:

- общая информация о компании – ее возраст, количество сотрудников, сфера деятельности, количество сотрудников в отделе по управлению человеческими ресурсами;
- информация о системе управления человеческими ресурсами компании (наличие стратегии карьерного повышения сотрудников внутри

компаний, программы развития навыков сотрудников, системы вознаграждения разных категорий сотрудников в компании и пр.);

- нефинансовые показатели результатов деятельности фирмы (уровень мотивации сотрудников, текучесть кадров, средний уровень компетенции отдельных групп);

- финансовые показатели результатов деятельности фирмы.

Компаниям, прошедшим отбор согласно критериям возраста (продолжительность работы не менее 3 лет) и размера (количество сотрудников должно превышать 15 человек), в 2001 г. были высланы анкеты. В итоговой выборке – 101 российская фирма. Доля ответивших на анкету составила 28%, что является неплохим показателем для российских условий. Средняя продолжительность работы фирмы составила 8 лет.

Полученные результаты представляют научный интерес, поскольку впервые проверено эмпирически влияние методов управления человеческими ресурсами на деятельность фирм на основе российских данных. Результаты исследования убедительно продемонстрировали существование положительных взаимоотношений между методами управления человеческими ресурсами и результатами деятельности российских фирм.

Эти результаты в значительной степени согласуются с данными, полученными ведущими в этой области исследователями в работах, проведенных в других географических контекстах. В то же время они позволили выявить специфические особенности, проявляющиеся именно в российских условиях.

Таким образом практическое значение исследования заключается в возможности использования результатов для российских фирм при проведении консультационных проектов в сфере управления человеческими ресурсами. Технология сопоставительного анализа конкурентов, нацеленная на поиск наилучшего опыта (или, одним словом, бенчмаркинг), делает полученные результаты необходимым инструментом в условиях конкуренции [23].

Национальной модели или концепции управления в России не существует. Российский менеджмент представляет собой симбиоз европейского и азиатского стилей. Причины отсутствия собственной модели менеджмента следующие:

- короткий период существования рыночных отношений, в стране;
- дефицит знаний, соответствующих международным требованиям и рыночным условиям, у большинства российских руководителей;
- функционирование предприятий на «откатах»;
- криминализация наиболее доходных сфер деятельности;
- многонациональность страны, размеры ее территории и различия в законодательстве территориальных органов власти усложняют работу организаций [24].

Категории российских управленцев

Выходцы из советских руководящих структур (партии, комсомола) в большинстве своем это люди, не имеющие экономического образования и работающие на основе старых диктаторских методов, опирающихся на принуждение. Работники для них – винтики, личность которых не имеет особого значения. Стимулирование деятельности работников осуществляется на основе взысканий и / или постоянного запугивания. Причины своих проблем такие руководители видят в неудачно сложившихся обстоятельствах или некачественной работе подчиненных.

«Новые русские»

Для этой категории руководителей главной целью является быстрое получение прибыли, при этом законности используемых методов не придается особого значения. Главный способ мотивации сотрудников – денежный. Данный способ управления позволяет получать колоссальные прибыли в краткосрочный период, но долгосрочное существование такого предприятия невозможно.

Руководители нового поколения

Им характерен высокий уровень знаний и образования. На практике они применяют современные сведения в области управления. Методы стимулирования работников преимущественно социально-экономические. Постепенно таких руководителей в России становится все больше.

Традиции менеджмента

Несмотря на то, что Советский Союз распался еще в 1991 году, стиль управления на многих крупных российских предприятиях до сих пор остается практически неизменным и характеризуется как административно-командный.

И хотя данный стиль управления понемногу уходит в прошлое, некоторые его элементы все еще остаются. Так, на крупных российских предприятиях менеджеров стимулируют системой теневого вознаграждения, которая базируется на «откатах» и серых схемах.

Таким образом задается вопрос: можно ли повысить эффект управленческих систем в России? Сначала нужно провести модернизацию предприятий и формализовать систему отношений. Сегодня в России осуществляются попытки разработки и внедрения современной системы оплаты труда, но только в отдельных компаниях. Пока это не произойдет на всех предприятиях разных форм собственности, внедрение современных управленческих схем скорее будет представлять дань моде, нежели необходимость [25].

В последнее время все громче звучат голоса о повышении роли персонала организации в его успешной работе. Сейчас перед многими российскими предприятиями стоит ряд проблем, связанных с управлением персоналом, и от того, как они будут решены, во многом зависит будущее не только этих предприятий, но и всей российской экономики. Первое место в данном ряду занимает проблема, которая во многом объясняет существование остальных. Она заключается в ограниченном понимании социальной роли организации ее сотрудниками и особенно высшими руководителями. Это приводит к отсутствию четких долгосрочных целей

развития организации и, как следствие, к отсутствию продуманной стратегии их достижения. Непонимание различными членами общества своей социальной роли и не принятие ответственности за свои действия приводят к столкновению интересов социальных групп, желающих, улучшить свое положение зачастую не только за счет других групп, но и всего общества в целом [26].

На предприятии эта проблема может проявляться в столкновении интересов работодателя и наемного работника, что выражается в неуважительном отношении к людям, задержках заработной платы, сокращении набора социальных льгот, экономии на условиях труда, с одной стороны, и нежелании работать «на дядю», формальном подходе к решению производственных задач, злоупотреблении служебным положением, с другой.

Такое положение дел объясняется, в основном, двумя причинами: во-первых, часто персонал все еще рассматривается как издержки, которые надо сокращать, а не как основной ресурс, правильное управление и развитие которого во многом определяет успех деятельности всей организации, а во-вторых, руководителям часто не ясны мотивы поведения работников.

Однако и там, где, преобладает «ресурсный» подход к управлению персоналом имеет место ряд проблем, связанных в первую очередь со сложностью определения эффекта от вложенных в его развитие средств. Не осознавая социальной роли организации, проблематично надлежащим образом определить положительный социальный эффект. Кроме того, в условиях отсутствия четких ориентиров развития, администрация часто занята решением текущих задач, а не последовательным претворением в жизнь миссии и реализацией стратегии предприятия, что затрудняет осуществление важнейших мероприятий, эффект от которых проявляется не сиюминутно.

Вторая группа проблем, связанная с восприятием персонала в качестве основного ресурса организации, заключается в непонимании различий между человеческими и другими видами ресурсов.

Специфика человеческих ресурсов состоит в эмоционально-осмысленной реакции людей на внешнее воздействие, что объясняет различную реакцию сотрудников на применяемые методы управления. Возможность долговременного сотрудничества организации и его работников и способность последних к постоянному самосовершенствованию, также являются важными особенностями человеческих ресурсов, обуславливающими повышенное внимание к эффективности их использования.

Существенным обстоятельством является то, что люди, чаще всего, приходят на предприятия осознано, с определенными целями и ожидают предоставления возможности в их достижении. Процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним, а удовлетворенность сотрудника этим взаимодействием является таким же необходимым условием его продолжения, как и удовлетворенность организации.

Завершает комплекс проблем, стоящих перед российскими предприятиями слабая способность руководства определять мотивы поведения работников, их наиболее значимые, на настоящий момент, потребности и проблемы, а также отсутствие должного внимания к ним, что приводит к обману ожиданий сотрудников и их неудовлетворенности. Этим во многом объясняются существующие трудности в преодолении сложившегося стереотипа главным образом пассивного поведения работников, связанного со скудностью мотивации и неразвитостью потребностей, удовлетворяемых в процессе трудовой деятельности, а также патерналистского сознания: всё от премии до квартиры – работник привык получать от организации и государства, а не зарабатывать. Это делает работника трудно управляемым, практически не поддающимся

мотивационному воздействию. Иждивенческий подход к труду привел к изменениям его психологического восприятия: широко распространены консерватизм, сопротивление нововведениям, стремление иметь небольшой, но гарантированный заработок, при невысокой интенсивности труда.

Активную позицию при решении вышеизложенных проблем должны занимать государство и общественные организации. Применение ими мер рекомендательного, стимулирующего, и образовательного характера должно ускорить формирование у членов общества новой социальной позиции, основанной на понимании роли каждого субъекта рыночных отношений [27].

Результатом осознания, в первую очередь, руководителями российских предприятий социальной роли последних в качестве коллективного члена общественной системы, должно быть принятие и обнародование миссии, как отражения целей, ради достижения которых организация функционирует и развивается как целостная система.

Следующей мерой может стать принятие этического кодекса, регламентирующего поведение и обязательства организации в отношении своих работников, потребителей, партнеров и т.д., а также степень принятия социальной ответственности за свои действия. Это позволит остальным членам общества, в частности сотрудникам данной организации, прогнозировать поведение последней и более обоснованно судить о возможной степени удовлетворения собственных потребностей в процессе взаимодействия с ней. Это, в свою очередь, приведет к снижению напряженности, связанной со столкновением интересов социальных групп как вне, так и внутри предприятия.

Таким образом важным инструментом, способствующим реализации предлагаемых мер, является эффективная мотивация, которая как стратегия решения комплекса проблем в сфере управления персоналом, представляет собой процесс непрерывного формирования «рыночной» системы ценностных ориентаций и интересов работника и развития на этой основе трудового потенциала. Это не только обеспечит плодотворное

взаимодействие личности, группы и организации, успешное функционирование предприятий в рыночных условиях, но и может стать важным фактором роста производства и реального повышения качества жизни населения страны.

2 Характеристика объекта диссертационного исследования

2.1 Анализ деятельности предприятия

Для проведения данного диссертационного исследования было выбрано предприятие ООО «Геологическая сервисная компания» [28]. Место расположения организации: Российская Федерация, 634021 г. Томск, пр. Фрунзе, 240а.

Организационно-правовая форма предприятия – Общество с ограниченной ответственностью. *Общество с ограниченной ответственностью* – это учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, учредительный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров и число участников которого ограничено по Закону об обществах с ограниченной ответственностью.

Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей.

Учредительными документами ООО выступают учредительный договор, подписанный его участниками, и утвержденный ими устав. Если общество создается одним лицом, его учредительным документом является устав.

Уставный капитал общества составляется из стоимости вкладов его участников. Размер уставного капитала общества не должен быть менее суммы, равной 100-кратному размеру минимальной оплаты труда в месяц.

Высший орган управления обществом с ограниченной ответственностью – общее собрание его участников. Для текущего руководства деятельностью общества создается исполнительный орган, подотчетный общему собранию.

Основные достоинства общества с ограниченной ответственностью:

- участники общества несут риск только в пределах их вкладов в уставный капитал и не несут ответственности по обязательствам общества;
- самостоятельно устанавливают структуру организации и управления обществом;
- закрытость общества от других участников рынка и общества (приватность); общество не обязано публиковать сведения о своей деятельности (бухгалтерские балансы, счета прибылей и убытков и др.).

Основные недостатки объединения капиталов в форме общества с ограниченной ответственностью:

- выход одного из партнеров из общества вынуждает изымать его долю из уставного капитала, что может отрицательно сказаться на бизнесе;
- большое значение личного фактора в организации и деятельности общества; каждый из компаньонов вынужден для принятия решения принимать во внимание мнение остальных участников.

Организация ООО «Геологическая сервисная компания» зарегистрирована 05.05.2005 г. регистратором: Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №7 по Томской области.

ООО «Геологическая сервисная компания», осуществляет свою деятельность на рынке сервисных геологоразведочных услуг с 2005 года.

ООО «Геологическая сервисная компания» имеет право заниматься 11 видами деятельности [29].

Основной вид деятельности – геологоразведочные, геофизические и геохимические работы в области изучения недр и воспроизводства минерально-сырьевой базы.

Дополнительные виды деятельности:

- добыча сырой нефти и нефтяного (попутного) газа.
- предоставление услуг в области добычи нефти и природного газа.
- производство нефтепродуктов.
- разведочное бурение.
- торговля оптовая специализированная прочая.

- торговля оптовая неспециализированная.
- деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам.
- деятельность вспомогательная, связанная с сухопутным транспортом.
- аренда и лизинг строительных машин и оборудования.
- аренда и лизинг прочего автомобильного транспорта и оборудования.

Основным направлением деятельности первоначально являлся инженерный контроль (супервайзинг) за строительством нефтегазовых скважин, капитальным ремонтом и сейсморазведочными работами МОГТ. Супервайзинг осуществляется специалистами, имеющими огромный профессиональный опыт в разведочном бурении, испытании и наземных геофизических работах (МОГТ, ВСП, электро, гравия и магнитная разведки).

Параллельно, предприятие оказывает услуги по геологическому сопровождению при бурении и испытании скважин. Опытные геологи, на скважине, оперативно проводят интерпретацию геофизического материала, выявляют малейшие признаки нефтегазоносности, контролируют отбор керна и выполняют его описание, рекомендуют интервалы проведения ГИС, испытаний в открытом стволе, отбор керна и т.д.

С целью опробования, в процессе бурения поисково-оценочных скважин, проводится испытание пластов пластоиспытателями на трубах, что позволяет оперативно определять насыщение коллектора и в дальнейшем принимать решения, как о необходимости спуска колонны, так и проведения испытаний в ней. Так в 2006 году при испытании пластоиспытателем было открыто Ондатровое нефтяное месторождение (ООО «Жиант»), в 2007 году Камовское нефтяное месторождение (ООО «Газпром добыча Красноярск»), получен промышленный приток на Ярактинском месторождении (ООО «Иркутская нефтяная компания») и нижнемеловым горизонтов Конторовичского месторождения (Томская обл.) и другие.

На стадии испытаний в эксплуатационной колонне, осуществляется техническое и методическое руководство исследованиями. Разрабатывается методика исследований, составляются планы работ, проводятся непосредственно исследования и гидродинамические расчеты.

Из технологических операций оказываются услуги по испытанию в открытом стволе пластоиспытателями КИИ-146 и КИИ-95, отбор закрытых глубинных проб пробоотборниками типа ВПП-300, газоконденсатные исследования с отбором проб газа и конденсата, освоение скважин, в том числе многопластовых, струйными насосами типа УЭГИС-1. На стадии внедрения – услуги телеметрического сопровождение наклонно-направленных скважин и геолого-технических исследования (ГТИ). Проведены опытные работы по внедрению гидропескоструйной перфорации с применением новой технологии вскрытия пластов любой мощности за короткий промежуток времени.

Также оказываются услуги по маркшейдерскому сопровождению и мониторингу состояния окружающей среды на лицензионных участках недро-пользователей.

Предприятие в первую очередь отличает постоянство коллектива и как следствие высокий профессиональный уровень оказываемых услуг и ответственность перед Заказчиком.

Согласно данным финансовой отчетности ООО «Геологическая сервисная компания» выручка от реализации, компании по сравнению с базовым периодом увеличилась, данные приведены в таблице 2 [30].

За анализируемый период изменение объема продаж составило 11150 тыс. руб. Темп прироста составил 6,19%. Валовая прибыль на 31.12.2015 составляла 92 598,00 тыс. руб. За анализируемый период она возросла на 6927 тыс. руб., что следует рассматривать как положительный момент. Прибыль от продаж на 31.12.2015 г. составляла 91 715,00 тыс. руб. За анализируемый период она, также, как валовая прибыль возросла. Показателем повышения эффективности деятельности предприятия можно

назвать более высокий рост выручки по отношению росту себестоимости, который составил 8.95 % по сравнению с ростом себестоимости (1.84 %).

Таблица 2 – Изменение отчета о прибылях и убытках за 31.12.2015 г. – 31.12.2017 г., тыс.руб.

Наименование	31.12.2015 г.	31.12.2016 г.	31.12.2017 г.	В абс. выражении	Темп прироста
Выручка	180 254,00	196 384,00	191 404,00	11 150,00	6,19%
Себестоимость продаж	87 656,00	89 267,00	91 879,00	4 223,00	4,82%
Валовая прибыль (убыток)	92 598,00	107 117,00	99 525,00	6 927,00	7,48%
Коммерческие расходы	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Управленческие расходы	883,00	755,00	944,00	61,00	6,91%
Прибыль (убыток) от продаж	91 715,00	106 362,00	98 581,00	6 866,00	7,49%
Проценты к получению	0,00	28,00	20,00	20,00	100,00 %
Проценты к уплате	63 063,00	65 203,00	57 270,00	5 7930,00	9,19 %
Доходы от участия в других организациях	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Прочие доходы	939,00	555,00	343,00	596,00	63,47 %
Прочие расходы	13 482,00	12 613,00	12 106,00	1 376,00	10,21 %
Прибыль (убыток) до налогообложения	16 109,00	29 129,00	29 568,00	13 459,00	83,55%
Изменение отложенных налоговых обязательств	277,00	364,00	523,00	800,00	288,81 %
Текущий налог на прибыль	3 950,00	6 168,00	5 831,00	1 881,00	47,62%
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	11 876,00	22 597,00	23 168,00	11 292,00	95,08%

Отрицательным моментом является наличие убытков по прочим доходам и расходам. Чистая прибыль ООО «Геологическая сервисная компания» за анализируемый период выросла на 11292 тыс.руб., и на конец 31.12.2017 г. установилась на уровне 23168 тыс.руб. (темп прироста составил 95,08%).

2.2 Характеристика структуры управления предприятия

Организационная структура ООО «Геологическая сервисная компания» представлена на рисунке 1.

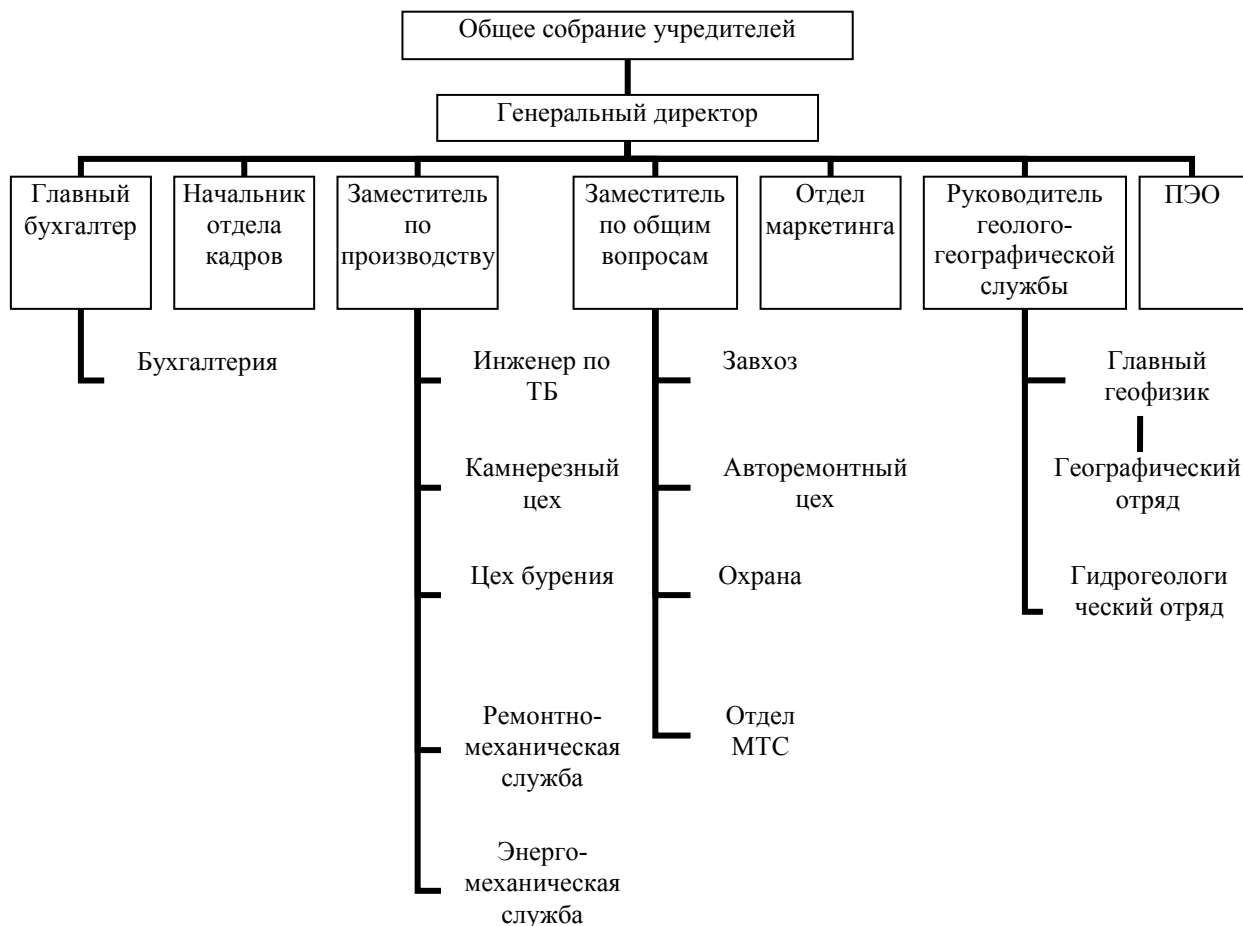


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Геологическая сервисная компания»

Определим число уровней управления, количество структурных подразделений, сформулируем основную цель работы каждого из них, Приложение А.

Организационная структура управления ООО «Геологическая сервисная компания» по виду относится к линейным структурам.

Преимущества линейной структуры управления:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- простота управления;

- получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;

- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

- простой контроль.

Недостатки линейной структуры заключаются в следующем:

- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению;

- перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими;

- тенденции к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений;

- отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих кадров;

- сложные коммуникации между исполнителями;

- низкий уровень специализации руководителей;

- концентрация власти в управляющей верхушке;

- ярко выраженный авторитарный стиль руководства.

Органами управления Общества являются: Общее собрание акционеров; Совет директоров; Правление.

Общее собрание учредителей занимается координацией работы исполнительного органа – генерального директора.

Единоличный исполнительный орган Общества – Генеральный директор. Генеральный директор следит за исполнением распоряжений, приказов, устанавливает нормы, правила работы торгового предприятия, заключает договора с поставщиками, координирует работу Общества.

Должностная инструкция начальника отдела кадров представлена в Приложении Б.

Качественные характеристики персонала подразделения представлены в Приложении В.

2.3 Характеристика внешней и внутренней среды организации

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого менеджер выявляет внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить новые благоприятные возможности и потенциальные угрозы.

В целом исследование внешних факторов рынка включает следующие составляющие: характеристика основных потребителей, возможности расширения целевых рынков, состояние конкуренции на рынке, организация взаимоотношений с поставщиками и партнерами.

Внешняя среда ООО «Геологическая сервисная компания» схематично представлена на рисунке 2.

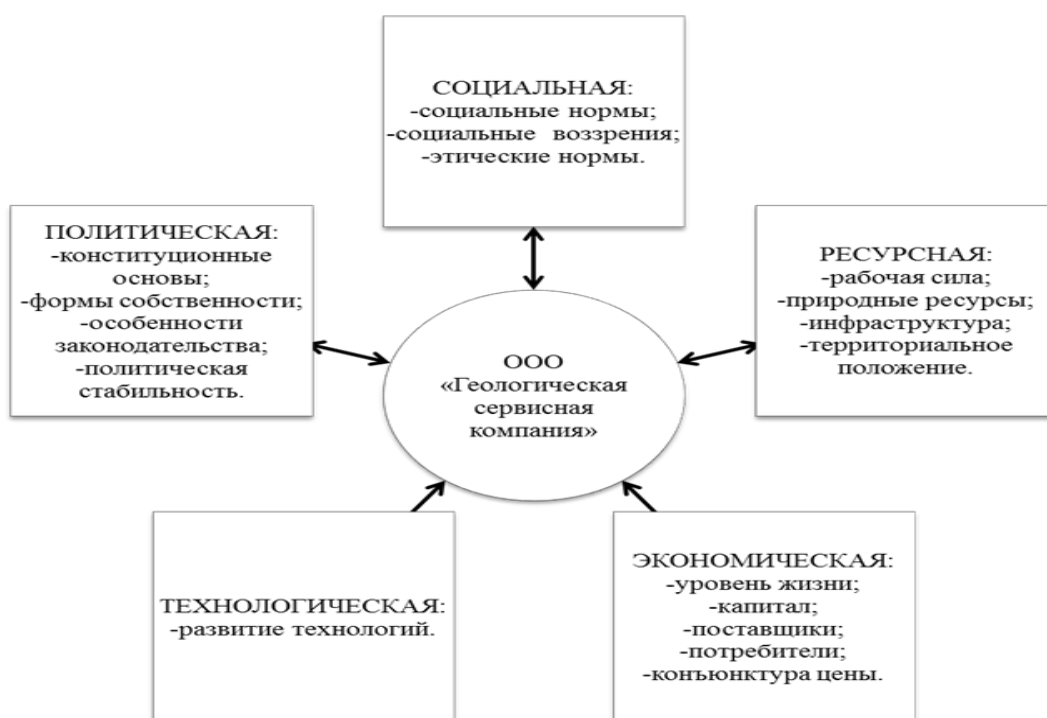


Рисунок 2 – Внешняя среда организации

Анализ внешней среды ООО «Геологическая сервисная компания» приведен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ внешней среды ООО «Геологическая сервисная компания»

Факторы	Содержание фактора	Влияние на деятельность фирмы
Факторы внешней среды прямого воздействия		
1. Потребители	Улучшение уровня жизни населения	Изменение покупательских предпочтений
2. Поставщики	Появление новых поставщиков	Сбои в поставках
	Снижение цен, на услуги	Способствование развитию предприятия
3. Конкуренция	Появление новых фирм на рынке	Усиление конкуренции
	Совершенствование технологии оказания услуг	Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов
	Удачное поведение конкурентов	Потеря потребителя
Факторы косвенного воздействия		
4. Государство	Уменьшение императивных норм законодательства	Появление новых концернов
	Снижение безработицы	Изменение уровня цен
	Снижение налогов и пошлин	Рост темпов инфляции

Для того, чтобы разработать стратегию поведения организации, провели сравнительный анализ, который позволяет выявить, как изменения внешних факторов соотносятся с сильными и слабыми сторонами организации по таблице 4.

Таблица 4 – Сильные и слабые стороны организации

№	Положительные стороны	Отрицательные стороны
1	Достоверный мониторинг рынка	Сбои в снабжении
2	Отлаженная сбытовая сеть	Недостатки в рекламной политике
3	Широкий ассортимент услуг	Средний уровень цен
4	Высокий контроль качества услуг	Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги)
5	Высокая рентабельность	Не полная загруженность производственных мощностей
6	Рост оборотных средств	Неучастие персонала в принятии управленческих решений
7	Высокая квалификация персонала	Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений
8	Хорошая мотивация персонала	

География работ компании – Томская, Кемеровская и Иркутская области, Красноярский край. Партнерами являются ООО «СН-Газдобыча», ООО «Норд Империял», ООО «Стимул-Т», ОАО «Свепко», ООО «Тагульское ТНК ВР», ООО «Красноярская нефтегазовая компания», ООО «ИНК-сервис», ООО «Сибгеос», ООО «Жиант», ООО «Нижневартовсксервис», ООО «Альянснефтегаз», ООО «СТС-Сервис», ОАО «Томская нефтегазовая компания», ОАО «Красноярскгазпром», ООО «Газпром добыча Кузнецк», ООО «Газпром добыча Красноярск», ЗАО ПГО «Тюменьпромгеофизика» и другие. Потребители ООО «Геологическая сервисная компания» – юридические лица.

Маркетинговая деятельность ООО «Геологическая сервисная компания» направлена на достижение конечного результата – реализации своих услуг. Этот результат обеспечивается тем положением, которое ООО «Геологическая сервисная компания» может занять на рынке (доля в объеме продаж), и эффективностью работы самой фирмы. Рыночная доля, в свою очередь, определяется конкурентоспособностью ее товаров и услуг, а, следовательно, и авторитетом у потребителей.

Конкурентоспособность ООО «Геологическая сервисная компания» складывается из:

- конкурентоспособности продукции, где ООО «Геологическая сервисная компания» занимает лидирующее положение на рынке региона;
- эффективной ценовой стратегии. ООО «Геологическая сервисная компания» использует стратегию средних рыночных цен, при которой уровень конкурентной борьбы уже стабилизировался и цены конкурирующих компаний отличаются незначительно;
- внедрения эффективной рекламной стратегии. ООО «Геологическая сервисная компания» использует комплекс рекламных

стратегий для увеличения объема продаж своей продукции - увещательную, напоминающую и подкрепляющую;

– эффективности применения стимулирующих мер для активной реализации и продвижения услуг.

Основным конкурентом ООО «Геологическая сервисная компания» на рынке являются: ОА «Томскгеомониторинг», ГеоТехническая Компания, НПО ГеоСибПроект, НПО ГЕО и др.

К внутренней среде организации относятся функциональные структуры фирмы, обеспечивающие управление, разработку и тестирование новых товаров, продвижение товаров до покупателей, сбыт, обслуживание, взаимоотношения с поставщиками и иными внешними органами. В понятие внутренней среды так же входят квалификация персонала, система передачи информации и т.д. Представим данные в схематическом изображении на рисунке 3.

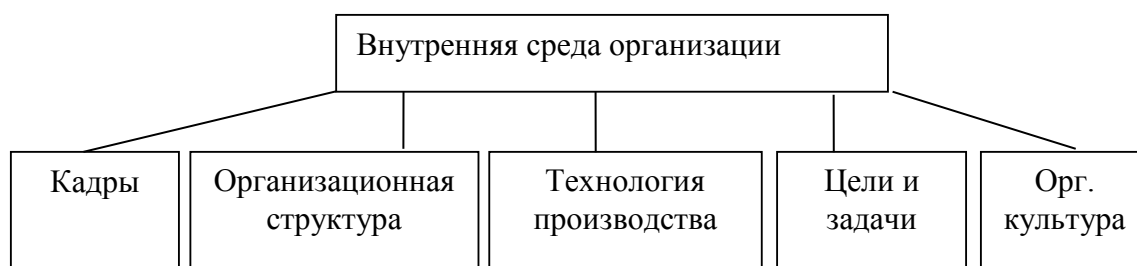


Рисунок 3 – Внутренняя среда ООО «Геологическая сервисная компания»

Внутренняя среда ООО «Геологическая сервисная компания» включает в себя пять основных элементов: кадры, организационную структуру, технологию производства, цели и задачи, организационную культуру.

3 Направления оптимизации системы управления персоналом предприятия

3.1 Исследование удовлетворенности трудом и вовлеченности персонала

В процессе диссертационного исследования нами было проведено исследование удовлетворенности трудом и вовлеченности персонала в Компании.

Для составления анонимного опросника, за основу была взята методика, разработанная компанией AonHewitt, были опрошены линейные руководители и сотрудники, изучено положение об оплате труда работников, проанализирован кодекс корпоративной этики [33].

В процессе опроса сотрудникам предлагалось заполнить анкету, состоящую из определенных утверждений, и обозначить ту ячейку, которая соответствует его представлениям о степени удовлетворенности потребностей, запросов и т. д., приложение Г.

Анкета условно разделена на 2 части: вопросы, относящиеся к удовлетворенности трудом персонала и опрос по вовлеченности, состоящий из 6 блоков (люди, работа, вознаграждение, карьера, практики компании, качество жизни). Участие в анкетировании приняли 27 сотрудников. Ниже, в таблице 5, представлены результаты проведенного исследования.

Таблица 5 – Результаты анкетирования персонала (удовлетворенность)

Показатель	Утверждение	Согласные		Положительно колеблющиеся		Отрицательно колеблющиеся		Не согласные	
		чел	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Удовлетворенность компанией	В целом я удовлетворен работой в компании.	23	85	3	10	1	3	1	2
Удовлетворенность условиями	Я вполне удовлетворен физическими условиями (жара, холод, шум и т. д.).	22	80	4	13	1	3	1	4
Удовлетворенность работой	Работа, на которой я занят, меня полностью удовлетворяет.	21	78	3	11	2	8	1	3
Удовлетворенность питанием	В офисе хорошо организовано питание.	22	80	3	10	2	6	1	4

Для наглядности результатов проведенного исследования была составлена диаграмма, изображённая на рисунке 4.

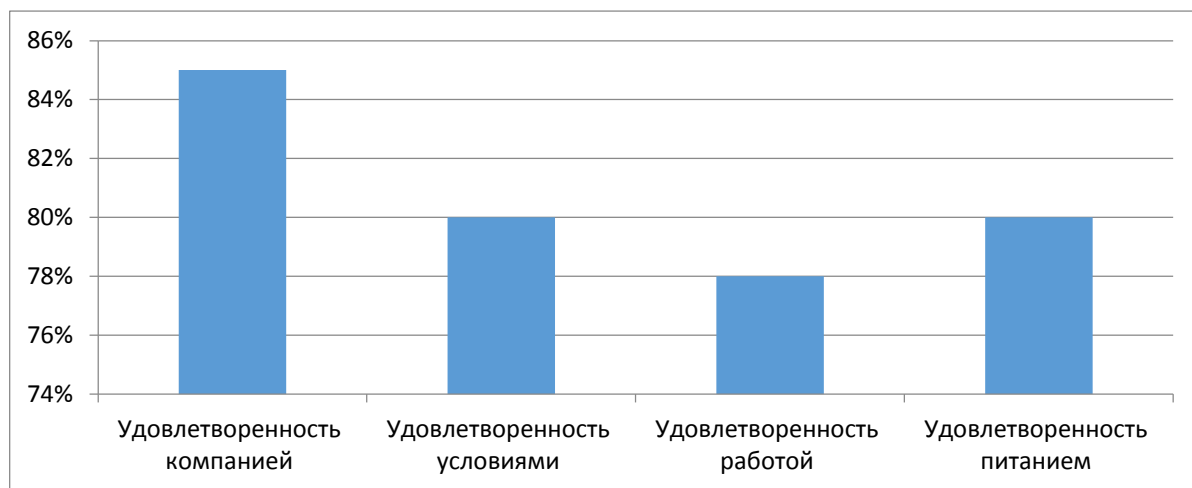


Рисунок 4 – Показатели удовлетворенности персонала, %

Результаты анкетирования персонала (вовлеченность) представлены в таблице 6 и на рисунке 5.

Таблица 6 – Результаты анкетирования персонала (вовлеченность)

Показатель	Утверждение	Согласные		Положительно колеблющиеся		Отрицательно колеблющиеся		Не согласные	
		чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Топ-менеджмент	Высшее руководство ценит сотрудников организации.	21	76	3	11	2	7	2	6
Линейные руководители	Мой непосредственный руководитель оказывает мне поддержку, необходимую для достижения успеха.	19	72	4	15	2	8	1	4
Ценность сотрудника	Вне зависимости от пола, возраста и опыта работы, в нашей компании ценят и уважают каждого сотрудника.	20	73	4	14	2	8	2	6
Самостоятельность	Я чувствую себя самостоятельным, потому что имею достаточно полномочий для принятия решений, необходимых в моей работе.	18	68	5	17	3	10	1	5
Процессы	Взаимодействие различных подразделений налажено хорошо и мне понятно чем занимается та или иная функциональная группа	17	62	4	16	4	15	2	7
Заработная плата + соцпакет	Оплата моего труда соответствует моему вкладу в организацию, и я доволен соцпакетом, предоставляемым компанией	16	61	4	16	5	18	2	6
Карьера	Наша компания предоставляет множество возможностей для карьерного роста	20	73	2	8	4	13	2	6
Обучение и развитие	Компания дает возможность постоянно получать новые знания и навыки	17	63	4	14	4	16	2	7
Результативность	Задачи, которые я выполняю, полностью соотносятся с целью компании	20	73	3	10	2	7	1	4
Бренд	Я горжусь тем, что работаю в этой компании, и советую ее своим друзьям	20	74	5	18	2	6	1	2
Баланс работы и личной жизни	Меня устраивает соотношение времени, которое я посвящаю работе и личной жизни	19	71	4	14	3	10	1	4
Условия для успеха	Компания предоставляет возможности для самореализации и способствует достижению моих целей	19	69	6	23	2	6	1	2
Управление талантами	Организация уважает эффективных сотрудников, поддерживает и продвигает их	18	68	5	17	2	8	2	7

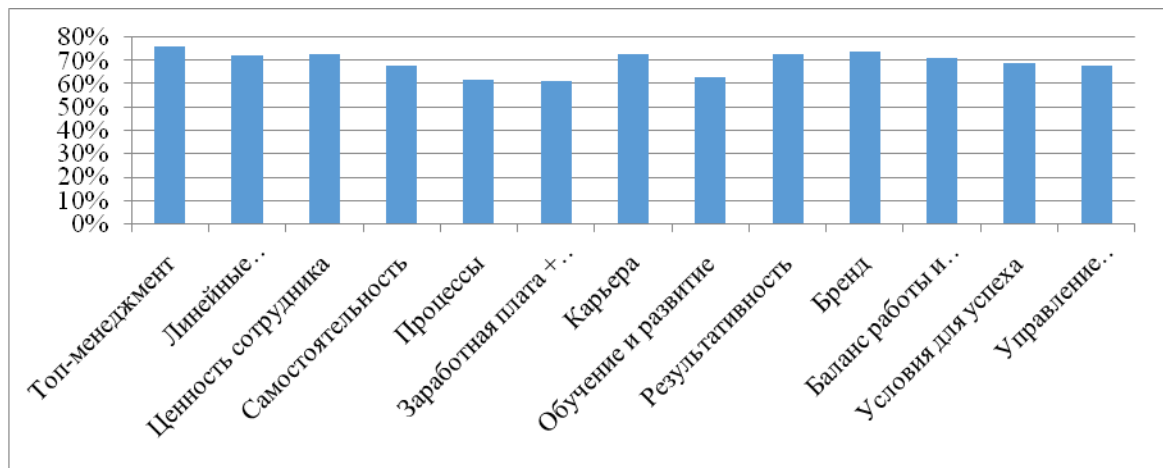


Рисунок 5 – Показатели, вовлеченности персонала, %

На основании результатов был составлен сводный график по результатам исследования представлен на рисунке 6.

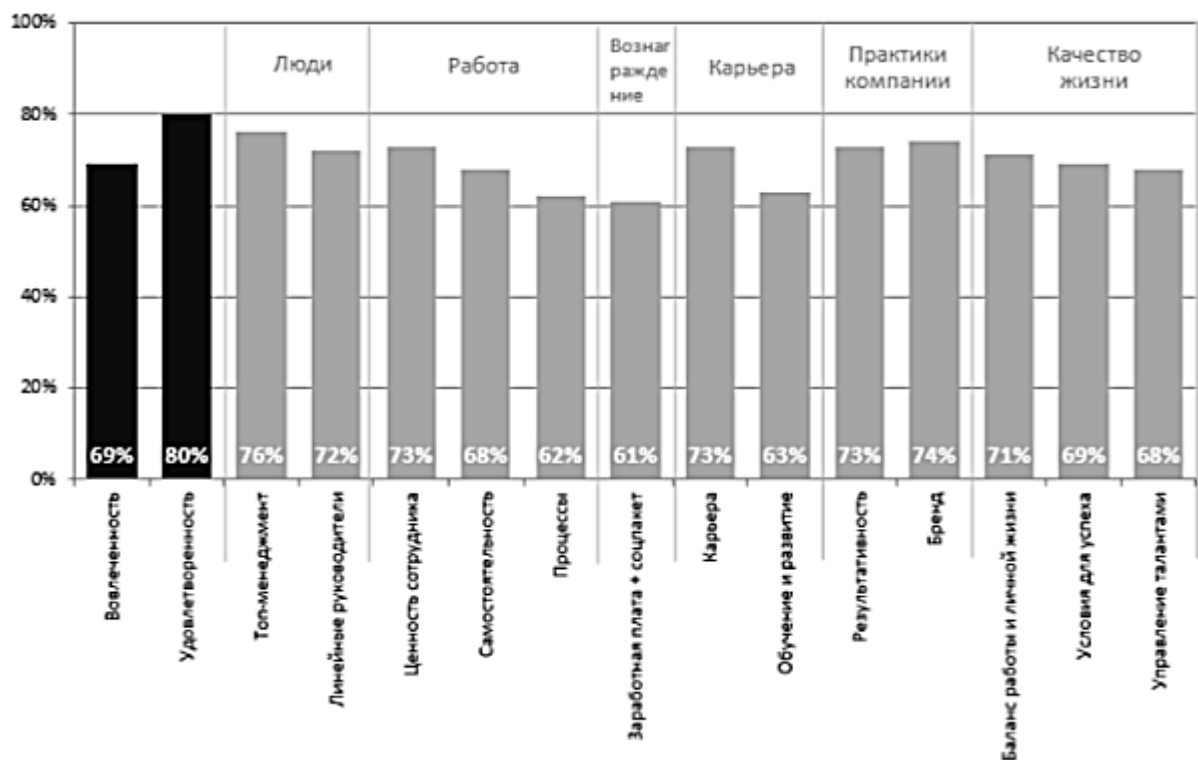


Рисунок 6 – Показатели удовлетворенности и вовлеченности персонала

Исходя из полученных результатов опроса, следует, что разница между общим показателем вовлеченности и удовлетворенности составила 11 пунктов при норме в 7–8, это свидетельствует о том, что сотрудники

компании удовлетворены условиями своего труда, но при этом есть риск потери вовлеченности персонала, несмотря на достаточно высокий показатель в 69 %.

Такой разрыв может быть связан с недостаточным уровнем показателей некоторых факторов.

Для комплексной оценки удовлетворенности работников ООО «Геологическая сервисная компания» необходимо произвести расчёт показатель eNPS2 (employeeNetPromoterScore) – индекс чистой лояльности работников, методика расчета индекса чистой лояльности аналогична методике NPS приведена в приложении Д. Разница состоит лишь в том, что Вопрос 1 задается следующим образом: с какой долей вероятности от 0 до 10, Вы могли бы рекомендовать свою компанию в качестве места работы друзьям, знакомым?

Таким образом, ответы на Вопрос 1 служат базой для категоризации работников на промоутеров, пассивных и критиков. После чего можно сделать расчет индекса чистой лояльности работников: $eNPS = \% \text{ промоутеров} - \% \text{ критиков}$. Ответы на Вопрос 2 помогут в раскрытии истинных причин выставленной оценки и построении общей культуры взаимоотношений, организационной структуры и стратегии предприятия в области развития персонала, 30% сотрудникам ООО «Геологическая сервисная компания» была предложена анкета, содержащая 2 вопроса:

Вопрос 1. С какой долей вероятности от 0 до 10, Вы могли бы рекомендовать свою компанию в качестве места работы друзьям, знакомым?

Вопрос 2. Что является основной причиной такой оценки?

Система оценки включала в себя следующее:

«0» – никогда бы не стал рекомендовать;

«10» – с полной уверенностью.

Промежуточные значения – это степень вашего желания дать положительную рекомендацию.

На данную анкету ответили 15 респондентов ООО «Геологическая сервисная компания», результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Ответы сотрудников ООО «Геологическая сервисная компания»

Респондент	Вопрос 1	Вопрос 2
1	10	стабильна оплата, хороший коллектив, наличие соц.пакета
2	7	сезонность работы
3	8	сезонность работы, уровень заработной платы
4	8	сезонность работы, уровень заработной платы, наличие соц. пакета
5	10	хороший коллектив, наличие соц.пакета, высокий уровень зарплаты
6	9	доброжелательная обстановка в коллективе и руководстве, стабильная оплата труда
7	9	стабильна оплата, хороший коллектив, наличие соц.пакета
8	7	сезонность работы
9	8	сезонность работы, уровень заработной платы
10	8	сезонность работы, уровень заработной платы, наличие соц. пакета
11	5	нагрузка не соответствует оплате
12	6	сезонность работы, нагрузка не соответствует оплате
13	8	уровень заработной платы, наличие соц.пакета, сезонность работы
14	8	уровень заработной платы, наличие соц.пакета
15	9	стабильна оплата, хороший коллектив, наличие соц.пакета

Данные после обработки и расчета eNPS представлены в табл. 8.

Таблица 8 – Расчет eNPS

Респондент	Ответ на Вопрос 1	Категория
1	10	промоутер
2	7	пассивный
3	8	пассивный
4	8	пассивный
5	10	промоутер
6	9	промоутер
7	9	промоутер
8	7	пассивный
9	8	пассивный
10	8	пассивный
11	5	детрактор (критик)
12	6	детрактор (критик)
13	8	пассивный
14	8	пассивный
15	9	промоутер

Средняя оценка – 8, общее кол-во оценок – 15 или 100%, из них:

- промоутер – 5 чел. или 33%,
- пассивный – 8 чел. или 54%,
- детрактор (критик) - 2 чел. или 13%.

eNPS = 7 (27% – 20%)

Если классифицировать всех не ответивших сотрудников как «детракторы», исходя из рекомендаций, которые дают авторы методики NPS [31], то тогда eNPS = – 36.

ООО «Геологическая сервисная компания» отслеживает такие показатели как уровень вовлеченности, удовлетворенности и приверженности персонала. Численность опрошенных сотрудников в 2018 г. составила 40 чел. из них самой большой группой являются рабочие разных категорий – 33 человека.

Рассмотрим некоторые результаты мониторинга по удовлетворенности и вовлеченности персонала. Индекс удовлетворенности трудом сотрудников в 2017 г. в среднем по предприятию составил 62,81% диаграммы, рисунок 7.

Таким образом, среди сотрудников ООО «Геологическая сервисная компания» наибольшая удовлетворенность наблюдается в области атмосферы с коллегами, соблюдении социальных гарантий, режима и графика труда.

Факторами, наиболее сильно влияющими на удовлетворенность работников трудом, традиционно являются: уровень заработной платы, зависимость оплаты труда от результатов работы и условия труда.



Рисунок 7 – Индекс удовлетворенности трудом сотрудников в 2018 г.

В 2018 г. индекс вовлеченности персонала в целом по ООО «Геологическая сервисная компания» составил 50,29%, в 2017 году – 47,98% диаграмма рисунок 8.

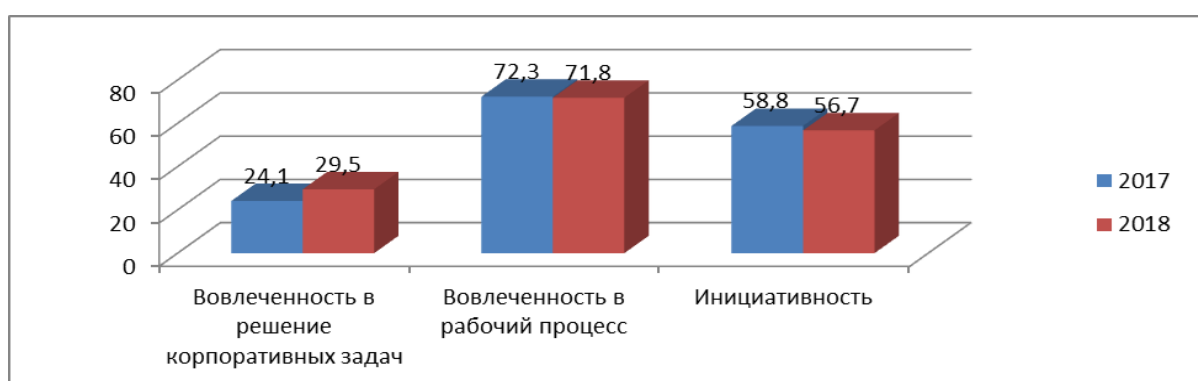


Рисунок 8 – Индекс вовлеченности сотрудников в 2017-2018 гг.

Вовлеченность в рабочий процесс очень высокая. Работники знают и правильно понимают свои функции, требования руководства, критерии оценки их труда, диаграмма рисунок 9.

В 2017 г. индекс вовлеченности в рабочий процесс составил 73,55%.

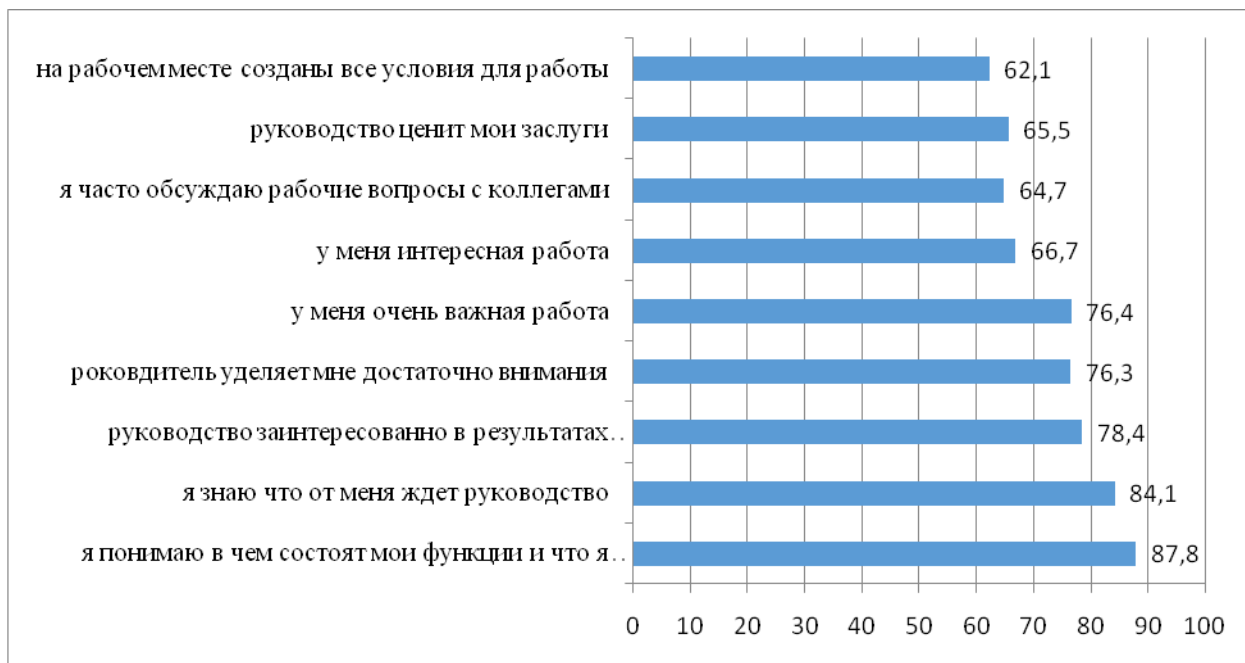


Рисунок 9 – Индекс вовлеченности сотрудников в 2018 г.

Оценка факторов лояльности персонала ООО «Геологическая сервисная компания» представлена на рисунке 10.

Самый высокая удовлетворенность сотрудников наблюдается в отношениях с коллективом, что благоприятно сказывается на эмоциональной лояльности. Самыми низкими показателями уровня удовлетворенности персонала являются:

- удовлетворенность зависимости оплаты труда от результатов работы – 50,1%;
- удовлетворенность признанием заслуг – 49,3%;
- возможность карьерного роста – 51,1%.



Рисунок 10 – Оценка факторов лояльности персонала

Фактор «Стабильности» имеет особую значимость для персонала. Все остальные факторы удовлетворяют персонал ООО «Геологическая сервисная компания», но не впечатляют и не являются особо привлекательными. Их оценка в большой степени зависит от соотношения спроса и предложения на рынке труда на квалифицированный персонал. Без четкой программы развития персонала, скоординированной со стратегическими целями предприятия, факторы группы пассивности будут терять свою привлекательность.

Как любое другое свойство человека, лояльность может иметь разную степень фактического наличия и проявления – от минимальной, низкой, до высокой и максимальной. Создание подобной шкалы предполагает выбор индикаторов доступных наблюдению и четкой фиксации признаков, соответствующих определенным уровням проявления лояльности. Такими индикаторами (на субъективном уровне) могут, например, служить привязанность к организации, готовность добросовестно работать в ней при любых условиях и с полной отдачей сил, добровольно следовать этическим предписаниям корпоративной культуры.

Для оценки показателя привязанности персонала к ООО «Геологическая сервисная компания» была составлена таблица 9.

Таблица 9 – Оценка показателя привязанности

Период	Численность персонала, всего	Численность сезонного персонала, всего		Показатель привязанности
		уволенного по истечении периода	принятого повторно с началом периода	
2016	38	31	27	0,87
2017	40	33	28	0,84
2018	40	33	33	1,00

Данные таблицы позволяют сделать вывод, что привязанность сезонного персонала к ООО «Геологическая сервисная компания» в 2016–2018 гг. находится на высоком уровне, почти все сотрудники, уволившиеся по окончании сезона, вновь возвращаются на предприятие. Данная тенденция обусловлена местом расположения предприятия, так как в поселке не так много мест для трудоустройства.

Таким образом:

1. При выборе активной конкурентной позиции, которая приведет к изменениям внутренней среды компании, наиболее сильный фактор «Стабильность» может снизить свою привлекательность для работников предприятия;

2. Текущая низкая оценка по участию работников компании в принятии решений, говорит о большой вероятности сопротивления изменениям, которые будет пытаться провести руководство ООО «Геологическая сервисная компания»;

3. На текущий момент сотрудники ООО «Геологическая сервисная компания» не являются настолько лояльными к компании, чтобы разделить с ней риски, связанные с выбором активной конкурентной позиции по росту/расширению бизнеса в ближайшее время;

4. Программа развития персонала должна быть согласована со стратегическими целями предприятия и направлена на повышение уровня лояльности сотрудников ООО «Геологическая сервисная компания».

Также, исследование показало, что факторами, на которые руководству ООО «Геологическая сервисная компания» стоит обратить внимание – это «Процессы», «Заработная плата+соцпакет» и «Обучение и развитие».

Увеличение данных факторов путем реализации различных мероприятий даст возможность сократить разрыв между общим показателем удовлетворенности и вовлеченности персонала ООО «Геологическая сервисная компания» до нормального уровня.

Реализация мероприятий по повышению показателей вовлеченности должна проводиться в несколько этапов.

Первый этап – подготовительный. На данном этапе руководство компании совместно с HR-блоком должно сопоставить определение фактора с особенностями различных департаментов и рассчитать ресурсы для достижения увеличения показателей, а также путем «мозгового штурма» обозначить тот комплекс мероприятий, который, на их взгляд сможет поднять уровни показателей. Возможно на данном этапе стоит провести дополнительное анкетирование, относящееся только к «западающим» факторам, адресно по каждому департаменту.

Второй этап – реализация. Этот этап характеризуется непосредственной реализацией мероприятий, обозначенных на подготовительном этапе. Здесь предлагается довести до сотрудников информацию, способствующую качественной реализации того или иного мероприятия и привлечь сотрудника HR-блока в качестве куратора исполнения мероприятий.

Третий этап – подведение итогов. В качестве процедуры на данном этапе предлагается сбор обратной связи от сотрудников и повторный опрос по вовлеченности.

Если рассматривать в целом механизм лояльности как конкурентное преимущество, то здесь все достаточно просто и незамысловато. Чем выше лояльность персонала, тем выше позиции компании на рынке и тем быстрее рост и развитие организации.

В данном случае можно проследить цепочку взаимодействия от лояльности до конкурентного преимущества. Если сотрудник доволен своей работой, уважаем, ценен и чувствует это, уровень его лояльности вырастает в разы. Следуя за этим, продуктивность его работы становится выше, в большинстве случаев даже превышает рамки должностных обязанностей. Исходя из этого, польза для компании в решении повседневных задач и трудностей увеличивается, а продуктивность выходит на новый уровень. Таким образом, организация выходит на новые уровни производства и деятельности, занимая более высокие позиции на рынке и укрепляя их.

Что касается конкурентов, такая компания начинает создавать угрозу всем участникам данного сегмента и выталкивать их с рынка на низкие позиции или вообще с него. Таким образом, чем больше уделять внимание своим сотрудникам, тем больше благ и выгод получит для себя компания.

3.2 Проблемы в области управления персоналом на предприятии

На основании исследований проведенных в компании ООО «Геологическая сервисная компания» были выявлены недостатки линейной структуры, и они заключаются в следующем:

- *высокие требования к руководителю*, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению;
- *перегрузка менеджеров высшего уровня*, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими;

- *тенденции к волоките при решении вопросов, касающихся* нескольких подразделений;
- *отсутствие звеньев* по планированию и подготовке управленческих кадров;
- *сложные коммуникации* между исполнителями;
- *низкий уровень* специализации руководителей;
- *концентрация власти* в управляющей верхушке;
- *ярко выраженный авторитарный стиль* руководства.

В ходе данного исследования нами были предложены следующие направления по оптимизации выявленных проблем.

1. *Интеграция линейной, и функциональной структур управления на данном предприятии.*

Во-первых, линейно-функциональная организационная структура управления подразумевает наличие общего руководителя и начальников подразделений, которые должны разделять свое воздействие на сотрудников в соответствии с поставленными перед ними задачами.

Во-вторых, менеджер высшего звена обязан осуществлять только линейное воздействие на всех сотрудников компании. Но функциональные начальники должны оказывать технологическое воздействие.

В-третьих, линейно-функциональная структура управления организацией подразумевает, что любой исполнитель сможет часть своей работы передать на нижестоящий уровень.

Такая структура управления имеет свои достоинства и недостатки:

Достоинства:

- есть возможность привлечь к руководству более компетентных, квалифицированных и эрудированных в определенной области специалистов;
- имеется оперативность при принятии решений в нестандартных ситуациях;

- наличие быстрого роста профессионализма руководителей, исполняющих функциональные роли;
- возможность получения непротиворечивых распоряжений, приказов и заданий;
- наличие полной персональной ответственности за результат своей деятельности.

Недостатки:

- сложность в координации действий всех подразделений, входящих в общую систему предприятия;
- наличие большой нагрузки руководителя и его помощников по базовым вопросам управления и производства.

В результате происходит процесс децентрализации в рамках данной структуры, который приводит к тому, что ответственность и права более углубленно способны разделяться между разнообразными органами; техническими руководящими практическими разработками; отделами закупки материалов, запчастей и сырья, сбытом, производством и так далее.

Основной принцип линейно-функционального построения заключается в том, что основные производственные решения принимает линейный руководитель, отвечающий за это направление, функциональные же подразделения работают совместно с линейным руководителем, и не участвуют в непосредственном управлении производственным персоналом, то есть все исполнители подчинены только одному линейному руководителю. В такой ситуации принцип единоначалия будет соблюдаться.



Рисунок 11 – Пример линейно-функциональной структуры

2. Для улучшения механизма координации в организации, использовать программное обеспечение Российской компании – «Адванта»

Адванта – это информационная система управления, которая уже 14 лет эффективно решает задачи средних и крупных предприятий, холдингов по организации управления предприятием, портфелем проектов, отдельными проектами и задачами. Отделы и офисы управления проектами найдут в ней все необходимые средства и инструменты для организации совместной эффективной работы.

На базе Адванты в одной организации можно одновременно развернуть целый ряд функциональных решений, создав универсальную структуру управления задачами. При этом существует и множество отраслевых решений, уже готовых к использованию [32].

Рассмотрим преимущества Адванты:

Для топ-менеджера

Панель управления бизнесом в режиме реального времени: статусы проектов, потребности в финансах и ресурсах, проблемы проектов и контроль поручений.

Сокращение времени на переговоры, совещания и встречи.
Большинство вопросов решаются через систему.

Увеличение скорости принятия решений на всех уровнях управления.

Способность быстро оценить возможность запуска новых проектов, исходя из состояния портфеля проектов.

Для руководителя подразделения

Единый информационный портал подразделения.

Возможность планировать и отслеживать загрузку персонала с учетом текущих поручений и проектных задач.

Разграничение зон ответственности и отсутствие дублирования задач.

Прозрачная мотивация сотрудников на участие в проектах.

Контроль за реализацией проектов и текущих задач подразделения.

Понимание влияния своих проектов на реализацию стратегии развития всей компании.

Для рядового сотрудника

Удобная среда для взаимодействия с руководством и коллегами.

Стирание географических и иерархических границ в компании.

Легкая и быстрая адаптация нового сотрудника.

Простой инструмент для планирования рабочего времени и отражения статусов задач.

Прозрачная мотивация за выполненные задачи, понимание своего вклада в достижение общих целей компании.

Задачи системы управления проектами «Адванта»:

Для достижения указанных целей необходимы соответствующие инструменты. Если детально не описывать весь функционал, то системы управления проектами предназначены для решения следующих задач:

1. Обеспечить руководителя проекта инструментарием планирования проекта и контроля хода его реализации.

2. Предоставить участнику проекта понятный инструмент для выполнения задач проекта и доступа ко всей необходимой для их выполнения информации.

3. Руководителю подразделения дать инструмент контроля загрузки сотрудников по проектным и непроектным задачам, предоставить информацию для принятия решения о назначении сотрудников на новые проекты, перераспределения нагрузки между ними.

4. Директору проектного офиса предоставить удобный инструмент, который позволит автоматизировать рутинные операции и установить полный прозрачный контроль за состоянием всего портфеля проектов и качеством работы конкретных руководителей проектов.

5. Руководителю компании обеспечить единую панель мониторинга всех проектов компании с возможностью оперативного анализа отклонений и принятия управленческих решений.

Адванта это системы управления проектами. Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. Следовательно, это система подходит для улучшения механизма координации для нашего предприятия и решит ряд проблем в системе управления. Таких как:

- перегрузка менеджеров высшего уровня,
- тенденции к волоките при решении вопросов,
- сложные коммуникации между исполнителями.

В ходе исследования выявлен ряд проблем в структуре управления предприятия и предложены наиболее оптимальные варианты решения этих проблем, рассмотрены преимущества и недостатки.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
О-2ЭМ61	Арчаков Муса Магометович

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.04.02 Менеджмент
Уровень образования	магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера	Описание рабочего места специалиста ООО «Геологическая сервисная компания» на предмет возникновения: – опасных проявлений факторов производственной среды: в помещении установлена пожарная сигнализация, имеется запасной выход. – Рабочее место оборудовано в соответствии с нормами специальной оценки условий труда. – Рабочее место специалиста включает в себя: стол, стул, компьютер, многофункциональное устройство, клавиатуру.
2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	1. Трудовой кодекс РФ; 2. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»; 3. Федеральный закон от 28.12.2013 № 426-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О специальной оценке условий труда».

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - корпоративные социальные программы; - стабильность выплаты заработной платы; - социальный пакет; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.
1. Анализ факторов внешней социальной	Анализ факторов внешней социальной

ответственности: – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	ответственности: - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и благотворительность; - ответственность перед потребителями услуг.
2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Анализ правовых норм трудового законодательства – ТК РФ; Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации – устав предприятия, приказы, договоры.
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Таблица 10 – Стейкхолдеры организации. Таблица 11 – Структура программ КСО Таблица 12 – Затраты на мероприятия КСО.

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ61	Арчаков Муса Магометович		

4. Социальная ответственность

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Компания ООО «Геологическая сервисная компания» в целом имеет общую стратегию по корпоративной ответственности, отчет в том числе составляется для внутренней отчетности организации.

На уровне теоретических концепций не утихает спор между сторонниками и противниками корпоративной социальной ответственности (далее – КСО).

Одни считают, что социальная ответственность способствует развитию и процветанию бизнеса, а другие относят ее к вынужденным издержкам. Соответственно, инструментарий корпоративного управления является недостаточно проработанным.

Разработке инструментария корпоративного управления компанией ООО «Геологическая сервисная компания», ориентированной на баланс интересов стейкхолдеров, посвящены труды ряда зарубежных авторов. Среди них и работы с более чем полувековой историей, и теоретические разработки данной проблемы современников управленческого мейнстрима. Существенный вклад в изучение особенностей взаимодействия бизнеса, власти и общества в условиях экономики переходного периода был внесен российскими учеными. Однако нераскрытые проблемы управления компаниями в парадигме устойчивого развития оставляют существенный потенциал для углубления и развития проблематики КСО как инструмента управления компаниями, ориентированными на устойчивое развитие.

Мода на «социальную ответственность», создаваемая в общественном сознании, приводит к тому, что социальная отчетность и социальные программы используются как эффектный маркетинговый ход. Социальные и благотворительные программы позитивно влияют на имидж компании, а

высокий социальный рейтинг является важным фактором инвестиционной привлекательности. В этой связи при выборе направлений социальных программ прослеживается тенденция выбирать те из них, которые имеют более ярко выраженный демонстрационный эффект и, соответственно, могут произвести общественный резонанс.

Нефинансовая социальная отчетность в этом случае становится не столько внутренним рычагом контроля над бизнес-процессами, сколько доказательством приверженности компании мировому позитивному опыту, внешним механизмом допуска компании в определенные международные деловые круги. Спрос на информацию стимулирует производство информации, что, однако, не означает повышение ее качества. Рост спроса на обучающие, консалтинговые услуги в сфере КСО приводит к появлению массовых, но посредственных по уровню качества услуг.

Успешная ориентация компании на устойчивое развитие зависит от создания эффективных социальных и экологических программ и разработки критериев для оценки их эффективности. Параметры устойчивости и соответствующие им бизнес-процессы будут определяться для компании, исходя из специфики сектора национальных и региональных особенностей, структуры бизнеса и т.п. Мотивы (группы мотивов), побуждающие компании развивать корпоративные социальные программы, аналогичны для российской и зарубежной практики и включают:

- выход на международный рынок / IPO;
- выстраивание отношений с властью, потребителями, акционерами, инвесторами, сотрудниками;
- повышение конкурентоспособности в неценовой борьбе.

Организационные формы реализации КСО и степень их интеграции в структуру компании различаются в зависимости от интеграции КСО в бизнес-процессы компании. В ситуации крайне слабой интеграции сотрудники, ответственные за программы КСО, реализуют одновременно и другие функции – управление персоналом, PR и т. д.

Современные представления о социальной ответственности бизнеса и инструментарий КСО, вошедшие в российскую практику, были сформированы большей частью по западной модели и под воздействием критики компаний со стороны государства.

Однако если развитию программ КСО и необходимости социального инвестирования на Западе предшествовал более или менее структурированный социальный запрос, в нашей стране представления о том, что бизнес должен быть социально ответственным, пришло раньше, чем были проанализированы и выявлены социальные потребности и соответствующий запрос к бизнесу для их решения. Иностранные понятия, сформировавшиеся на другой социально-экономической и политической почве, часто становятся исключительно маркетинговым инструментом и механизмом развития внутренних коммуникаций в компании. Понятие социальной ответственности бизнеса в российских условиях работает, как правило, на уровне «разовых» социальных проектов, имеющих больше социальный эффект для компании на уровне ее региональных интересов. Оценивая практику российского бизнеса, большинство респондентов исследования считают, что в российских компаниях реализация КСО – это в большей степени PR. При этом отмечается, что на рынке практически отсутствуют профессионалы, разбирающиеся в КСО, а социальный запрос общества к бизнесу плохо структурирован.

Одной из ключевых целевых аудиторий социальных программ является персонал компании, а социальный отчет может рассматриваться как инструмент развития коммуникации внутри компании. Особенно актуальным этот вопрос является для производственных компаний, где всегда стоит проблема разобщенности между административно-управленческим и производственным персоналом. Однако, как показывает практика, этот механизм может быть эффективным при условии, что сотрудники понимают и разделяют цели и ценности программ компании в области КСО, что

становится возможным в случае интеграции КСО в культуру, стратегию, основные бизнес-процессы компании.

Социальные и благотворительные программы компании имеют свои позитивные эффекты, однако их реализация и презентация совершенно не обязательно является индикатором устойчивости бизнеса. Процессы, связанные с корпоративными социальными программами, могут существовать самостоятельно среди прочих бизнес-процессов компании и, соответственно, в любой момент могут быть приостановлены из-за неожиданных трудностей, отсутствия ресурсов и т. д.

Чтобы работать не на краткосрочный PR, программы КСО должны быть действительно интегрированы в бизнес-процессы компании. Индикаторами интеграции КСО в бизнес-процессы компании могут служить следующие показатели:

- вовлеченность высшего менеджмента в реализацию корпоративных социальных программ и квалификация менеджеров, которые за них отвечают;
- наличие социальных и экологических целей и задач в стратегии развития компании;
- проникновение программ КСО в процессы производства, закупок, продаж, маркетинга, управления персоналом и т. д.;
- возможность отказаться от реализации социальных программ без ущерба для остальных бизнес-процессов;
- информированность рядовых сотрудников о реализуемых компанией социальных, экологических, благотворительных программах;
- понимание сотрудниками целей и эффектов от этих программ (этот показатель свидетельствует так же об уровне работы с персоналом в компании в целом, степени развития корпоративной культуры, наличии обратной связи с сотрудниками).

На основе приведенных результатов исследования можно сделать вывод, что реализация КСО в российских условиях, в зависимости от степени

интеграции процессов КСО в бизнес-процессы компании, может принимать следующие формы:

- 1) КСО интегрирована в основные бизнес-процессы;
- 2) КСО выделена в автономный бизнес-процесс;
- 3) КСО определена как номинальный бизнес-процесс.

Предоставляемую компаниями социальную отчетность также можно разделить на три типа по соответствию отчетности реальному положению вещей:

- 1) данные отчетности соответствуют результатам деятельности компании;
- 2) данные отчетности неполно соответствуют деятельности компании;
- 3) отчетность существует независимо от деятельности компании.

Механизмы управления КСО в ООО «Геологическая сервисная компания» можно представить в виде модели управления КСО в компаниях, ориентирующихся на устойчивое развитие. Исходя из приведенных выше суждений, учтем разграничение отчетности и собственно самой деятельности по реализации программ КСО. Следуя принципам системно-интеграционного подхода к анализу предприятия, на основе результатов исследования опыта функционирования и поведенческих паттернов компаний в области практики реализации программ КСО, мы получаем модель механизма управления КСО в компаниях, ориентированных на устойчивое развитие.

Ключевые направления деятельности компании в области КСО. Социальные и благотворительные программы являются для ООО «Геологическая сервисная компания» составляющей корпоративной стратегии и помогают конструктивному сотрудничеству с государством, деловыми кругами и обществом. Корпоративные программы носят адресный характер и опираются на имеющийся в регионах профессиональный опыт и человеческий потенциал. При этом в Компании сложилось четкое понимание того, что благотворительная деятельность не должна порождать социальное иждивенчество. Поэтому компания использует наряду с традиционными

формами благотворительности программы стратегической благотворительности и социальных инвестиций, которые предполагают взаимосвязь способов решения социальных проблем со стратегическими целями компании. Совместная деятельность коммерческого, некоммерческого и государственных секторов для решения актуальных социально-экономических проблем местных сообществ является необходимым атрибутом такого подхода.

Для целенаправленного применения инвестиций, формирующих дополнительные мотивацию и квалификацию работников ООО «Геологическая сервисная компания» необходимо обеспечить развитие соответствующих институциональных условий. Как известно, инвестирование в формирование институциональной среды, обеспечивающей полное использование ресурсов работников даже невысокого уровня, позволяет работать со среднерыночной эффективностью, безопасностью и экологичностью. Качественное состояние и сопряженность индивидуальной и корпоративной составляющих инвестирования в человеческий капитал фирмы.

При этом институциональная система фирмы всегда существует в определенных границах, заданных её организационной структурой, местоположением и периодом существования. Эффективность вложений бизнеса в социальные сферы во многом определяется формой сотрудничества бизнеса с местными органами управления.

Таким образом, на основе взаимовыгодного сотрудничества бизнеса и органов государственного управления получают возможность достижения более устойчивых высоких темпов развития экономико-социальных систем. Исходя из чего, можно определить, что социально-ответственная экономическая система – это система разноуровневых взаимоотношений, направленных на устойчивое развитие, где субъекты социальной ответственности добровольно принимают и выполняют обязательства перед заинтересованными сторонами по безусловному исполнению мирового и

отечественного законодательства, а так же по целенаправленному инвестированию в решение социальных задач.

В условиях современной России процесс институализации КСО находится на стадии становления т.к. доминирующая роль государства сталкивается со слабым развитием гражданского общества и олигархическим развитием бизнеса, кроме того правила взаимодействия институтов КСО, роль сторон и степень их участия в социальном развитии только формируются. Поэтому на сегодняшний день в рамках устойчивого развития фирм, территорий и государства как социально–экономических систем, приобретает большое значение создание условий формирования корпоративной социальной культуры в целом и ее отдельных составляющих.

В ходе прохождения курса можно согласиться с мыслью, что по принуждению субъект никогда не станет ответственным, так как свобода – одно из условий ответственности.

Правильно считается положение, что у компании, так же как у человека должны быть моральными принципы. В компании должно быть связующее вещество, которое дает всем сотрудникам стимул. Именно эти убеждения побуждают творить и созидать, делать на совесть, а не для галочки. Ключевые принципы, идеология, открывают путь к корпоративной ответственности.

Идеология как выражение (совокупность, система) определенных идей в организации не является для теории и практики управления чем-то принципиально новым и непривычным. Идеи управления сами по себе представляют один из элементов корпоративной культуры (ее интеллектуальную составляющую).

В функциональном плане они могут служить отражением таких элементов механизма управления, как цели, методы, принципы и задачи. Вместе с тем они могут играть особую роль в организации, поскольку в отличие от традиционных элементов корпоративной культуры представляют собой наиболее доступный и универсальный способ формулировки и

передачи назначения и смысла выполняемых сотрудниками действий, их настроений, устремлений и т.д. Кроме того, в силу направленности на интеллектуальное восприятие идеи являются удобной и эффективной формой реализации ценностей управления, норм и правил поведения и взаимоотношений в коллективе, поэтому с их помощью вырабатываются элементы социальной психологии в организации (настроения, вкусы, предпочтения и т.д.).

Обобщая сказанное, можно сделать вывод, что идеи участвуют в формировании корпоративной культуры, интеллектуальных и духовных основ мотивации, в самопредставлении фирмы в процессе социализации ее работников.

Идеология ООО «Геологическая сервисная компания» в своем основном определении включает в себя, наряду с управленческой идеологией, также методы, приемы, инструменты и принципы ее выработки, реализации и поддержания в организации. Она, в отличие от собственно идей, характеризует определенный тип мышления и представления реальности в организации (основанный на сознательном или неосознанном ее искажении), объединяет в себе принятые в ней приемы и методы идейного воздействия как внутри компании, так и на внешнее окружение.

В свете вышеизложенного идеология компании представляется важным и специфическим фактором организационных изменений. Она может являться и объектом изменений, и специальным инструментом, может рассматриваться как сопутствующий фактор и может представлять собой описание самих изменений. Заметим также, что именно на ее основе (посредством идеологии, при помощи идеологии и т.д.) в организации может быть сознательно организовано противодействие (сопротивление) изменениям.

4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия

Определение стейкхолдеров ООО «Геологическая сервисная компания» представлено с помощью таблицы 10.

Таблица 10 – Стейкхолдеры организации ООО «Геологическая сервисная компания»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Потребители продукции компании	1. Местное население
2. Сотрудники компании	2. Экологические организации
3. Собственники компании	3. Местные органы самоуправления и контролирующие организации

Таким образом, в таблице 10 перечислены прямые стейкхолдеры (выделено 3) и косвенные (выделено 3). Все перечисленные стейкхолдеры оказывают влияние на деятельность организации.

Структура программ КСО отражена в таблице 11.

Таблица 11 – Структура программ КСО ООО «Геологическая сервисная компания»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1. Помощь детским домам	Благотворительное пожертвование	Собственники организации, органы местного самоуправления	В течение года	Развитие детей, их способностей
2. Помощь медицинским учреждениям	Социальные инвестиции	Собственники организации, органы местного самоуправления	Раз в год	Проведение различных социально-одобренных проектов

Таким образом, организация преследует цели по развитию способностей детей, а так же с целью реализации различных социально-одобренных проектов в медицинских учреждениях.

Затраты на мероприятия КСО отражены с помощью таблицы 12.

Таблица 12 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
Помощь детским домам	Руб.	100000	100000
Помощь медицинским учреждениям	Руб.	100000	100000
ИТОГО			200000

Таким образом, в течение года выделяется 200000 руб. на программы по КСО.

Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций в целом показывает, что предприятие расходует средства на различные благотворительные проекты, на помощь детским домам с целью развития способностей детей. Можно считать эффективными инвестиции в финансирование программ КСО, так как по результатам проведенных вложений проводятся те или иные мероприятия и проекты.

В целом, можно сделать следующие выводы:

- действующие программы КСО соответствуют целям и стратегии организации.
- преобладает внешняя КСО.
- программы КСО отвечают интересам стейкхолдеров.
- реализуя программы КСО, компания может улучшить свой имидж.
- затраты на мероприятия КСО адекватны их результатам.
- с целью совершенствования практики КСО можно рекомендовать увеличить контроль за расходованием целевых средств, а так же представлять результаты реализации различных программ КСО на сайте организации с целью улучшения имиджа организации.

Также можно подытожить, что действия, исполняемые компанией по реализации своей социальной ответственности. В Томской области компания

взаимодействует с местным сообществом, в том числе помогает детским домам, медицинским учреждениям согласно действующей корпоративной ответственности, заявленной компанией в целом. Компания выстраивает свою деятельность по двум стратегическим направлениям: социальные инвестиции и программы спонсорства и традиционной благотворительности.

Заключение

В настоящее время структура управления предприятием становится одним из ключевых факторов успешного развития и достижения поставленных целей. Структура управления персоналом организации должна быть хорошо продумана и корректироваться, а в целом рациональная организационная структура управления предприятием должна отвечать следующим требованиям:

- обладать функциональной пригодностью;
- гарантировать надежность и обеспечивать управление на всех уровнях;
- быть оперативной;
- не отставать от хода производственного процесса;
- иметь минимальное количество уровней управления и рациональные связи между органами управления;
- быть экономичной, минимизировать затраты на выполнение управленческих функций.

Структура управления создаёт механизмы координации, обеспечивающие эффективное достижение общих целей и задач организации.

Структура управления – упорядоченная совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации.

В процессе исследования проводимого в рамках данной диссертационной работы, нами была рассмотрена работа ООО «Геологическая сервисная компания» и её структура управления персоналом.

Выявлены недостатки линейной структуры управления:

- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и

сферам деятельности, осуществляемым подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению;

- перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими;

- тенденции к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений;

- отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих кадров.

В результате проведенных исследования нами было предложено:

- интегрировать линейную и функциональную структуру управления на данном предприятии

- Принять на работу ещё трёх менеджеров объединив под их руководством до трёх подразделений компании

- Интегрировать в структуру управление программное обеспечение Российской компании «Адванта».

Подводя итоги выполненного исследования, следует отметить, что поставленная цель достигнута, задачи выполнены. Выявлены недостатки структуры управления и предложены направления оптимизации системы управления персоналом предприятия.

Список используемых источников

1. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации / В.М. Анисимов. – М, 2005. – 256 с.
2. Менеджмент организации: Учебное пособие. / Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. – М.: ИНФРА-М, 2000. — 669 с
3. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособ. / Авт.-сост. Г. В. Щёкин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.
4. Хромовских Н. Т. Классические основы управления персоналом. – Владивосток, 2001– 119 с.
5. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации: Пер с англ. – М.: СПб: Питер, 2001. – 352 с.
6. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. — М.: Финстатинформ, 2003. – 826 с.
7. Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 216 с.
8. Веснин В. Р. Основы менеджмента. – М.: 2003. - 560 с.
9. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.
10. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.
11. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Уч. пос. / Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. – Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2002. — 352 с.
12. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. – СПб., Питер. –2003. – 325 с.
13. Десслер Г. Управление персоналом. / Десслер Г. Под ред. Шленова. // М.: БИНОМ, 1997. – 432 с.
14. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм / И.Б. Дуракова. – М.: Центр, 2000. – 203 с.

15. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2001. — 496 с.
16. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2001. – 83 с.
17. Щекин Г.В., Потапенко Т.В. Организация и психология работы с кадрами управления. Ч.2. Киев. – К.: МАУП, 2002. — 832 с
18. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристъ, 2002. – 495 с.
19. Бескровная Н., Герчиков В. Управление персоналом в российском малом бизнесе // ЭКО. – 2004. – 140 с.
20. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. — 368 с.
21. Дафт Р.Л. Менеджмент: – 6-е изд. / Р.Л. Дафт. – СПб: Питер, 2006. – 864 с.
22. Управление персоналом в России // Современные исследования, проблемы и решения: сб. науч. тр. материалы Всерос. науч.-практ. конф. Ульяновск, 15 марта 2011 г. / редкол.: М.П. Волков, Е.А. Качагин. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – с. 107–110.
23. Хачатуров А.Е. Все о теории и практике управления бизнесом / А.Е. Хачатуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №2. – С. 121–122.
24. Шлендер П.Э. Управление персоналом организации: учеб. пособие / под ред. П.Э. Шлендер, В.М. Маслова, М.Е. Смирнова; – ВЗФЭИ. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 398 с.
25. Ильенкова С.Д., Кузнецов В.И. Социальный менеджмент: учебн.-метод. комплекс / С.Д. Ильенкова, В.И. Кузнецов. – М.: Центр ЕАОИ, 2008. – 116 с.
26. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А.П. Волгин, А.А. Модин, В.П. Матиркина. – М.: Дело, 2008. – 331 с.

27. Геологическая сервисная компания [Электронный ресурс] / URL: <http://www.gskoil.ru>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус., Дата обращения: 02.01.2019.
28. Предоставление сведений из ЕГРЮЛ/ЕГРИП [Электронный ресурс] / URL: <https://egrul.nalog.ru/index.html> свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус., Дата обращения: 02.01.2019
29. Отчет о финансовых результатах ООО «Геологическая сервисная компания» на 31.12.2017 г.
30. Семянистая Е. В. Ставка на вовлеченность / Е. В. Семянистая // Штат. – 2012. – № 9. – 35 с.
31. Advanta [Электронный ресурс] / URL: <http://www.advanta-group.ru/about-system/> свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус., Дата обращения: 02.01.2019
32. Гайсина Л.М. Оценка эффективности системы мотивации на предприятиях нефтегазовой отрасли // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2016. – № 2 (16). – С. 24–28.
33. AXES Management [Электронный ресурс] / URL: <https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/> свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус., Дата обращения: 02.01.2019

Приложение А

(справочное)

Характеристика структурных подразделений

Таблица А1 – Характеристика структурных подразделений

Наименование подразделения	Цели	Решаемые задачи	Функции	Кол-во сотрудников
Бухгалтерия	Своевременное формирование полной и достоверной информации о деятельности организации и ее имущественном положении.	1. Обеспечение информацией, необходимой внутренним и внешним пользователям бухгалтерской отчетности для контроля за соблюдением законодательства Российской Федерации при осуществлении организацией хозяйственных операций и их целесообразностью, наличием и движением имущества и обязательств, использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами; 2. Предотвращение отрицательных результатов хозяйственной деятельности организации и выявление внутрихозяйственных резервов обеспечения ее финансовой устойчивости.	1 Обеспечение выполнения в Организации соблюдения законодательства Российской Федерации о бухгалтерском учете; 2 Формирование методических основ для финансовых и нефинансовых подразделений, обеспечивающих соблюдение нормативных актов и методических указаний по бухгалтерскому учету; 3 Контроль сплошного, непрерывного документального учета всех хозяйственных операций в рамках утвержденного плана счетов и в соответствии с утвержденной в организации учетной политикой; 4 Формирование своевременной финансовой отчетности в соответствии с утвержденной учетной политикой по российским стандартам бухгалтерского учета; 5 Разработка, согласование внутренних нормативных документов на предмет соблюдения требований бухгалтерского учета; 6 Контроль соблюдения методологии и порядка ведения бухгалтерского учета, осуществляемого бухгалтерскими службами филиалов, предоставления регулярной	8

Наименование подразделения	Цели	Решаемые задачи	Функции	Кол-во сотрудников
			бухгалтерской отчетности.	
Отдел кадров	Комплектование предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальности и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности.	1. Разработка кадровой политики и стратегии предприятия. 2. Подбор, отбор и расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств. 3. Контроль правильности использования работников в подразделениях предприятия.	1. Формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров, их развитии и движении. 2. Обеспечение (совместно с руководителями подразделений предприятия) приема, размещения и расстановки молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью; организация проведения их стажировки и работы по адаптации к производственной деятельности. 3. Создание резерва для выдвижения на основе таких организационных форм, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационное передвижение руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах, стажировка на соответствующих должностях. 4. Организация проведения аттестации работников предприятия, ее методическое и информационное обеспечение. 5. Участие в анализе результатов аттестации, разработке мероприятий по реализации решений аттестационной комиссий. 6. Определение круга специалистов подлежащих повторной аттестации и др.	22
Производственный	Оперативное	1. Текущее планирование, участие	1. Оперативное управление	168

Наименование подразделения	Цели	Решаемые задачи	Функции	Кол-во сотрудников
отдел	управление производственной деятельностью организации.	в перспективном планировании производственной деятельности. 2. Организационно-методическое руководство, координация и контроль деятельности структурных подразделений организации по производственным вопросам. 3. Оперативное информирование руководства организации о возникающих производственных проблемах и возможных вариантах их решения. 4. Подготовка и представление руководству информационно-аналитических материалов о состоянии и перспективах развития производственной деятельности организации. 5. Совершенствование и внедрение новых методов организации работы, в том числе на основе использования современных информационных технологий.	производственным процессом, обеспечение ритмичного выпуска продукции в соответствии с планом производства и договорами поставок. 2. Разработка производственных программ и календарных графиков выпуска продукции по организации в целом и ее подразделениям, при необходимости их корректировка в течение планируемого периода, разработка и внедрение нормативов для оперативно-производственного планирования. 3. Оперативный контроль за ходом производственного процесса, обеспечением производства технической документацией, оборудованием, инструментом, материалами, комплектующими изделиями, транспортом, погрузочно-разгрузочными средствами и т. п., а также за осуществлением подготовки производства новых видов изделий. 4. Ежедневный оперативный учет хода производства, выполнения суточных заданий выпуска готовой продукции по количеству и номенклатуре изделий, контроль за состоянием и комплектностью незавершенного производства, соблюдением установленных норм заделов на складах и рабочих местах, за рациональностью использования транспортных средств и своевременностью выполнения погрузочно-разгрузочных работ.	

Наименование подразделения	Цели	Решаемые задачи	Функции	Кол-во сотрудников
			5. Координация производственной деятельности подразделений организации, обеспечение ритмичности выполнения календарных планов производства, предупреждение и устранение нарушений хода производственного процесса и др.	
Отдел маркетинга	Разработка рекомендаций по формированию производственно - сбытовой политики Общества на основе проводимых исследований внутренней и внешней среды и координация деятельности структурных подразделений Общества по обеспечению ее реализации.	Изучение книготоргового и сопутствующего рынков, оценка их конъюнктуры, общих и специфических тенденций и возможностей; мониторинг конкурентной среды и позиций Общества на рынке; изучение факторов, определяющих интерес либо отсутствие заинтересованности потребителей к продукции Общества; выработка рекомендаций по совершенствованию создания и обеспечения максимально возможного жизненного цикла продукции Общества, (а также его продвижения на рынке - в принципе это можно отнести к ЖЦТ).	1 Разработка плана маркетинга и его реализация. Осуществление контроля реализации стратегии и тактики маркетинга и полученных результатов. 2 Организация и проведение мероприятий по изучению и анализу общего состояния рынка и его участников, состояния спроса и предложений. 3 Сегментирование рынка, определение потребительских потребностей, оценка емкости и потенциала целевого рынка, а также прогнозирование тенденций его развития. 4 Изучение, анализ и прогнозирование (предупреждение, насколько это возможно) деловой активности конкурентов, их долей и позиций на рынке. 5 Изучение и анализ внутренних и внешних показателей собственной конкурентоспособности и эффективности хозяйственной деятельности Общества: доли рынка Общества и позиции его предложений на целевых рынках по качеству, ассортименту и цене, качество и количество совершаемых Обществом сделок, соотношение объемов	6

Наименование подразделения	Цели	Решаемые задачи	Функции	Кол-во сотрудников
			выпуска и продаж и проч.	
Сектор общих вопросов	Организационное обеспечение деятельности Общества и повышение эффективности его работы.	организация и обеспечение в Обществе и единой системы делопроизводства; координация и осуществление методического руководства делопроизводством; разработка и утверждение сводной номенклатуры дел; организация архива документов Общества и др.	организация работы Общества в соответствии с нормативными документами; организационно-техническое обеспечение мероприятий; организация рассмотрения предложений, заявлений и жалоб граждан и др.	42
Геолого-географическая служба	Проведение топографо-геодезических и инженерно-геологических работ.	- осуществление ведомственного контроля за использованием и охраной недр, геологическим изучением недр и рациональным использованием минеральных ресурсов; - укрепление сырьевой базы предприятий по добыче полезных ископаемых; - обеспечение наиболее полного и комплексного использования месторождения полезных ископаемых; - своевременное геологическое обеспечение работ при проектировании, строительстве и реконструкции предприятий по добыче полезных ископаемых, доразведке, эксплуатационной разведке и разработке	Своевременная доразведка и эксплуатационная разведка месторождений полезных ископаемых в целях уточнения количества и качества запасов полезных ископаемых, а также горнотехнических, гидрогеологических и других условий разработки месторождений полезных ископаемых; - обеспечение полноты геологического изучения недр при строительстве, реконструкции и эксплуатации предприятий по добыче полезных ископаемых и подземных сооружений, не связанных с добычей полезных ископаемых; - контроль за наиболее полным извлечением из недр основных и попутных полезных ископаемых, за недопущением сверхнормативных потерь полезных ископаемых и выборочной отработки богатых участков месторождений, за выполнением	166

Наименование подразделения	Цели	Решаемые задачи	Функции	Кол-во сотрудников
		месторождений полезных ископаемых, а также при проектировании, строительстве, реконструкции и эксплуатации подземных сооружений, не связанных с добычей полезных ископаемых.	требований по охране недр, за правильностью размещения извлекаемых из недр горных пород и полезных ископаемых и исключением их вредного влияния на окружающую среду, а также за соблюдением других требований, относящихся к компетенции геологической службы; - разработка предложений по совершенствованию методики и технических средств проведения работ по изучению геологического строения разрабатываемых месторождений и технологии обогащения минерального сырья, внедрение в производство законченных научных разработок в этих областях; - своевременный учет состояния и движения запасов полезных ископаемых, учет и контроль за сохранностью попутно добываемых, но временно не используемых полезных ископаемых и др.	
Планово-экономический отдел	Организация и систематическое совершенствование планово-экономической работы на предприятии.	1 Экономическое планирование, направленное на эффективное использование всех видов ресурсов в процессе производства и реализации продукции (работ, услуг). 2 Организация и совершенствование планирования труда, форм и систем оплаты труда, материального	1.Разработка и внедрение норм затрат труда во всех звеньях производства, обеспечение широкого применения технически обоснованных норм выработки и норм обслуживания для рабочих, специалистов и служащих. 2.Анализа качества применяемых норм и нормативов. Разработка совместно с цехами и другими службами календарных планов пересмотра норм выработки и осуществление	110

Наименование подразделения	Цели	Решаемые задачи	Функции	Кол-во сотрудников
		стимулирования с учетом достижений науки, техники и передового опыта в целях повышения эффективности производства и др.	контроля за их выполнением. 3.Изучение эффективности применения действующих систем оплаты труда, разработка мероприятий по совершенствованию организации заработной платы всех категорий работников предприятия. 4.Разработка предложений по совершенствованию планирования трудовых показателей по участкам, цехам и предприятию в целом в направлении более полного использования рабочего времени, правильного и экономного использования фондов заработной платы и снижения трудовых затрат на изготовление продукции и др.	

Приложение Б

(справочное)

Должностная инструкция начальника отдела кадров

Настоящая должностная инструкция разработана и утверждена в соответствии с положениями Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных актов, регулирующих трудовые правоотношения в Российской Федерации.

I. Общие положения

1.1. Начальник отдела кадров относится к категории руководителей, назначается на должность и освобождается от нее приказом директора предприятия.

1.2. На должность начальника отдела кадров назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и стаж работы по организации управления кадрами не менее 3 лет.

1.3. Начальник отдела кадров непосредственно подчиняется директору предприятия.

1.4. Во время отсутствия начальника отдела кадров (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности выполняет назначаемый в установленном порядке заместитель, который несет полную ответственность за их надлежащее исполнение.

1.5. В своей деятельности начальник отдела кадров руководствуется:

- законодательными и нормативными документами по вопросам выполняемой работы;
- методическими материалами по соответствующим вопросам;
- уставом предприятия;
- приказами и распоряжениями директора предприятия;
- настоящей должностной инструкцией.

1.6. Начальник отдела кадров должен знать:

- трудовое законодательство Российской Федерации;

- законодательные и нормативные акты по вопросам выполняемой работы;
- методические материалы по управлению персоналом;
- структуру и штаты предприятия, его специализацию и перспективы развития;
- кадровую политику и стратегию предприятия;
- порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах;
- источники обеспечения предприятия кадрами;
- состояние рынка труда;
- системы и методы оценки персонала;
- методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров;
- порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением;
- порядок формирования и ведения банка данных о персонале предприятия;
- организацию табельного учета;
- методы учета движения кадров, порядок составления установленной отчетности;
- возможности использования современных информационных технологий в работе кадровых служб;
- передовой отечественный и зарубежный опыт работы с кадрами;
- основы социологии, психологии и организации труда;
- основы профессиографии;
- основы профориентационной работы;
- основы экономики, организации производства и управления;
- средства вычислительной техники, коммуникаций и связи;
- правила и нормы охраны труда.

II. Функции

На начальника отдела кадров возлагаются следующие функции:

- 2.1. Осуществление руководства работой по комплектованию предприятия кадрами рабочих и служащих, требуемых профессий.
- 2.2. Организация проведения аттестации работников предприятия.

2.3. Научно-методическое обеспечение кадровой работы.

2.4. Осуществление контроля за надлежащим оформлением установленной документации.

2.5. Создание здоровых и безопасных условий труда для подчиненных исполнителей.

III. Должностные обязанности

Для выполнения возложенных на него функций начальник отдела кадров обязан:

3.1. Возглавить работу по комплектованию предприятия кадрами рабочих и служащих, требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности по формированию и ведению банка данных о количественном и качественном составе кадров, их развитии и движении.

3.2. Организовывать разработку прогнозов, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда, установления прямых связей с учебными заведениями и службами занятости, контактов с предприятиями аналогичного профиля, информирования работников внутри предприятия об имеющихся вакансиях, использования средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников.

3.3. Участвовать в разработке кадровой политики и кадровой стратегии предприятия.

3.4. Проводить работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, контролировать правильность использования работников в подразделениях предприятия.

3.5. Обеспечивать прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью, совместно с руководителями подразделений

организовывать проведение их стажировки и работы по адаптации к производственной деятельности.

3.6. Проводить планомерную работу по созданию резерва для выдвижения на основе таких организационных форм, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационное передвижение руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах, стажировка на соответствующих должностях.

3.7. Организовывать проведение аттестации работников предприятия, ее методическое и информационное обеспечение, принимать участие в анализе результатов аттестации, разработке мероприятий по реализации решений аттестационных комиссий, определять круг специалистов, подлежащих повторной аттестации.

3.8. Участвовать в разработке систем комплексной оценки работников и результатов их деятельности, служебно-профессионального продвижения персонала, подготовке предложений по совершенствованию проведения аттестации.

3.9. Организовывать своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия, учет личного состава, выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам, а также подготовку материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям.

3.10. Обеспечивать подготовку документов по пенсионному страхованию, а также документов, необходимых для назначения пенсий работникам предприятия и членам их семей, а также представление их в органы социального обеспечения.

3.11. Проводить работу по обновлению научно-методического обеспечения кадровой работы, ее материально-технической и информационной базы, внедрению современных методов управления кадрами с использованием

автоматизированных подсистем «АСУ-кадры» и автоматизированных рабочих мест работников кадровых служб, созданию банка данных о персонале предприятия, его своевременному пополнению, оперативному представлению необходимой информации пользователям.

3.12. Осуществлять методическое руководство и координацию деятельности специалистов и инспекторов по кадрам подразделений предприятия, контролировать исполнение руководителями подразделений законодательных актов и постановлений правительства Российской Федерации, постановлений, приказов и распоряжений руководителя предприятия по вопросам кадровой политики и работы с персоналом.

3.13. Обеспечивать социальные гарантии трудящихся в вопросах занятости, соблюдение порядка трудоустройства и переобучения высвобождающихся работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций.

3.14. Проводить систематический анализ кадровой работы на предприятии, разрабатывать предложения по ее улучшению.

3.15. Организовывать табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков, контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка, анализ причин текучести, разрабатывать мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контролировать их выполнение.

3.16. Обеспечивать составление установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами.

3.17. Руководить работниками отдела.

IV. Права

Начальник отдела кадров имеет право:

4.1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися деятельности отдела кадров.

4.2. Вносить на рассмотрение руководства предприятия предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкций.

4.3. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

4.4. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех служб, получать от них информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

4.5. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

V. Ответственность

Начальник отдела кадров несет ответственность:

5.1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации.

5.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения - в пределах, определенных административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

5.3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных трудовым, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

Приложение В
(обязательное)

Качественные характеристика персонала за 2015–2017 гг.

Таблица В 1 – Качественные характеристики персонала за 2015–2017 гг.

Категории персонала	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Отклонение (+; -), (чел.)	Темп изменения, (%)
	Кол- во, чел.	Уд. вес, %	Кол- во, чел.	Уд. вес, %	Кол- во, чел.	Уд. вес, %		
По специализации:								
Руководители	20	5,14	0	5,08	20	4,93	0	100,00
Специалисты	41	10,54	1	10,41	48	11,82	7	117,07
Рабочие	328	84,32	33	84,52	338	83,25	10	103,05
По полу:								
Мужчины	359	92,29	364	92,39	376	92,61	17	104,74
Женщины	30	7,71	30	7,61	30	7,39	0	100,00
По возрасту:								
до 30 лет	54	13,88	54	13,71	56	13,79	2	103,70
30-50 лет	285	73,26	290	73,60	296	72,91	11	103,86
старше 50 лет	50	12,85	50	12,69	54	13,30	4	108,00
По образованию:								
Среднее специальное	258	66,32	263	66,75	275	67,73	17	106,59
Незаконченное высшее	53	13,62	53	13,45	53	13,05	0	100,00
Высшее	78	20,05	78	19,80	78	19,21	0	100,00
По стажу:								
До 1 года	15	3,86	20	5,08	24	5,91	9	160,00
От 1 до 3 лет	101	25,96	101	25,63	105	25,86	4	103,96
3-5 лет	146	37,53	146	37,06	148	36,45	2	101,37
свыше 5 лет	127	32,65	127	32,23	129	31,77	2	101,57
Всего, чел.	389	100,00	394	100,00	406	100,00	17	104,37

Приложение Г
(обязательное)
Опросник

Таблица Г 1 – Форма опросника

Утверждение	Согласен	Почти согласен	Больше нет, чем да	Нет
В целом я удовлетворен работой в компании.				
Я вполне удовлетворен физическими условиями (жара, холод, шум и т. д.).				
Работа, на которой я занят, меня полностью удовлетворяет.				
В офисе хорошо организовано питание.				
Высшее руководство ценит сотрудников организации.				
Мой непосредственный руководитель оказывает мне поддержку, необходимую для достижения успеха.				
Вне зависимости от пола, возраста и опыта работы, в нашей компании ценят и уважают каждого сотрудника.				
Я чувствую себя самостоятельным, потому что имею достаточно полномочий для принятия решений, необходимых в моей работе.				
Взаимодействие различных подразделений налажено хорошо и мне понятно чем занимается та или иная функциональная группа				
Оплата моего труда соответствует моему вкладу в организацию, и я доволен соцпакетом, предоставляемым компанией				
Наша компания предоставляет множество возможностей для карьерного роста				
Компания дает возможность постоянно получать новые знания и навыки				
Задачи, которые я выполняю, полностью соотносятся с целью компании				
Я горжусь тем, что работаю в этой компании, и советую ее своим друзьям				
Меня устраивает соотношение времени, которое я посвящаю работе и личной жизни				
Компания предоставляет возможности для самореализации и способствует достижению моих целей				
Организация уважает эффективных сотрудников, поддерживает и продвигает их				

Приложение Д (обязательное)

Методика расчета индекса чистой лояльности

1) Респонденту задается только 2 вопроса:

Вопрос 1. С какой долей вероятности вы могли бы порекомендовать нас своему другу или коллеге по шкале от 1-до-10?

Вопрос 2. Какова основная причина такой оценки?

2) На основании ответа на Вопрос 1 производится расчет индекса чистой лояльности NPS (NetPromoterScore);

3) На основании ответа на Вопрос 2 вскрываются причины такой оценки и планируются действия по улучшению.

Классификация респондентов в зависимости от ответа представлена в таблице Д 1.

Таблица Д 1 – Классификация респондентов

Класс	Оценка	Краткая характеристика
Промоутеры	9-10	– действуют в интересах компании с энергией и энтузиазмом, находят время для участия в опросах и дают конструктивные отклики и предложения; – ведут себя как приверженные покупатели, типично делая повторные покупки и отдавая компании большую долю в их расходах; – рекомендуют компанию друзьям и коллегам.
Пассивные	7-8	– являются пассивно удовлетворенными покупателями (просто платят), если скидка или притягательная реклама конкурентов попадутся им на глаза, то они, вероятно, покинут вас. – могут предоставить квалифицированные рекомендации, но без энтузиазма.
Критики (дестракторы)	0-6	– их оценка является индикатором того, что общение с компанией изменила их жизнь к худшему. Они не удовлетворены и разочарованы тем, как их использовали; – посылают жалобу за жалобой и увеличивают ваши расходы по их обслуживанию; – дают плохие отзывы о компании своим друзьям и коллегам.

Индекс чистой лояльности NPS – это разница между % промоутеров и % критиков.