



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Бизнес-школа
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Экономика и управление на предприятии нефтегазовой отрасли

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТА

Тема работы
<i>Трансформация модели лидерства в компаниях нефтегазового комплекса</i>

УДК

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗАМ11	Дедюхина К.С.		15.01.2024 г.

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	канд.филос. наук		15.01.2024 г.

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Феденкова А.С.	-		15.01.2024 г

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП/ОПОП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Чистякова Н.О.	Доктор экономических наук, профессор		18.01.2024 г

Томск – 2024 г.

**Результаты освоения образовательной программы 38.04.02
Менеджмент**

Шифр компетенции	Наименование компетенции
Общекультурные (универсальные) компетенции	
УК(У)-1	способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий
УК(У)-2	способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК(У)-2	способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК(У)-3	способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК(У)-4	способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК(У)-5	владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ДПК (У)-1	способностью осуществлять стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Бизнес-школа

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

ООП/ОПОП Экономика и управление на предприятии нефтегазовой отрасли

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП/ОПОП

_____ Чистякова Н.О.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
О-ЗАМ11	Дедюхина Кристина Сергеевна

Тема работы:

<i>Трансформация модели лидерства в компаниях нефтегазового комплекса</i>	
<i>Утверждена приказом директора (дата, номер)</i>	№335-43/с от 01.12.2023 г.

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	25.01.2024
--	-------------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>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 функционированию (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Учебная литература. 2. Публикации и монографии, теории и применения на практике трансформации лидерства в современных организациях. 3. Официальный сайт Предприятие 4. Данные отчета по преддипломной практике 5. Коллективный договор предприятия
---	---

<p>Перечень разделов пояснительной записки подлежащих исследованию, проектированию и разработке (аналитический обзор литературных источников 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)</p>	<p>1. Теоретические аспекты лидерства в современной организации 2. Анализ влияния лидера на Предприятие 3. Разработка мероприятий по трансформации модели лидерства на предприятии ПРЕДПРИЯТИЕ</p>
<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	

<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	Канд. филос. наук		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ11	Дедюхина Кристина Сергеевна		



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Бизнес-школа

Направление подготовки (ООП/ОПОП) 38.04.02 Менеджмент (Экономика и управление на предприятии нефтегазовой отрасли)

Уровень образования магистратура

Период выполнения (осенний семестр 2023/2024 учебного года)

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

Группа	ФИО
О-3АМ11	Дедюхина Кристина Сергеевна

Тема работы:

<i>Трансформация модели лидерства в компаниях нефтегазового комплекса</i>

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	20.01.2024 г.
--	----------------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
06.09.2022	Титульные листы, реферат, введение, теоретическая часть магистерской диссертации	10
05.09.2023	Аналитическая часть магистерской диссертации	10
08.01.2024	Проектная часть магистерской диссертации, заключение, список использованных источников, приложения	10
30.12.2023	Раздел «Социальная ответственность»	5
14.01.2024	Представление готовой магистерской диссертации	5
25.01.2024	Защита магистерской диссертации	60
	Итого	100

СОСТАВИЛ:

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент Бизнес-школы	Черепанова Н.В.	канд. филос. наук		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП/ОПОП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Чистякова Н.О.	доктор экономических наук, профессор		

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ11	Дедюхина К.С.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа магистра содержит 112 страниц, 30 рисунков, 23 таблицы, 49 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: трансформация, лидер, руководитель, анализ, модель, организация, мероприятия.

Объект работы - роль лидера в управлении современной организацией.

Предметом исследования трансформация модели лидерского поведения сотрудников в Предприятие.

Целью дипломной работы является выявление функциональной роли лидера в современной организации как базиса для развития лидерского потенциала сотрудников и повышению эффективности взаимодействия лидера с подчиненными.

Задачи - рассмотреть основные теории лидерства, определить особенности лидерства в России, провести анализ влияния лидера на развитие ПРЕДПРИЯТИЕ, дать общую характеристику организации, проанализировать безопасность труда на предприятии, оценить проблемы руководства и лидерства в организации, разработать мероприятия по трансформации модели лидерства в организации.

Информационная база исследования - законодательные и нормативные акты, регулирующие вопросы управления процессами предупреждения чрезвычайных ситуаций и минимизации их последствий, научные труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в сфере управления лидерством.

Практическая значимость работы заключается в рассмотрении современных методов управления, трансформации модели лидерства на предприятиях.

Работа состоит из введения, четырех глав, заключения и списка использованной литературы.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	8
1 Теоретические аспекты лидерства в современной организации	9
1.1 Теория лидерства.....	9
1.2 Особенности лидерства в России	18
2 Анализ влияния лидера на развитие ПРЕДПРИЯТИЕ.....	38
2.1 Общая характеристика организации	38
2.2 Анализ безопасности труда.....	51
2.3 Оценка проблем руководства и лидерства в организации	60
3 Разработка мероприятий по трансформации модели лидерства на предприятии ПРЕДПРИЯТИЕ	66
3.1. Мероприятия по трансформации функционального влияния лидерства.....	66
3.2 Внедрение инструментов по трансформации модели лидерства	67
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	75
4 Социальная ответственность	82
4.1. Сущность корпоративной социальной ответственности	82
4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия	85
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	102
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	103
Приложение А Структура Предприятие	109
Приложение Б Оценка восприятия лидерства.....	111

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что человеческий потенциал в реалиях современного предприятия, приобретает большое значение и в условиях жесткой конкуренции, предприятия могут конкурировать не столько за счет предоставления качественной продукции или услуг, сколько за счет эффективной команды сотрудников, работающих на предприятии. В свою очередь построение эффективной команды напрямую зависит от лидера, который во главе команды.

Деятельность эффективного лидера не зависит от сферы работы предприятия, специалисты высокого класса, в том числе и в отношении управленческих качеств очень ценятся в любой отрасли и конкурируют между собой. Это связано с наличием у таких специалистов карьерных амбиций и стремлением к занятию не только высокооплачиваемой, но и престижной должности в организации.

Объект работы - роль лидера в управлении современной организацией.

Предметом исследования является трансформация модели лидерского поведения сотрудников в Предприятии.

Цель дипломной работы - выявление функциональной роли лидера в современной организации как базиса для развития лидерского потенциала сотрудников и повышению эффективности взаимодействия лидера с подчиненными.

Задачи - рассмотреть основные теории лидерства, определить особенности лидерства в России, провести анализ влияния лидера на развитие ПРЕДПРИЯТИЕ, дать общую характеристику организации, проанализировать безопасность труда на предприятии, оценить проблемы руководства и лидерства в организации, разработать мероприятия по трансформации модели лидерства в организации.

1 Теоретические аспекты лидерства в современной организации

1.1 Теория лидерства

В каждом коллективе, группе людей или обществе на первый план выступает роль лидера. Это человек, осуществляющий руководящие функции (формально или неформально) и пользующийся уважением и доверием других. Неформальный лидер не имеет полномочий, но может ощутимее влияние на действия группы или коллектива¹.

Лидера необходимо разделять с руководителем. Основные отличия сводятся к следующему:

– лидер в группе играет роль регулятора межличностных отношений, в то время как руководитель выступает регулятором официальных отношений;

– лидерство возникает в микросреде, а «руководитель» относится ко всей среде общественных отношений, то есть к макросреде;

– руководитель принимает решения по более сложной схеме, включая обстоятельства, не имеющие отношения к конкретной группе;

Лидерство не способно само собой заменить менеджмент. Лучший вариант – дополнение друг друга. Когда руководитель коллектива – лидер, он выполняет свои полномочия и влияет на участников группы: ставит цели, вдохновляет, мотивирует. Иначе руководитель может столкнуться с сопротивлением внутри коллектива – конкурировать с влиянием неформального лидера группы.

Формирование культуры лидерства является одной из составляющих успешной экономики, наличие развитого лидерства позволяет управлять организацией эффективнее и это касается как руководителя, так и сотрудников.

¹ Кузьмин А.М., Высоковская Е.А. Лидерство, основанное на принципах, - один из инструментов современных теорий организации// Методы менеджмента качества. 2022. № 4. С. 33.

Лидерство не отменяет необходимость управления, но при наличии одних и тех же ресурсов, развитое лидерство позволяет получить большие результаты. То есть развитие лидерства – это одно из направлений инвестиций, которое не требует значительных финансовых вложений, но способно сильно улучшить финансовые результаты.

На сегодняшний день существует значительное количество научных мнений относительно вопроса лидерства: от теорий до описания некоторых подходов и методов, но нет единой модели, которая позволяет определиться относительно аспектов лидерства, реализация которых в определенной организации позволит получать лучшие результаты.

Рассмотрим основные теории лидерства, популярные в 21 веке.

Теория трансформационного лидерства является недавним дополнением к литературе, но по этой теории было проведено больше исследований, чем по всем теориям чрезвычайных ситуаций вместе взятых. Теория различает трансформационных и транзакционных лидеров².

Трансформационные лидеры ведут сотрудников, согласуя цели сотрудников с целями лидера. Таким образом, сотрудники, работающие на трансформационных лидеров, начинают сосредотачиваться на благосостоянии компании, а не на том, что лучше всего для них как отдельных работников. Однако лидеры транзакций гарантируют, что работники демонстрируют правильное поведение, поскольку лидер предоставляет ресурсы в обмен.

Трансформационные лидеры располагают четырьмя инструментами, которые они используют для влияния на работников и создания приверженности целям компании³.

² Протопопов Д.А. Использование современных теорий лидерства в управлении организацией // В сборнике: Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление. Материалы ежегодной международной научно-практической конференции по проблемам социально-трудовых отношений. Редакционная коллегия: А.А. Федченко, О.А. Колесникова. 2019. С. 249.

³ Петросян А.Д. Лидеры и их роль в развитии современной организации // Прикладные экономические исследования. 2023. № 2. С. 104.

Некоторые люди предполагают, что харизма – это то, с чем люди рождаются. Вы либо имеете харизму, либо нет, но исследования не поддерживают эту идею. Следует признать, что существует связь между некоторыми чертами личности и харизмой. В частности, люди, имеющие невротическую личность, как правило, демонстрируют более низкий уровень харизмы, а экстравертируемые люди имеют более высокий уровень харизмы. Однако личность объясняет всего около 10% дисперсии в харизме⁴. Большой объем исследований показал, что можно научить людей увеличивать свою харизму и повышать их трансформационное лидерство.

Харизма является лишь одним элементом трансформационного лидерства и лидеры могут быть эффективными без харизмы. На самом деле харизма имеет темную сторону. Для каждого харизматичного героя, такого как Ли Якокка, Стив Джобс и Сэр Девы Ричард Брэнсон, есть харизматические личности, которые нанесли ущерб их организациям или народам, таким как Адольф Гитлер из Германии и Джефф Скиллинг из Энрона.

Теория обмена лидерами (LMX) предполагает, что тип отношений лидеров со своими последователями (членами организации) является ключом к пониманию того, как лидеры влияют на работников. Руководители формируют разные типы отношений со своими сотрудниками⁵.

В высококачественных LMX-отношениях лидер формирует доверительные отношения с сотрудниками. Лидер и сотрудники, помогают друг другу, когда это необходимо, и уважают друг друга. В этих отношениях лидер и сотрудник готовы выходить за рамки своих должностных инструкций, чтобы способствовать другому достичь успеха.

⁴ Черкес К.И., Краснопахтова Л.И. Роль лидера в современной организации// В сборнике: ИНТЕГРАЦИЯ НАУК - 2020. материалы национальной научно-практической конференции . 2020. С. 224.

⁵ Фирсова И.А., Дедов Н.П. Развитие теорий лидерства // Самоуправление. 2019. Т. 2. № 4 (117). С. 347.

В отличие от этого, в некачественных отношениях LMX лидер и сотрудник имеют более низкий уровень доверия, симпатии и уважения друг к другу. Эти отношения не должны включать активную неприязнь друг к другу, но лидер и сотрудник не выходят за рамки своих официальных должностных инструкций.

Другими словами, сотрудник выполняет свою работу, лидер предоставляет награды и наказания, и отношения не предполагают высокого уровня лояльности или обязательств друг к другу⁶.

Существуют разные типы отношений менеджеров со своими работниками. На самом деле многие лидеры в конечном счете развивают дифференцированные отношения со своими последователями. В рамках одной рабочей группы они могут иметь членов группы, близких к ним, и членов вне группы, которые более удалены.

Например, когда они преуспевают, менеджер, скорее всего, думает, что им это удалось, потому что они приложили много усилий и у них были высокие способности, тогда как на результаты сотрудников LMX не входящих в группу приближенных, которые объективно хорошо работают, менеджер не обращает внимания.

Концепция лидерства как служения определяет роль лидера как служения нуждам других. Согласно такому подходу, основная миссия руководителя состоит в том, чтобы развивать сотрудников и помогать им добиваться поставленных целей⁷.

Руководители ставят своих работников во главу угла, понимают их личные потребности и желания, расширяют их полномочия и помогают им развиваться в своей карьере. В отличие от основных подходов к

⁶ Taranov I.N. New roles of leaders in managing modern organizations // International Research Journal. 2019. № 6-2 (84). С. 41.

⁷ Кондрачук О.Е. Роль стратегического лидера в преодолении кризисов современных организаций // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7. № 2.

управлению, главной целью руководства слугой не обязательно заставить работников содействовать организационным целям.

Лидеры чувствуют обязательства перед своими работниками, клиентами и внешним сообществом. Счастье работников рассматривается как самоцель, и руководители слуг иногда жертвуют собственным благополучием, чтобы помочь работникам добиться успеха. Помимо четкой направленности на моральный компас лидеры слуг также заинтересованы служить общине. Иными словами, их усилия, направленные на помощь другим, не ограничиваются инсайдерами компаний, и они искренне озабочены более широким сообществом, окружающим их компанию⁸. По словам историка Дорис Кирнс Гудвин, Авраам Линкольн был лидером слуг из-за его баланса социальной совести, сопереживания и щедрости.

Несмотря на то, что концепция лидерства как служения имеет некоторое перекрытие с другими подходами к лидерству, такими как трансформационное лидерство, его явная направленность на этику, развитие общины и самопожертвование, являются четкими характеристиками этого стиля лидерства. Исследования показывают, что руководство служащими оказывает положительное влияние на обязательства работников, поведение работников в отношении общины (например, участие в волонтерстве общины) и производительность работы⁹. Лидеры, придерживающиеся подхода к лидерству как служению, создают атмосферу справедливости в своих отделах, что приводит к более высокому уровню межличностной помощи.

Лидерство как служение – это жесткий переход для многих менеджеров, которые социализированы, чтобы поставить собственные

⁸ Маркелова Ю.В., Сулова Э.А. Лидерство: понятие, виды, теории // Студенческий вестник. 2022. № 7-4 (199). С. 48.

⁹ Шапиро С. А. Организационное поведение [Текст] / С.А. Шапиро. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – С. 47.

потребности на первое место, руководствоваться успехом и говорить людям, что делать.

Однако лидеры, взявшие на вооружение такой подход, свидетельствуют о его эффективности. Дэвид Вольфскель, из Action Fast Print в Нью-Джерси, основал свою печатную компанию, когда ему было 24 года. Он отмечает день, когда стал спрашивать сотрудников, что он может сделать для них как начало новой культуры своей компании. В последующие два года компания увеличила производительность на 30%¹⁰.

Одним из примеров аутентичного лидера является Говард Шульц, основатель кофейен Starbucks. В детстве Шульц стал свидетелем трудностей, связанных с работой, которые его отец испытал из-за медицинских проблем. Несмотря на то, что он не имел представления, что когда-нибудь будет иметь собственное дело, желание защищать людей сформировалось в те годы и стало одной из его главных ценностей. Когда он основал Starbucks, он стал пионером отрасли в обеспечении медицинского страхования и пенсионного обеспечения¹¹.

Аутентичное лидерство требует понимания себя. Поэтому кроме саморефлексии требуется обратная связь от окружающих, чтобы получить подлинное понимание своего поведения и влияния на других. Аутентичное лидерство рассматривается как потенциально влиятельный стиль, поскольку работники чаще доверяют такому руководителю. Более того, работа на аутентичных лидерах, вероятно, приведет к большему уровню удовлетворенности, производительности и всеобщему благосостоянию со стороны работников¹².

¹⁰ Сеитов Д.У. Роль лидера организации в развитии организационной культуры // В сборнике: Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика. сборник статей IX Международной научно-практической конференции. Пенза, 2020. С. 53.

¹¹ Ильченко С.В. Роль лидера перемен и команды топ-менеджеров в инновационных процессах развития организации // Бизнес и дизайн ревю. 2020. № 1 (17). С. 7.

¹² Глебов К.К. Роль лидера в управлении организацией // В сборнике: Информационные проблемы и драйверы социально-экономического развития общества в условиях глобализации. Сборник научных

Автор бестселлеров Джим Коллинз изучал компании, которые, по его мнению, перешли от хорошего к большому, и обнаружил, что у них есть одно общее. Все эти компании имели то, что он называет лидерами 5-го уровня, которые строят организации благодаря своему личному смирению и профессиональной воле. Он отмечает, что лидеры 5-го уровня скромны и занижены. Во многом их можно рассматривать как подлинно аутентичные лидеры.

Важнейшей теорией лидерства является функциональная, которая выявляет специфическое поведение лидеров, которое, как предполагается, содействует повышению эффективности организации в целом или какой-то ее части. Суть теории заключается в том, что важнейшей задачей лидера является обеспечение группы всем необходимым. Это значит, что лидер успешен в руководстве и выполнении поставленной задачи в том случае, когда он успешно содействует повышению эффективности и сплоченности команды.

Согласно функциональной теории лидерства, тесно связанной с функциональной моделью руководства, лидерство не полностью зависит от одного человека. Согласно модели, лидерство основывается на последовательности моделей поведения группы. Эта последовательность моделей поведения представляет собой не что иное, как достижение целей и выполнение задач. Каждый член группы или организации может вести себя определенным образом, выполнять свои обязанности, поэтому каждый должен быть способен взять на себя роль лидера. Однако на практике выясняется, что различные люди обладают разными качествами, а также, что для руководства необходим определенный набор характеристик.

Функциональные модели лидерства направлены, главным образом, на то, что должен делать лидер, и используются для описания функций и ситуаций, в которых лидеры должны взять на себя ответственность как руководители. Существуют различные функциональные модели лидерства, такие как модель лидерства, основанного на действии (Action Centered Leadership, ACL), Джона Адаира, а также пять лидерских практик Кузеса и Познера.

Функциональная теория лидерства разрабатывается посредством изучения успешных лидеров и выявления определенных действий и моделей поведения. После этого результаты анализируются на предмет взаимосвязи, показывающей, что именно делает лидер для успеха.

Джеймс Кузес и Барри Познер представили замечательную версию функциональной модели лидерства в своей книге «Вызов лидерства», выпущенной в 1987 году. Она описывает больше аспектов, чем модель Адаира, и нацелена на руководителей высокого уровня, таких как генеральные директора. Пять практик элементарного лидерства превращают абстрактную концепцию руководства в набор доступных для понимания форм поведения и методов работы. Эта модель была одобрена Инвентарем методов лидерства (Leadership Practices Inventory, LPI). Текущее исследование неизменно подтверждает эффективность пяти практик образцового лидерства, а также их связь с эффективностью руководителей.

Кузес и Познер резюмируют свое исследование и результаты посредством пяти практик, как представлено на рисунке 1.

Эта модель реализована пятью практиками, среди которых первая практика представляет собой влияние на процесс, что представляет собой активное желание и действие лидеров по изменению процесса деятельности организации.

Практика вдохновения единой концепцией представляет собой наличие видения у лидера, которое объединяет всех участников группы в едином стремлении к достижению результата.



Рисунок 1 - Модель функционального лидерства Кузес и Познер¹³

Третья практика заключается в образцовом руководстве, при котором настоящие лидеры создают возможности для эффективного сотрудничества и построения динамичных команд. Каждый сотрудник организации принимает активное участие в выполнении повседневных задач, и все уважают друг друга.

Четвертая практика состоит в том, что руководители занимаются вопросами обращения с каждым сотрудником организации, а также поиском способов решения поставленных задач. Иными словами, они устанавливают стандарты для других и являются хорошим примером для подражания. Также они подают пример сотрудникам организации при внесении изменений.

¹³ Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2020. – С. 32.

Последняя практика состоит в стимулировании сотрудников, которое необходимо для поддержания стремления сотрудников к достижению результата. Эта практика заключается в выражении устной или иной признательности участникам команды за достижение промежуточных или конечного результата.

Современные подходы к лидерству включают трансформационное лидерство, обмен лидерами и членами, руководство сотрудниками и подлинное лидерство. Трансформационный подход лидерства подчеркивает важность харизмы лидера, вдохновляющей мотивации, интеллектуального стимулирования и индивидуализированного разбирательства как методов воздействия. Его аналогом является подход транзакционного лидерства, в котором лидер сосредотачивается на привлечении сотрудников к достижению организационных целей.

Согласно подходу обмена лидерами и членами (LMX), уникальные, ориентированные на доверие лидеры отношений, развивающиеся с работниками, являются ключом к эффективности лидерства. Недавно лидерские ученые стали подчеркивать важность служения другим и принятия ориентированного на клиента взгляда на лидерство; еще один недавний упор делается на важности быть верным себе как лидеру. Хотя каждый подход к руководству фокусируется на другом элементе лидерства, эффективным лидерам нужно будет изменить свой стиль исходя из требований ситуации, а также используя собственные ценности и моральный компас.

1.2 Особенности лидерства в России

Рассматривая категории власти, влияния и лидерства в современной российской организации, стоит обратить внимание также на категорию управления. Итак, управления представляет собой умственный и

физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют возложенные на них обязанности и решают определенные задачи.

Роль лидера заключается в умении правильно сформулировать стратегию и цели и следовать им, быть примером для других людей во всем, умело распоряжаться временем и учить эффективного его использования других, принимать нестандартные решения в нестандартных условиях, способствующих позитивным изменениям. Настоящий лидер умеет вселить в своих людей уверенность в успехе общего дела. Это, прежде всего, становится возможным, когда люди испытывают его поддержку, что дает им силы действовать дальше¹⁴.

Отметим также важный факт, состоящий в том, что лидерство будет эффективным только в том случае, когда мы помогаем другим работникам - будущим лидерам нашей организации, который следует за нами, - подниматься вместе с нами. Сегодня следует создавать долговременные проекты, осуществляемые истинными лидерами. Тогда им будет обеспечен успех и процветание в эволюции нашей планеты, а человечество на ней сможет достойно существовать.

Анализ литературных источников показал, что за последние 10 лет в России руководители и ученые активно стремятся найти единую концепцию личности лидера, обладающей определенным набором качеств.

Неотъемлемыми качествами лидерства выступают ответственность, гибкость, интуиция, умение приспосабливаться к меняющимся условиям, способность экспериментировать, постоянное обучение.

Решительность, уверенность в себе, потребность в успехе, целеустремленность, креативность, способность активно влиять на других,

¹⁴ Богатова Д.Д. Теории лидерства и качества современного лидера// В сборнике: Актуальные тренды в экономике и финансах. материалы всероссийской научно-практической конференции. 2022. С. 145.

организаторские способности, коммуникабельность, готовность к риску, эмоциональная устойчивость, временное пренебрежение моралью (при необходимости) являются основными показателями успешности¹⁵.

Лидерские качества — это такие качества личности, которые обеспечивают эффективное лидерство, а именно: индивидуально-личностные и социально-психологические особенности личности, влияющие на группу и приводят к достижению цели¹⁶.

Важное значение для формирования лидерских качеств личности имеет харизма. Лидерство включает мотивы, знания, лидерские умения и устойчивую лидерскую позицию¹⁷.

Также выделяют следующие группы лидерских качеств: интеллектуальные, организаторские, креативные, коммуникативные¹⁸.

Целостное понимание личности представляет собой сочетание двух компонентов: образа «Я» как системы представлений индивида о самом себе и личностных ценностей индивида, как психологического новообразования, непосредственно отражает наиболее значимую для субъекта обобщенную сферу окружающей среды, через отношение к которой он утверждает свое «Я».

Под Я-концепцией понимают сложный феномен: многослойную психическую реальность, включающая разные уровни сознания, индивидуальные основы, коллективные основы, онтогенетические основы, социальные основы, самореферентность.

¹⁵ Гущина Ю.И., Гаврилова О.А., Нестеренко Т.В. Система управления персоналом: содержание, цели, функции и методы URL: https://www.researchgate.net/publication/316533520_Sistema_upravlenia_personalom_soderzanie_celi_funkcii_i_metody (дата обращения: 28.11.2023)

¹⁶ Василевская В.Э. Теория лидерства в экономике// В книге: Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы. Сборник трудов XV международной научно-практической конференции. Пинск, 2021. С. 5.

¹⁷ Чмиль Е.А. Роль лидера в организации // Бизнес и дизайн ревю. 2021. № 2 (22). – С. 28

¹⁸ Зазыгин С.П. Роль лидера в организации при проведении стратегических изменений// E-Scio. 2021. № 9 (60). С. 439.

Традиционно от лидера требуют быть оснащенным профессиональными практическими знаниями и навыками, но лидеры должны быть более "ориентированы на людей" и демонстрировать "мягкие навыки". Уважают и отдают предпочтение именно лидерам, которые являются моральными, заботливыми и готовыми служить с эмпатией и целостностью, а не просто управлять для осуществления цели.

Лидерский потенциал — это совокупность психологических качеств, соответствующих потребностям группы и является наиболее полезными для решения проблемной ситуации, в которую эта группа попала¹⁹.

Иерархию лидерства можно представить в виде рисунка 2.

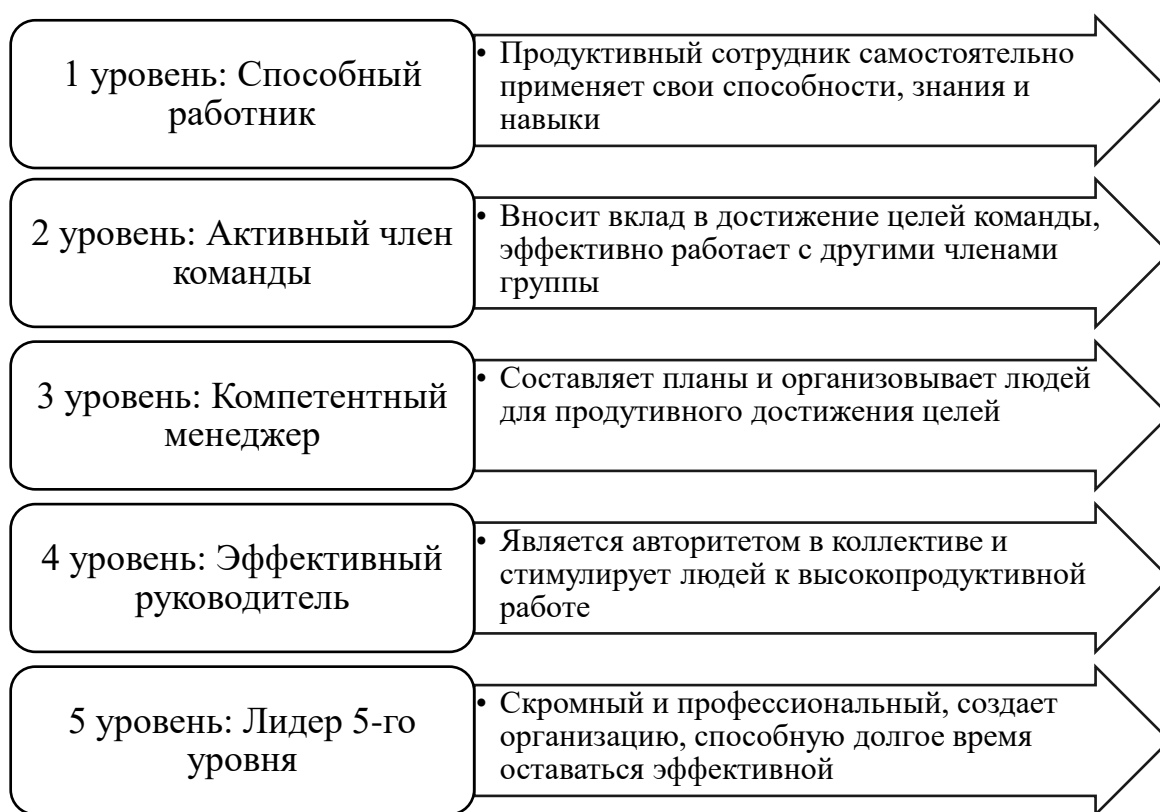


Рисунок 2 - Определение взаимосвязи между руководством и лидерством на разных иерархических уровнях²⁰

¹⁹ Дашенко Ю.Ю., Пасько Ю.О., Лиманская Н.А. Роль лидера в организации // В сборнике: Современные проблемы образования и науки. сборник статей. Москва, 2019. С. 11.

²⁰ Банникова В.С. Роль лидера в управлении организацией // В сборнике: Глобальные тенденции и перспективы цифровизации экономики, образования и науки. сборник материалов Международной научно-практической конференции. 2021. С. 105.

Исходя из представленной иерархии, следует отметить, что эффективным лидером можно стать, находясь на пути развития профессиональных качеств. Для этого достаточно верить в компанию, в которой работает сотрудник, придерживаться ее стратегических целей. Поддерживать хорошие отношения в коллективе, создавать свой авторитет, который в дальнейшем поможет сотруднику адаптироваться в этом же коллективе как руководителю.

Руководителям же предприятий, необходимо выявлять потенциальных лидеров и помогать в их карьерном и компетентном развитии. Способствовать установлению положительного морально-психологического климата и взаимной поддержки в профессиональной группе²¹.

Руководителю необходимо делиться с сотрудниками своей энергией и энтузиазмом, подчеркивать важность их вклада в деятельность организации, помогать справляться с проблемами профессиональной деятельности. Именно такое отношение со стороны руководителя является эффективным для развития современных компаний.

Лидерство в РФ является одновременно положением (статический аспект) и процессом воздействия (динамический / процессуальный аспект), в основе которого - проявление лидерских качеств личности. Наличие статического аспекта производит процессный аспект лидерства. Итак, лидерство может рассматриваться как²²:

- ведущее положение личности или социальной образования, обусловлено наличием соответствующих качеств (лидерских компетенций),

²¹ Байсалыкова Ш. А. Организация и средства информационных технологий обеспечения управленческой деятельности / Ш. А. Байсалыкова, А. С. Баегизова // Наука и образование: новое время. - 2020. - № 1 (30). - С. 125.

²² Горленко О. А. Управление персоналом : учебник для академического бакалавриата [Текст] / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.

которые вызывают качественную и эффективную деятельность (в том числе и управленческую)

- процесс влияния личности или социальной образования на собственную деятельность или деятельность других на основе личных качеств (лидерских компетенций).

Образовательное лидерство — это новая управленческая парадигма, является ориентиром и механизмом для осуществления реформ в сфере образования в условиях современных общественных трансформаций²³.

Развитие образовательного лидерства предусматривает реализацию соответствующих мероприятий, среди которых - профессиональная подготовка и развитие руководителей-лидеров учебных заведений, осуществляются на основе Профиль компетентности - матрицы функций и компетенций (качеств) руководителя - лидера учебного заведения. Компетентность - способность человека эффективно выполнять определенную (в том числе профессиональную) деятельность. Компетентность является результатом приобретения определенных качеств (компетенций), то есть, составляющими компетентности является компетенции (качества)²⁴. Выделяются различные виды компетенций, в частности: профессиональная, профессиональная, педагогическая и управленческая.

Профессиональная компетентность - специфически профессиональный, системный, практически направлен комплекс черт, развитие которых обусловлено особенностями функционирования стилевой, мотивационной и инструментальной сфер личности.

Профессиональная компетентность - интегративное личностное образование, имеющее соответствующие психологические составляющие и

²³ Глик Д. И. Эффективная работа с персоналом : практическое пособие [Текст] / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2020. – С. 45.

²⁴ Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. — 4-е изд., электрон. — Москва : Лаборатория знаний, 2021. — С. 102.

закономерности, и механизмы развития и формируется под влиянием определенных детерминант в процессе профессионального обучения²⁵.

Управленческая компетентность - способность человека эффективно выполнять управленческую деятельность. Развитие управленческой компетентности рассматривается соответственно, как улучшение способности человека эффективно выполнять управленческую деятельность через совершенствование соответствующих качеств (компетенций).

Компетенция (во множественном числе - компетенции) - личное качество человека, определяет его поведение и влияет на уровень выполнения определенной (в том числе профессиональной) деятельности. Используя модель компетенций Спенсеров и модель компетентности Леклерка выделяем три основных вида компетенций: Знание - в форме имеющихся знаний; Умение - в форме наличных умений (навыков) поведенческие - в форме наличных мотивов, психофизиологических качеств, ценностей, установок.

Профиль компетентности (рамка компетенций) руководителя-лидера учебного заведения (далее - НЗ) — это стандартизированный набор знаний, умений и поведенческих компетенций, необходимых для качественного выполнения лидерских функций. Функции лидера определяются в соответствии с ролями - архитектор, учитель и служащий²⁶.

Лидерский потенциал социально-психологическим свойством личности, отражающую как ситуационно обусловленное, так и независимую от ситуации способность индивида к успешному осуществлению лидерства. Уровень лидерского потенциала определяется

²⁵ Королева Л. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие [Текст] / Л. А. Королева. – 2-е изд. – Челябинск ; Саратов : Южно-Уральский ин-т управления и экономики : Ай Пи Эр Медиа, 2020. – С. 76.

²⁶ Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник [Текст] / под ред. А. Я. Кибанова; 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2021. – С. 96.

степенью развития его индивидуальной (способности, личностные черты, ценности) и универсальной (опыт, навыки, стили лидерства, ролевой репертуар) составляющих²⁷.

Лидерский потенциал личности с позиции психологического анализа содержит: коммуникабельность, целеустремленность, ответственность, настойчивость, мотивацию к успеху, уравновешенность, рассудительность, эмпатию, положительную самооценку, уверенность в себе, искренность, решительность, развитую интуицию, чувствительность, готовность к риску (инновационность), критичность (к себе и другим) - и реализуется через эмоциональную, поведенческую и когнитивную гибкость.

Диагностика лидерского потенциала направлена на объективную оценку и осуществления своевременного влияния на процесс развития управленческой компетентности руководителя. К базовым принципам диагностики следует отнести представленные на рисунке 3.

²⁷ Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2020. – С. 32.

<p>принцип релевантности:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • в программу диагностики нужно включать методы, которые точно нацелены на проблему исследования лидерского потенциала;
<p>принцип актуализации интереса:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • диагностическая программа должна содержать методики по различным стимульным материалом, способами выполнения, взаимодействия с партнерами и экспериментатором. Тогда исследуемому будет интересно их выполнять, будет меньше усталости и мотивация не снизится;
<p>принцип надежности:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • предварительно диагностическая программа должна быть проверена на адекватность ее использования (оценено сложность предложенных задач, исправлено возможные ошибки, предусмотрено потенциальную реакцию респондентов на отдельные вопросы, подсчитано время и т.п.);
<p>принцип доминирования поведенческих компетенций:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • при анализе лидерского потенциала в процессе развития управленческой компетентности руководителей учебных заведений необходимо обеспечивать доминирующую ориентацию именно на диагностику поведенческих компетенций.

Рисунок 3 - Принципы диагностики лидерского потенциала²⁸

К принципам доминирования можно отнести: целеустремленность, прогнозируемость, аналитичность, адаптивность, стратегическое мышления, направленность на развитие (саморазвитие), эмоциональный интеллект, инновативность, гуманность, человечность, позитивизм, целостность, ответственность, духовность.

Психологическая диагностика лидерского потенциала построена на основе теории доминирующих тенденций Е. Е. Смирнова и Л. А.

²⁸ Афанасьев В.В. Проблема лидерства в теории и практике управления организацией // Антропологическая дидактика и воспитание. 2021. Т. 4. № 1. С. 84.

Черкасова.²⁹ Предложенный автором психодиагностический комплекс включает: индивидуальный типологический опросник, стандартизированный многофакторный метод исследования личности; адаптированный и модифицированный вариант ММРИ; метод цветowych выборов; метод диагностирования межличностных отношений - модифицированный тест Лири; тест Равена.

Наиболее известными российскими лидерами на сегодняшний день можно назвать Олега Тинькова, Павла Дурова и Татьяну Бакальчук.

Так, Олег Тиньков создал известнейший диджитал банк, который долгое время был цифровым банком номер один не только в России, но и в Европе. Особенности его подхода при формировании бизнеса состоят в том, что он привлекал специалистов имеющих фундаментальное образование для управления банковскими процессами. Бренд Тиньков и сегодня является одним из первых банковских учреждений в России, несмотря на то, что из-за своих политических взглядов Олег продал бизнес в России.

Павел Дуров, это создатель одной из популярнейших в России социальных сетей Вконтакте и один из самых используемых на планете мессенджеров – Телеграм.

Татьяна Бакальчук является создательницей маркетплейса, который занимает первой место в России и демонстрирует быстрый рост, ежегодно удваивая выручку компании.

Итак, диагностика является одним из трех основных шагов (диагностика, развитие, оценка) к разработке и реализации методологии профессионального развития руководителя-лидера, которые мы предлагаем циклически реализовывать в системе психологического обеспечения на различных этапах его профессионального становления.

²⁹ Смирнова Е. Е. Управление персоналом : учебно-методическое пособие [Текст] / Е. Е. Смирнова, Л. А. Черкасова. – Йошкар-Ола : ПГТУ, 2020. – С. 46.

Сущность психологического обеспечения заключается в осуществлении формовочных воздействий на личность лидера с целью его профессиональной реализации путем развития профессиональной компетентности в процессе профессиональной подготовки и повышения квалификации. Психологическое обеспечение повышает эффективность профессионального совершенствования, реализует основные принципы, функции и формы общей системы формирования, развития и совершенствования профессиональной компетентности руководителя-лидера³⁰.

Содержанием психологического обеспечения является психологическое сопровождение – система целенаправленных воздействий на формирование и развитие профессиональной компетентности учетом профессионально-психологического потенциала и особенностей реализации человека на руководящей должности в сфере образования.

Рассматривая проблемы лидерства в практике российских предприятий, можно выделить ряд особенностей, представленных на рисунке 4.

³⁰ Банникова В.С. Роль лидера в управлении организацией // В сборнике: Современные проблемы управления социально-экономическими процессами в условиях трансформации. Сборник научных статей по материалам Региональной студенческой научно-практической конференции. Ставрополь, 2022. С. 17.

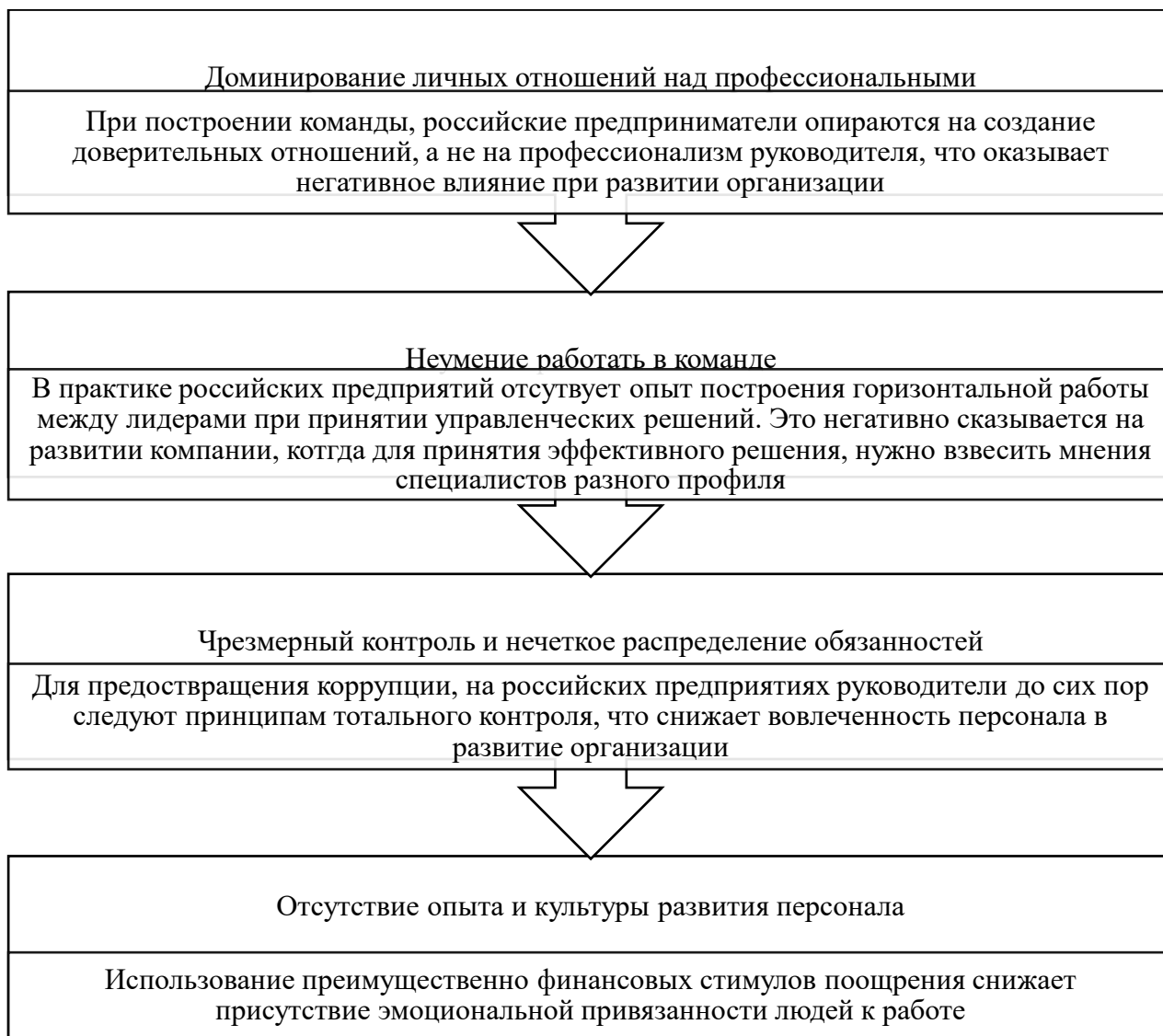


Рисунок 4 - Проблемы развития лидерских компетенций на российских предприятиях³¹

Таким образом, исходя из фактов, выложенных на рисунке 3, можно утверждать, что российские предприятия имеют ряд особенностей в развитии лидерских компетенций руководителей, которые связаны прежде всего с устаревшим видением организации власти на российских предприятиях, а также и историческими предпосылками сложившейся системы развития бизнеса в России.

³¹ Актанасва М.А. Роль лидера в современной организации // Актуальные научные исследования в современном мире. 2020. № 3-3 (59). С. 7.

В структуре психологического сопровождения выделяются два основных блока: концептуальный, содержащий основные принципы, функции и формы реализации содержания психологического обеспечения; процессуальный, в котором выделены три основных направления деятельности: психодиагностика, психокоррекция и развитие, психопрофилактика. Каждый из указанных направлений реализуется через использование определенных средств содержательного обеспечения.

На сегодняшний день популярной в России является модель Хосина Кантри. Метод Хосин Канри относится к концепции управления, которой следует соблюдать в период нестабильного функционирования экономики. Приведенная концепция основывается на идеях о том, что высокая организованность производственных процессов на предприятии, как основных так и вспомогательных, позволяет сэкономить значительный объем ресурсов: материальных, денежных, человеческих усилий, времени и т.д.

К тому же данная концепция базируется на использовании принципиально новых подходов к корпоративной культуре, системе менеджмента и предлагает набор определенных инструментов, что направлено на ускорение выполнения процессов, расходуя при этом минимальные ресурсы предприятия.

Использование метода Хосин Канри требует привлечения всего персонала предприятия к процессу разработки операционной стратегии на всех функциональных уровнях, тем самым обеспечивая заинтересованность каждого работника в достижении поставленных целей, вместе с тем, предполагает применение инструментов системы «бережливого производства», а, следовательно, анализ потерь в процессе выполнения производственных работ, статистических данных и определенной стратегии.

Следует отметить, что одним из фундаментальных впечатляющих феноменов успеха Японии в контроле над международными рынками в течение длительного времени являются особыми подходы к стратегическому планированию. Планировка Хосин Канри принесла огромную пользу японским предприятиям. Кроме того, есть доказательства того, что он достаточно дисциплинированным, систематическим и имеющим интегрированный подход к внедрению стратегий.

Принятие стратегического планирования на основе концепции Хосин Канри на глобальном уровне происходит в результате принятия общего управления качеством предприятия. Поэтому японские институты рассматривают это как «неявное» рассуждение. Кроме того, они постоянно основывают свой подход к ведению бизнеса на принятии систем и методов качества. Результаты исследований свидетельствуют о том, что существует растущий потенциал принятия данного метода в предприятиях как методологии. Кроме того, он имеет комплексный характер, то есть предполагает привлечение всех сотрудников и функций в учреждении и интегрирует стратегии в повседневную деятельность.

Данный метод управления обеспечивает замену для преодоления общих проблем стратегического уровня, поскольку он объединяет менеджеров с сотрудниками путем систематического процесса развертывания через вертикальную и горизонтальную коммуникацию. Авторами концепции представлен структурированный метод развертывания, коммуникации и реализации. Интерпретация институциональной стратегии в операционную стратегию стала главным центром внимания операционного менеджмента на протяжении многих десятилетий. Кроме того, причинно-следственные факторы, определяющие связь между стратегией и производственными операциями невозможно определить.

Хосин Канри как инструмент управления проектами должен быть ориентирован на видение предприятия в долгосрочной перспективе. Более того, он обращает внимание на важность распределения стратегических и операционных инициатив в процессе работы над определенным проектом.

Уникальность данного метода состоит в том, что он сочетает в себе как стратегию, так и тактику, ведь у большинства отечественных предприятий эти две сферы живут независимо одна от другой. Результатом применения данного метода управления проектами предприятия на уровне стратегического планирования есть сформулированный перечень ключевых целей деятельности предприятия. Их главная цель состоит в направлении на улучшение уровня эффективности деятельности или на внедрение значительных изменений в отдельных бизнес-процессах, долгосрочных или кратковременных проектах и функционирования предприятия в целом, или его отдельного подразделения или отдела. На оперативном уровне определение цели выступает фундаментальной основой ведения бизнеса и подлежит обязательному контролю во всех подразделениях компании. Таким образом, те работники, которые являются ответственными за принятие определенных решений при реализации отдельных проектов, способны формировать корректирующие действия, в случае необходимости – в реальном времени, ради соответствия результатов воплощения этих решений для общей стратегии предприятия.

Следовательно, предложенный метод позволяет унифицировать ресурсы предприятия и разработать четкие показатели функционирования определенного проекта, которые можно измерить и которые регулярно необходимо отслеживать для достижения ключевых целей. Кроме того, что такой метод доказал свою результативность направленностью на достижение конкретных целей, он также является действенным при мотивации персонала предприятия в процессе реализации определенного

проекта. Ведь при его применении окончательно сформулированный стратегический план утверждаются только после того, как стратегия, предложенная высшим руководством, будет проанализирована и уточнена менеджерами среднего звена на основе результатов ее согласования с менеджерами низшего звена, которые непосредственно вовлечены в управление проектами. Это процесс обсуждения, который проводится перед окончательным утверждением стратегии реализации проекта, называется «поймай мяч» (catch-ball), поскольку «мяч» разработки стратегии опрокидывается между управляющими высшего и среднего звена, они обсуждают отдельные моменты возможной реализации со своими подчиненными, и только после этого применяются окончательные решения.

Таким образом, основной целью использования приема «поймай мяч» является включение в процессе разработки всех рабочих предприятия. Одним из способов четкого понимания последовательности внедрения метода Хосин Канри для управления проектами на отечественном предприятии является рассмотрение основных этапов его применения (Рисунок 5).

Следует отметить, что, как и любой другой метод разработки стратегии, Хосин Канри должен иметь главные принципы, которых следует придерживаться при его применении:

- стратегическое планирование осуществляется с упором только на ключевые цели, которые действительно имеют важное значение на предприятии;

- принцип «игры в мяч» - построение трудоспособных стратегических планов осуществляется только после достижения консенсуса между верхними и нижними уровнями иерархии;

- оценка достигнутого прогресса осуществляется путем анализа отобранных ключевых показателей эффективности.

Достаточно точен тот факт, что чем меньше уровней управления при реализации проекта, тем проще и эффективнее внедрить применение метода Хосин Канри, поскольку незначительное количество уровней иерархии в этом случае означает большую скорость принятия решений, что очень важно при определении ключевых целей. При этом следует учитывать то, что они обязательно должны быть неразрывными с тактикой и общей стратегией компании.

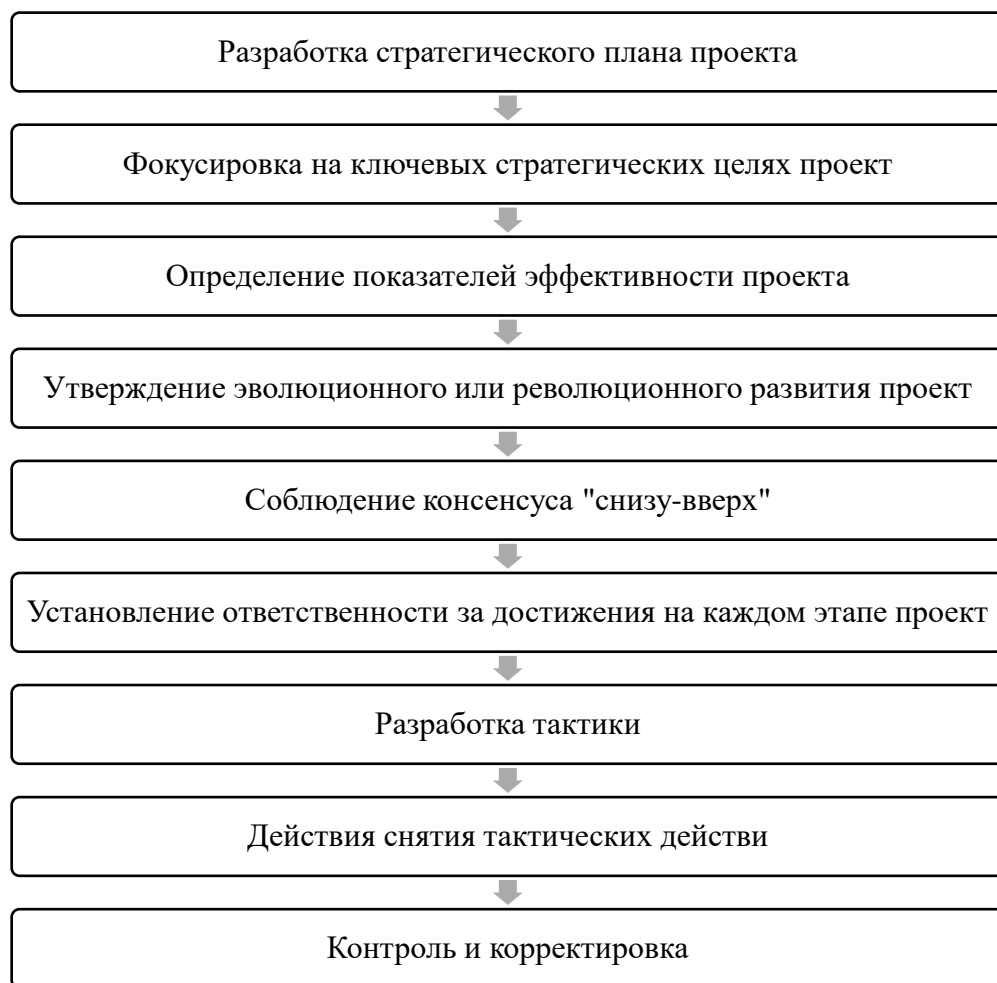


Рисунок 5 - Основные этапы применения метода Хосин Канри при управлении проектом отечественном предприятии

После прохождения указанных основных этапов процесса разработки, процесса управления проектами по методу Хосин Канри создается документ, в котором фиксируются главные результаты внедрения этого способа. Для этого, применяется специальный инструмент – «Х-матрица

проекта», позволяющая представить весь процесс разработки реализации проекта на одном листе бумаги.

X-матрица представляет собой пакет планов работы команды проекта, которые бы основывались на использовании современных технологий, высоком уровне качества продукции, низких затратах на ее изготовление и поставку в точно указанном количестве и точно указанное время. Каждый план реализации включаемого в систему проекта призван решить конкретно поставленную задачу: ликвидировать непроизводительные затраты на предприятии и снизить уровень нестабильности, препятствующий извлечению конкурентного преимущества.

X-матрица должна содержать главные элементы. Прежде всего, таким элементом является установление стратегических ориентиров проекта, описание того, что планируется делать и какие действия необходимо осуществить как в текущий период, так и в ближайшие 2-3 года. Следующим элементом является тактические действия, с подробным описанием, как именно и с помощью выполнения каких работ будет достигнута выбранная стратегия в период – на ближайшие 6-18 месяцев реализации проекта.

Важным элементом X-матрицы является разработка конкретных мероприятий, описание бизнес-процессов реализации проекта – описание тех критериев для оценок, по которым будет оцениваться ход развития всего проекта.

Описанная модель эффективна в применении при реализации функциональной модели лидерства на предприятии, она позволяет реализовать разные уровни лидерских целей совместно с командой.

Вид планирования реализации функционального лидерства с помощью X – матрицы, представлен на рисунке 6.

4. Функция, связанная с управлением групповой динамикой определяется путем реализации части матрицы, в которой прописаны приоритеты и конкретные действия по достижению целей и решению задач.

5. Мотивация членов команды осуществляется лидером на всех этапах решения задач проекта и с помощью представленной матрицы может отражаться при определении корреляций промежуточных результатов проектами с результатами, достигнутыми ответственными лицами.

В качестве вывода по первой главе, необходимо отметить, что существует множество теорий и концепций лидерства, однако, наиболее дееспособной в контексте данного исследования является функциональная теория лидерства, которая представляет собой специфическое поведение лидеров, которое, как предполагается, содействует повышению эффективности организации в целом или какой-то ее части. Суть теории заключается в том, что важнейшей задачей лидера является обеспечение группы всем необходимым. Это значит, что лидер успешен в руководстве и выполнении поставленной задачи в том случае, когда он успешно содействует повышению эффективности и сплоченности команды.

Для реализации этой теории в практике деятельности современных предприятий используется метод Хосин Кантри, который позволяет осуществить и наглядно представить важнейшие приоритеты реализации любого проекта путем реализации функций лидера. Этот инструмент можно использовать в виде матрицы, в которой отражены долгосрочные цели, задачи, приоритеты и действия, а также показатели эффективности выполняемых действий.

2 Анализ влияния лидера на развитие ПРЕДПРИЯТИЕ

2.1 Общая характеристика организации

АО "Томскнефть" ВОСТОЧНОЙ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ (Предприятие) - нефтедобывающее предприятие, расположенное в г. Стрежевой (Томская область). Специализируется на добыче нефти и газа.

Предприятие является владельцем 32 лицензий на пользование недрами. В том числе 25 лицензий в Томской области, 7 лицензий в ХМАО.

Высококвалифицированный персонал и производственные базы, организованные в регионах присутствия, позволяют нам в кратчайшие сроки обеспечивать подразделения и бригады необходимым оборудованием, инструментом и материалами для оказания услуг, а так же выполнять все виды текущего, капитального ремонта и освоения скважин любой сложности

Организационная структура ПРЕДПРИЯТИЕ представлена в Приложении 1.

Исходя из рисунка отметим, что организационная структура имеет линейно-функциональный тип, который предполагает иерархическое подчинение между руководителем и линейными сотрудниками. Она отличается четкостью при постановке задач, так как определена четкая иерархия всех уровней управления.

Анализ отчета о финансовых результатах ПРЕДПРИЯТИЕ за период 2020-2022 гг., источниками которых являются данные финансовой отчетности представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Анализ отчета о финансовых результатах ПРЕДПРИЯТИЕ за 2020-2022 гг.

Показатель	За год 2020	За год 2021	За год 2022	Изменение за период			
				2021/2020		2022/2021	
				абс.	%	абс.	%
Выручка	86890	162635	182609	75744	87,2%	19975	12,3%
Себестоимость продаж	-89097	-149147	-195158	-60050	67,4%	-46011	30,8%
Валовая прибыль (убыток)	-2206	13487	-12549	15694	-711,3%	-26036	-193,0%
Коммерческие расходы	-461	-538	-448	-77	16,6%	90	-16,7%
Управленческие расходы	-2459	-2587	-2596	-127	5,2%	-10	0,4%
Прибыль (убыток) от продаж	-5127	10363	-15593	15490	-302,1%	-25956	-250,5%
Доходы от участия в других организациях	297	402	430	106	35,6%	28	6,9%
Проценты к получению	707	331	637	-376	-53,2%	306	92,5%
Проценты к уплате	-642	-610	-1040	32	-5,0%	-430	70,5%
Прочие доходы	2050	1446	3062	-604	-29,5%	1616	111,7%
Прочие расходы	-5077	-6606	-10809	-1529	30,1%	-4203	63,6%
Прибыль (убыток) до налогообложения	-7793	5327	-23312	13120	-168,4%	-28639	-537,7%
Налог на прибыль	1413	-1230	4610	-2644	-187,1%	5841	-474,7%
текущий налог на прибыль		-623	18	-623		642	-102,9%
отложенный налог на прибыль	1413	-607	4592	-2020	-143,0%	5199	-856,4%
Чистая прибыль (убыток)	-6272	4096	-18702	10368	-165,3%	-22798	-556,6%

Годовая выручка за период 01.01–31.12.2022 равнялась 182 609 392 тыс. руб., что намного (на 110,2%) превышает значение выручки за 2020 год.

За период с 01.01.2022 по 31.12.2022 значение убытка от продаж составило -15 592 700 тыс. руб.

В течение анализируемого периода (с 31.12.2019 по 31.12.2022) финансовый результат от продаж уменьшился на 10 465 905 тыс. руб.

Обратив внимание на строку 2220 формы №2 можно отметить, что организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на реализованные товары (работы, услуги).

Стратегия развития ПРЕДПРИЯТИЕ направлена на обеспечение повышения технического уровня и качества производимых работ.

Цель АО „ТОМСКНЕФТЬ“ ВНК - создание интегрированной системы управления производственными процессами, которая обеспечит соблюдение экологических стандартов и требований, действующих на данный момент, и оперативного реагирования на возможные изменения таких стандартов и требований в будущем. Топ-менеджмент предприятия состоит из профессионалов высокого уровня.

Принципы политики ПРЕДПРИЯТИЕ:

- Принцип приоритетности (принятие управленческих решений исходя из приоритетности экологических целей перед другими);
- Принцип соответствия (соблюдение требований государственных законодательно нормативных и правовых актов, требований международных стандартов);
- Принцип системности (отображение экологических аспектов во всех аспектах планирования и ведения деятельности);
- Принцип безопасности (улучшение экологических характеристик среды деятельности и комфортности условий работы, формирование экологического сознания и культуры, профессиональных компетенций с учетом требований безопасности).

- Принцип мобильности (постоянное совершенствование программ улучшения аспектов деятельности с учетом меняющихся условий ведения деятельности).

- Принцип обратной связи (внедрение системы критериев и периодического мониторинга с целью оценки текущего состояния реализации политики, системы реагирования на обращения (жалобы) работников и других лиц).

Коллектив каждого подразделения несет полную ответственность за результаты его производственно-хозяйственной деятельности. Состав показателей, используемых для оценки деятельности производственных структурных подразделений, обусловлен планами и соответствующими стандартами, и положениями, действующими на предприятии в соответствии с коллективным договором.

Важным для нефтегазохимического предприятия является признание и расширение прав и возможностей каждого работника. Это связано с тем, что у каждого сотрудника есть свои уникальные потребности, которые он стремится удовлетворить своей работой. По этой причине организации должны создать ряд различных стимулов, которые будут охватывать широкий спектр потребностей сотрудников в рабочей среде, что должно привести к увеличению мотивации сотрудников. Управление кадрами в компании осуществляется на основе норм Трудового Кодекса РФ.

В соответствии с представленной организационной структурой в Приложении 1, за работу с сотрудниками отвечает подразделение под руководством заместителя генерального директора (ЗГД) по персоналу и социальным программам. В состав подразделения входят такие отделы:

УОП - управление обеспечения персоналом;

УОТиМП - управление организации труда и мотивации персонала;

ОСП - отдел социальных программ.

Графическое представление подразделения, которое занимается кадровой работой представлено на рисунке 7.



Рисунок 7 - Организационная структура подразделения по кадрам

При оценке качественного и количественного состава, рассмотрим период с 2020 по 2022 гг., представленный в таблице 2.

Таблица 2 - Состав персонала АО „ТОМСКНЕФТЬ“ ВНК за 2020–2022 год

Категория персонала	Значение показателя, чел.		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Руководители	130	130	130
Рабочие	2968	2935	3059
Специалисты	245	256	288
Всего	3343	3321	3477

Исходя из данных таблицы, необходимо отметить, что количество руководящих кадров является удовлетворительным и не превышает необходимых и допустимых значений.

Представим наглядно состав персонала компании 2023 году (рисунок 8).

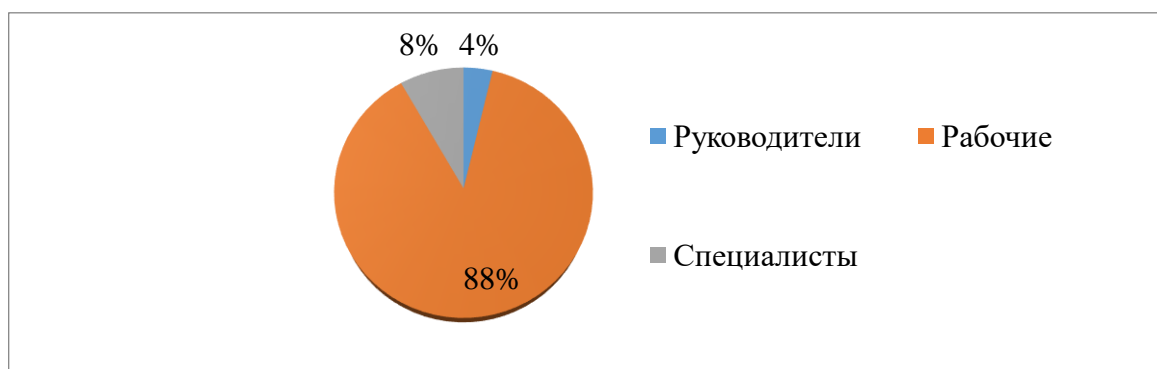


Рисунок 8 - Состав персонала ПРЕДПРИЯТИЕ в 2023 году

Проведем анализ качественного состава персонала организации на 1 января 2023 года (таблица 3).

Таблица 3 -Качественный состав персонала ПРЕДПРИЯТИЕ за 2023 год

Численность	Всего	Высшее	Среднее профессиональное	Среднее
1. По образованию				
Чел. (%)	3477	1739(50%)	1321 (39%)	417 (12%)
2. По возрасту				
Численность	Всего	21-40	41-50	51-60
Чел.(%)	3477	417(12%)	1321 (39%)	1739 (50 %)
3. По стажу работы				
Численность	Всего	до 1 года	1-5 лет	Более 5 лет
Чел. (%)	3477	347 (10%)	1391 (40%)	1739 (50%)

Покажем приведенные фактические данные на диаграммах (рисунок 9).

На основе данных, представленных на рисунке 9, отметим, что 50% сотрудников имеют высшее образование, этот персонал относится к руководящему составу и специалистам высокого класса.

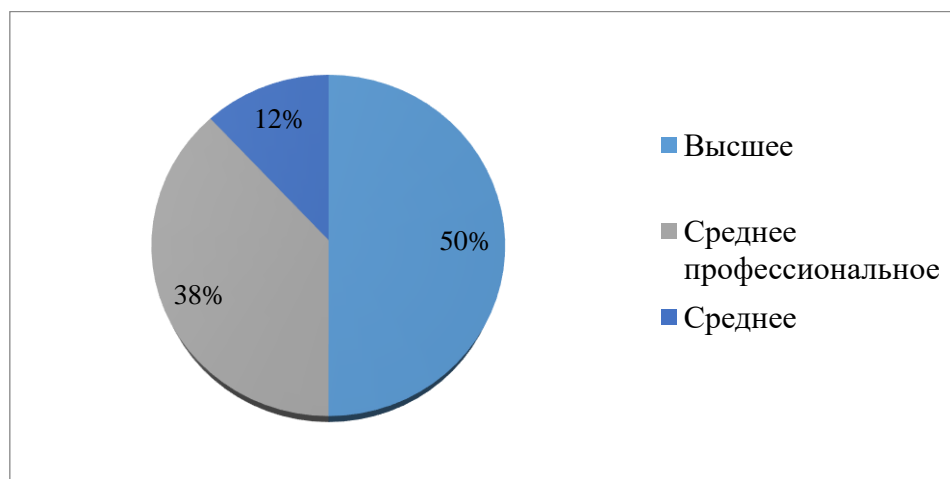


Рисунок 9 - Качественный состав работников по уровню образования АО „ТОМСКНЕФТЬ“ ВНК в 2023 году

Состав сотрудников по возрасту представлен на рисунке 10, половина

состава это сотрудники предпенсионного возраста. Такая структура персонала позволяет прийти к выводу о неправильной кадровой политике, о старении коллектива, о возможных конфликтах поколений.

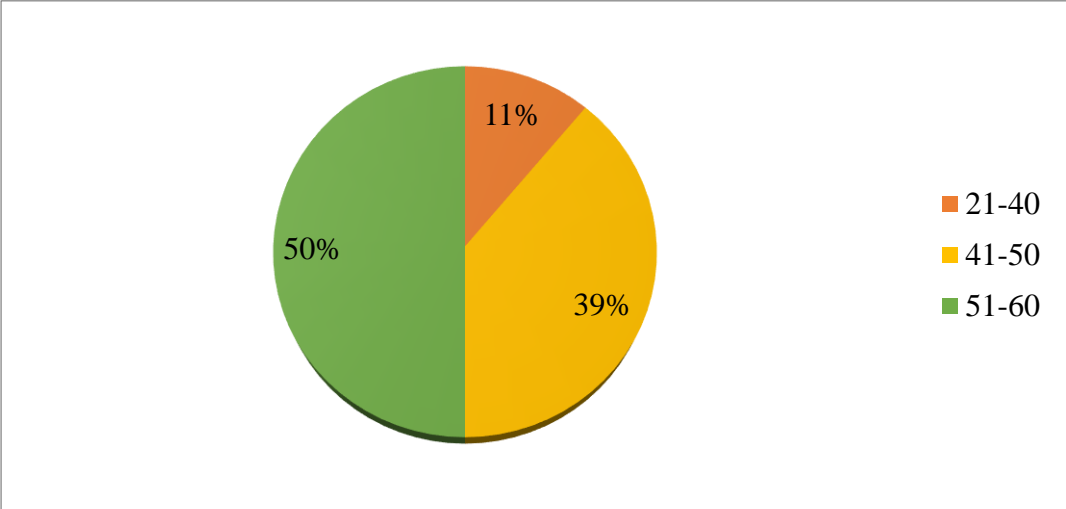


Рисунок 10 - Качественный состав работников АО „ТОМСКНЕФТЬ“ ВНК по возрасту, 2023 год

Структура сотрудников по стажу свидетельствует о том, что в коллективе благоприятный моральный климат, так как половина сотрудников работают больше 5 лет.

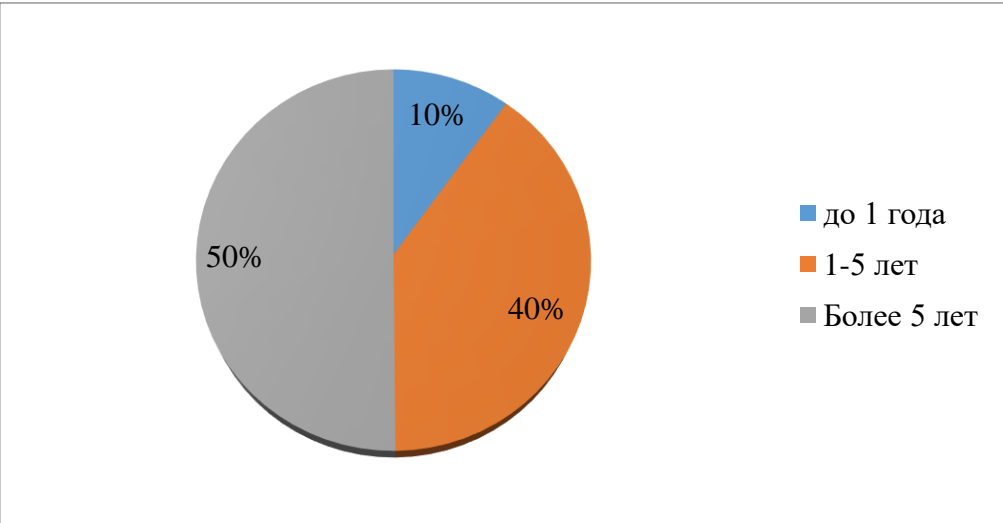


Рисунок 11 - Качественный состав работников ПРЕДПРИЯТИЕ по

стажу работы, 2023 год

В настоящее время в ПРЕДПРИЯТИЕ открыто 3 вакантных рабочих места для высококвалифицированных работников. В целом можно отметить, что в организации количество рабочих мест соответствует штатному расписанию.

В таблице 4 представлено движение персонала ПРЕДПРИЯТИЕ в 2020 – 2022гг.

Таблица 4 - Движение персонала ПРЕДПРИЯТИЕ (2020 – 2022 гг.).

Показатель	Значение показателя		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Среднесписочная численность	3343	3321	3477
Принято	134	133	139
Уволено (всего)	134	133	139
В том числе по собственному желанию	30	55	60
Ушли на пенсию	23	20	33
Оборот рабочей силы	267	266	278
Коэффициент по приему, %	4%	9%	12%
Коэффициент по выбытию, %	4%	8%	15%
Коэффициент текучести, %	3%	8%	9%
Коэффициент общего оборота	12%	17%	27%

Основной целью формирования и использования информационного процесса управления предприятием является разработка и эффективная реализация действующей стратегии деятельности предприятия. Сценарное планирование является не просто разработкой сценариев развития деятельности предприятия, оно тесно связано со стратегическим планированием и управлением.

Результаты контроля трудовой дисциплины ПРЕДПРИЯТИЕ представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Результаты контроля трудовой дисциплины ПРЕДПРИЯТИЕ , 2023 год

Показатели	По документам	Фактически	Отклонение
Пропущено дней по больничному листу, дней	560	590	30

Пропущено дней без больничного листа, дней	90	90	0
Опоздание на работу, ед.	70	180	110
Длительность опозданий:0			
До 30 минут	70	180	110
Свыше 30 минут	0	0	0

Контроль дисциплины проводился на основе учета пропущенных дней. Исходя из данных анализа, отметим, что сотрудники пропустили на 3 дня больше фактически, потому что руководство организации позволяет в экстренных ситуациях брать сотрудникам отгулы для восстановления здоровья без оформления больничного листа. Лояльность руководителя по отношению к сотрудникам должна иметь границы, в краткие периоды и по уважительным причинам она имеет место, но недопустима если это вредит производственному процессу.

Рассмотрим, как реализованы основные функции по управлению персоналом в ПРЕДПРИЯТИЕ. Специалист по кадрам ответственный за реализацию этих функций.

Подбор, отбор и наём. Характеризуя систему подбора персонала на предприятии, можно отметить, что она осуществляется на основе разработанных должностных инструкций. Однако, при осуществлении подбора персонала не производится оценка индивидуальных характеристик сотрудников, не оценивается их способность влиться в уже существующий коллектив.

Достоинствами существующей системы найма можно считать скорость приема при учете основных критериев, которыми необходимо обладать соискателю.

Адаптация. Также, в качестве характеристики организации, можно отметить, что система адаптации на предприятии не организована. Адаптация проводится по системе наставничества. К сожалению, не выявляются компетенции, которые имеет сотрудник и те, которых ему не

достаает. Это является негативной характеристикой системы управления персоналом.

Недостатками существующей системы адаптации персонала можно считать отсутствие оценки эффективности адаптации.

Достоинством существующей системы адаптации можно считать то, что наставник четко показывает и говорит, что делать вновь прибывшему сотруднику, это позволяет избегать ряда ошибок в период адаптации.

Таким образом, кадровый состав организации регулируется Заместителем генерального директора по персоналу и социальным программам. Наибольшее количество сотрудников представлено рабочими организации. Большинство сотрудников являются сотрудниками старшего поколения, значит руководству организации нужно обратить внимание на работу с молодыми сотрудниками.

Материальная денежная мотивация. В организации используется простая повременная система оплаты труда. Среднемесячная заработная плата всех категорий работников изменяется в соответствии с ростом МРОТ.

Материальная неденежная мотивация. Материальная неденежная мотивация развита слабо, однако, она есть.

Оплачиваются больничные листы и командировки.

Все сотрудники имеют право на оплачиваемый отпуск в размере 28 календарных дней. Также сотрудникам оплачивается мобильная связь, что необходимо для осуществления трудовой деятельности.

Признание усилий сотрудника или группы работников - один из способов повышения их мотивации. Признание - это форма положительной обратной связи, которая является сигналом для сотрудников о том, что организация признает и ценит их вклад.

Для сотрудников организации организовываются корпоративные

праздники на Новый год, Международный женский день. Виды поощрений, применяемых в ПРЕДПРИЯТИЕ приведены в таблице 6.

Нематериальная мотивация. Работники ПРЕДПРИЯТИЕ, которые достигли наиболее высоких результатов в выполнении заданий и планов, поощряются.

Из таблицы 6 видно, что в ПРЕДПРИЯТИЕ применяются такие поощрения, как объявление благодарности и награждение почетной грамотой от директора.

Таблица 6 - Виды поощрений персонала ПРЕДПРИЯТИЕ

Виды поощрений	Условия, необходимые для выдвижения на поощрение	
	Наличие имеющих ранее поощрений	Стаж, лет
Объявление благодарности	-	3
Награждение почетной грамотой от директора	Объявление благодарности	5

Поощрения в ПРЕДПРИЯТИЕ применяются в случаях, представленных в таблице 7.

Таблица 7 - Результаты поощрения персонала ПРЕДПРИЯТИЕ

Виды поощрений	Количество человек, 2020 г.	Количество человек, 2021 г.	Количество человек, 2022 г.
Объявление благодарности	150	130	120

Награждение почетной грамотой	30	80	50
Получение премии за достижение высоких экономических показателей	100	50	50
Итого	280	260	220

За безупречную работу, в связи с непрерывной трудовой деятельности на предприятии, работники поощряются денежным вознаграждением (50% - 70% от средней заработной платы по предприятию) ежегодно;

На основе таблицы 7, можно отметить, что количество человек, которые были поощрены в исследуемом периоде уменьшается с каждым годом.

Проводилась оценка линейных сотрудников организации, в исследовании приняли участие 2000 человек.

Полученные данные свидетельствуют о том, что в организации большинство сотрудников удовлетворены условиями труда. 25% сотрудников отметили, что не удовлетворены работой.

В сложившихся условиях пандемии Коронавируса, сотрудники обеспокоились собственным здоровьем, поэтому результаты опроса показывают, что 60% из числа опрошенных предпочли бы, чтобы медицинский сотрудник постоянно проводил оценку здоровья сотрудников.

Рассматривая удовлетворенность режимом работы в организации. Было отмечено, 40% сотрудников не удовлетворены режимом работы. Такая ситуация связана с тем, многие объекты находятся на удаленном расстоянии и имеют вахтовый режим работы.

По результатам оценки можно отметить, что 10% сотрудников полностью удовлетворены организацией рабочего места, а 45% сотрудников преимущественно удовлетворены.

В организации используется простая повременная система оплаты труда.

Материальная неденежная мотивация развита слабо, однако, она есть.

Оплачиваются больничные листы и командировки.

Все сотрудники имеют право на оплачиваемый отпуск в размере 28 календарных дней. Также сотрудникам оплачивается мобильная связь, что необходимо для осуществления трудовой деятельности.

Для сотрудников организации организуются корпоративные праздники на Новый год, Международный женский день. Виды поощрений, применяемых в ПРЕДПРИЯТИЕ приведены в таблице 8.

Таблица 8 - Виды поощрений персонала ПРЕДПРИЯТИЕ

Виды поощрений	Условия, необходимые для выдвижения на поощрение	
	Наличие имеющихся ранее поощрений	Стаж, лет
Объявление благодарности	-	3
Награждение почетной грамотой от директора	Объявление благодарности	5

Источник: Составлено автором на основе Коллективного договора ПРЕДПРИЯТИЕ

Из таблицы 8 видно, что в ПРЕДПРИЯТИЕ применяются такие поощрения, как объявление благодарности и награждение почетной грамотой от директора.

Поощрения в ПРЕДПРИЯТИЕ применяются в случаях, представленных в таблице 9.

Таблица 9 - Результаты поощрения персонала ПРЕДПРИЯТИЕ

Виды поощрений	Количество человек, 2019 г.	Количество человек, 2020 г.	Количество человек, 2021 г.
Объявление благодарности	15	13	12
Награждение почетной грамотой	3	8	5
Получение премии за достижение высоких экономических показателей	10	5	5
Итого	28	26	22

Источник: Составлено автором на основе Коллективного договора ПРЕДПРИЯТИЕ

Следует отметить, что организация рабочего места на объектах имеет ряд трудностей, которые связана со спецификой работы. Однако,

руководство предприятия старается обеспечить сотрудников горячими обедами и возможностью принять душ после изнурительного трудового дня.

Оценка удовлетворенностью взаимоотношениями позволила выявить недовольство среди сотрудников. Таким образом, руководству фирмы следует обратить внимание на морально-психологический климат в коллективе фирмы и принять меры по его улучшению. Первоочередным направлением для улучшения системы мотивации является повышение заработной платы, либо создание дополнительного материального поощрения для сотрудников.

2.2 Анализ безопасности труда

При разработке и внедрении системы управления безопасностью труда работников ПРЕДПРИЯТИЕ значительное влияние оказывает сфера деятельности индивидуальной и коллективной защиты работников и практический опыт деятельности.

Деятельность в рамках действующей системы управления безопасностью труда работников ПРЕДПРИЯТИЕ предусматривает информирование внутренних и внешних заинтересованных сторон по качеству продукции, охране труда и охране окружающей среды, а именно:

- демонстрацию обязательств и усилий предприятия по улучшению качества, экологической безопасности, безопасности производства и результатов таких усилий;

- повышение осведомленности и поддержку обмена информацией относительно политики предприятия в сфере качества, охраны окружающей среды, охраны труда, показателей качества, экологических показателей, состояния охраны труда и других достижений, имеющих отношение к системе управления;

- получение, рассмотрение и реагирование на запросы, жалобы и другие входящие данные.

Для обеспечения прямой и обратной связи ПРЕДПРИЯТИЕ использует:

- сбор информации вместе с анкетированием заинтересованных сторон;

- установление целевых аудиторий и информации, которая им нужна;

- выбор соответствующей информации по интересам целевых аудиторий;

- принятие решений по информации, которая будет сообщаться целевым аудиториям;

- определение приемлемых методов обмена информацией;

- оценку и периодическое определение эффективности процесса обмена информацией.

Не подлежит публикации коммерческая и конфиденциальная информация.

Процесс обеспечения внутренних связей осуществляется за счет использования:

- размещение Политики предприятия в доступных для ознакомления местах, на сайте и в структурных подразделениях;

- проведение совещаний по вопросам качества, охраны труда и охраны окружающей среды;

- проведение вступительных инструктажей по вопросам охраны окружающей среды и охраны труда работниками;

- проведение инструктажей по охране труда, охране окружающей среды, пожарной безопасности, промышленной санитарии руководителями структурных подразделений;

- сообщения об инцидентах и их расследовании;

- ознакомление с опасными факторами и оценкой рисков всех работников руководителями структурных подразделений;

- проведение подготовки персонала (повышение квалификации) по вопросам качества, охраны окружающей среды и охраны труда, обучение (первичного и постоянного) в рамках функционирования системы управления безопасностью труда работников;

- анкетирование персонала;

- прием и консультации персонала представителями высшего руководства (при необходимости);

- проведение руководителями структурных подразделений совещаний и консультаций (при необходимости);

- информирование внутренней электронной почтой и размещение информации о функционировании управления безопасностью труда работников ПРЕДПРИЯТИЕ на стендах.

Процесс обеспечения внешних связей осуществляется за счет:

- реагирование на соответствующие запросы от контролирующих и надзорных органов;

- связей с потребителями продукции;

- связей с аварийными службами;

- связей с поставщиками продукции и услуг;

- организации диалога с общественностью, жителями города, соседними предприятиями, общественными организациями;

- использование внешней электронной почты.

В ПРЕДПРИЯТИЕ разработана процедура регистрации, расследования, учета и анализа инцидентов в сфере здравоохранения и безопасности труда, которая является одной из обязательных процедур. Все нежелательные события (нарушение процедур выполнения работ, которые могут привести к аварии или другим инцидентам), потенциальные

инциденты, аварийные ситуации свидетельствуют о недостатках в системе управления. Поэтому очень важно подробно рассматривать все инциденты, и такие, которые привели к травме или ухудшению состояния здоровья, и такие, которые только могли привести к этому.

В рамках требований законодательства, инциденты, повлекшие потерю трудоспособности на один и более рабочих дней, или необходимость перевода на другую (легкую) работу на один и более рабочих дней, учитываются и расследуются в соответствии с требованиями «Порядка расследования и ведения учета несчастных случаев, профессиональных заболеваний и аварий на производстве» [3, с.39].

Все другие инциденты регистрируются, расследуются и анализируются в соответствии с требованиями данной процедуры.

Инциденты, связанные с оказанием первой медицинской помощи, использованием перевязочных материалов, лекарственных препаратов из медицинской аптечки структурного подразделения, но не приведших к потере трудоспособности на один или более рабочих дней, регистрируются в «Журнале учета оказания первой помощи, выдачи перевязочных материалов и лекарственных препаратов». В этом случае расследование инцидентов инициирует руководитель структурного подразделения. Состав аптечки необходимо проверять полностью согласно наименованиям списка после каждого оказания первой помощи, но не реже раза в месяц [13, с.198].

Инциденты, связанные с обращением в медицинский пункт предприятия, регистрируются в журнале амбулаторного приема сотрудников. В этом случае дежурный медицинский работник немедленно извещает руководителя структурного подразделения, инициирующего расследование инцидента.

Все другие инциденты, не связанные с нанесением травмы или ухудшением состояния здоровья, расследуются по инициативе любого сотрудника (участника или свидетеля инцидента).

Расследование всех инцидентов регистрируется в Сообщении об инциденте. Зарегистрированные инциденты (потенциальные инциденты) расследуются комиссией оценки рисков структурного подразделения. Расследование зарегистрированного инцидента (потенциального инцидента) проводится сразу после получения информации о произошедшем инциденте.

При проведении расследования комиссия проводит сбор фактов. Проводится опрос пострадавшего - желательно, на месте происшествия.

После выявления причин для предотвращения возникновения подобных инцидентов комиссия проводит анализ полученной информации и причин возникновения инцидента.

После проведения анализа, комиссия предлагает в «Сообщении об инциденте» корректирующие и меры предосторожности, направленные на устранение причин возникновения подобных инцидентов, рекомендует лиц, ответственных за выполнение мер и сроки исполнения.

Начальник отдела управления безопасностью труда работников ПРЕДПРИЯТИЕ обобщает полученную информацию о зарегистрированных инцидентах, проводит статистический анализ данных об обстоятельствах и причинах произошедших инцидентов, предоставляет обобщенные данные высшему руководству для организации проведения анализа со стороны руководства в рамках отчета.

Также в ПРЕДПРИЯТИЕ разработана процедура идентификации опасных факторов, оценки рисков, определения мер по контролю и управлению рисками в сфере здравоохранения и безопасности труда работников, которая является одной из обязательных процедур.

Работы по идентификации опасных факторов, оценки рисков и назначения мероприятий по управлению рисками в сфере охраны труда и здоровья работников ПРЕДПРИЯТИЕ осуществляются комиссиями структурных подразделений, созданными по распоряжению руководителя структурного подразделения с привлечением, при необходимости, компетентных специалистов, в частности, внешних экспертов. В состав комиссий в обязательном порядке включаются представители работников.

Начальная идентификация опасных факторов, оценка рисков и назначение мер по управлению рисками проводится при разработке и внедрении системы управления безопасностью труда работников ПРЕДПРИЯТИЕ.

При проведении идентификации опасных факторов, оценке рисков, назначении мер по управлению рисками комиссия разрабатывает (пересматривает) карты оценки рисков, которые утверждаются у заместителей по направлениям деятельности.

Утвержденные карты оценки рисков находятся в структурных подразделениях. Руководитель структурного подразделения знакомит работников структурного подразделения, подчиненных организаций, работников других подразделений, которые будут выполнять работы в данном структурном подразделении, с картой оценки рисков, а они ставят свою подпись в журнале регистрации инструктажей по вопросам охраны труда.

Для каждого выявленного опасного фактора чрезвычайной ситуации члены комиссии структурного подразделения оценивают возможную серьезность последствий действия опасного фактора в соответствии с таблицей 10.

Таблица 10 - Серьезность последствий действия опасного фактора при управлении безопасностью труда работников ПРЕДПРИЯТИЕ

Баллы	Серьезность	Последствия
7	Очень высокая	Летальный исход
6	Высокая	Полная потеря трудоспособности
5	Выше средней	Частичная потеря трудоспособности более 50 %
4	Средняя	Частичная потеря трудоспособности до 50 %
3	Ниже средней	Нужно медицинское вмешательство (временная потеря трудоспособности от 5 до 60 дней)
2	Низкая	Нужно медицинское вмешательство (временная потеря трудоспособности до 5 дней)
1	Очень низкая	Не требуется медицинское вмешательство (без потери трудоспособности)

Руководители структурных подразделений ответственны за проведение предупредительных мер и контроля за их выполнением, указанным в Карте оценки рисков.

Для определения серьезности последствий используется вся доступная информация, в частности, данные о несчастных случаях и профессиональных заболеваниях, вызванные опасными факторами.

Для каждого выявленного опасного фактора комиссия оценивает возможную вероятность возникновения опасного фактора в соответствии с таблицей 11.

Для определения вероятности возникновения используется вся доступная информация, в частности, данные о несчастных случаях и профессиональные заболевания, вызванные опасными факторами у персонала ПРЕДПРИЯТИЕ .

Таблица 11 - Вероятность возникновения опасного фактора

Баллы	Вероятность	Последствия
7	Очень высокая	10 % (10000 случаев на 100000 чел.)
6	Высокая	1 % (1000 случаев на 100000 чел.)
5	Выше средней	0,1 % (100 случаев на 100000 чел.)
4	Средняя	0,01 % (10 случаев на 100000 чел.)
3	Ниже средней	0,001 % (1 случай на 100000 чел.)
2	Низкая	0,0001% (0,1 случая на 100000 чел.)
1	Очень низкая	0,00001% (0,01 случая на 100000 чел.)

Для определения категории риска употребляется таблица 12.

Таблица 12 - Оценка рисков труда работников ПРЕДПРИЯТИЕ

Серьезность	Очень низкая	Низкая	Ниже средней	Средняя	Выше средней	Высокая	Очень высокая
Вероятность							
Очень низкая	1	2	3	4	5	6	7
Низкая	2	4	6	8	10	12	14
Ниже средней	3	6	9	12	15	18	21
Средняя	4	8	12	16	20	24	28
Выше средней	5	10	15	20	25	30	35
Высокая	6	12	18	24	30	36	42
Очень высокая	7	14	21	28	35	42	49

Оценка риска определяется следующим образом:

$$P = B * C$$

где: P – риск;

B – вероятность возникновения опасного фактора;

C – серьезность последствий действия опасного фактора.

Для определения категории риска используется таблица 13.

Таблица 13 - Категории рисков труда работников ПРЕДПРИЯТИЕ

Баллы	Цвет	Категории риска
До 5		Приемлемый риск
5-9		Средний риск
10-19		Значительный риск
20 и выше		Неприемлемый риск

Если установлено, что риск попадает в категорию «неприемлемый», то выполнение работы запрещается к устранению действия опасного фактора или снижению его действия, как минимум, к категории «значительного» риска.

Если установлено, что риск попадает в категорию «значительный», то выполнение работ проводится только после проверки всех предусмотренных мер безопасности и выполнения мер предосторожности, установленных в карте оценки рисков под контролем (в присутствии) лица, ответственного за безопасное ведение работ.

Если установлено, что риск попадает в категорию «средний», то контроль выполнения мер предосторожности, установленных в карте оценки рисков, осуществляется каждые два часа на уровне первой ступени трехступенчатой системы контроля.

Если установлено, что риск попадает в категорию «приемлемый», то проверки на уровне первой ступени контроля проводятся ежедневно.

Таким образом, деятельность в рамках действующей системы управления безопасностью труда работников ПРЕДПРИЯТИЕ предусматривает информирование внутренних и внешних заинтересованных сторон по вопросам качества продукции, охраны труда и охраны окружающей среды.

Установлено, что результаты оценки рисков используются при выполнении и контроле предусмотренных мер предосторожности,

определении целевых и плановых показателей, а также при планировании системы управления ПРЕДПРИЯТИЕ.

Определено, что цель расследования инцидентов состоит в том, чтобы предотвратить их повторение, определить меры по улучшению безопасности, заверить работников, что руководство ПРЕДПРИЯТИЕ заботится о здравоохранении и безопасности труда.

Основными проблемами защиты работников ПРЕДПРИЯТИЕ в условиях чрезвычайных ситуаций являются:

- плохое исполнение профессиональных обязанностей;
- плохая гигиена на рабочем месте;
- небрежное отношение к технике;
- нарушение трудовой дисциплины и т.д.

2.3 Оценка проблем руководства и лидерства в организации

Для определения проблем лидерства на предприятии была разработана анкета, которая представлена в Приложении Б.

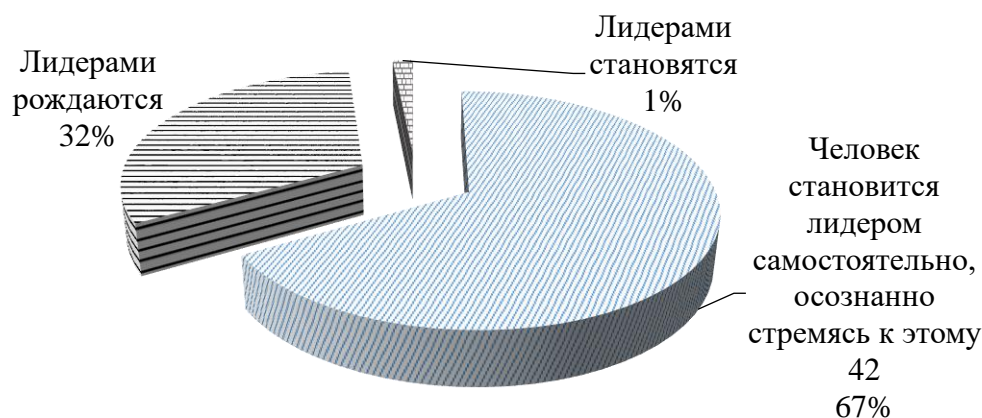


Рисунок 12 - Природа возникновения лидерства, %

Так, на основе проведенного анализа, можно утверждать, что большинство респондентов (66,16%) считают, что человек становится лидером осознанно стремясь к этому.

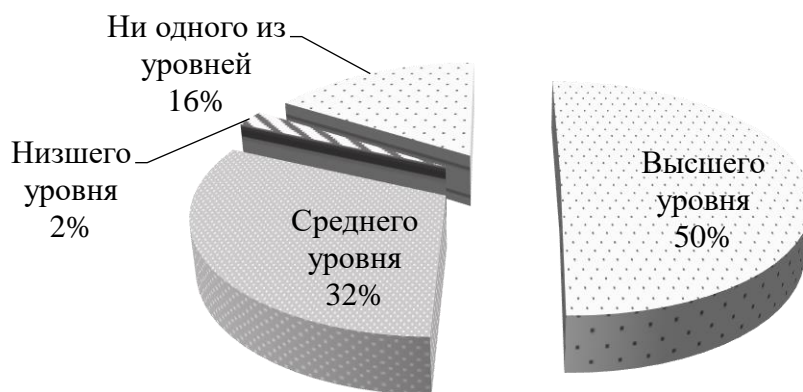


Рисунок 13 - Уровни менеджеров, с которыми связан успех реализации поставленных задач организации, %

Следует отметить, что 50% респондентов отмечают, что успех организации зависит от менеджеров высшего звена. Очевидно, в контексте данного исследования, респонденты считают, что успех организации зависит от количества привлеченных и мотивированных сотрудников.

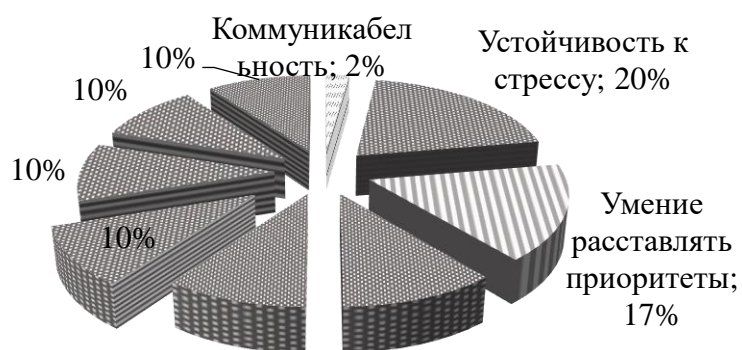


Рисунок 14 - Наиболее востребованные в организации лидерские компетенции, %

Респонденты считают устойчивость к стрессу самой важной составляющей характера лидера организации (20%).

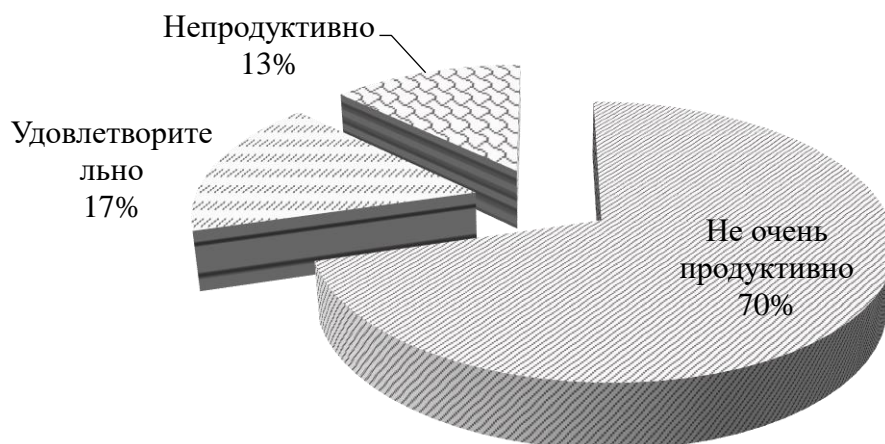


Рисунок 15 - Оценка использования лидерского потенциала, %

Таким образом, 70% респондентов считают, что менеджер, работающий в организации, является не очень продуктивным на сегодняшний день.

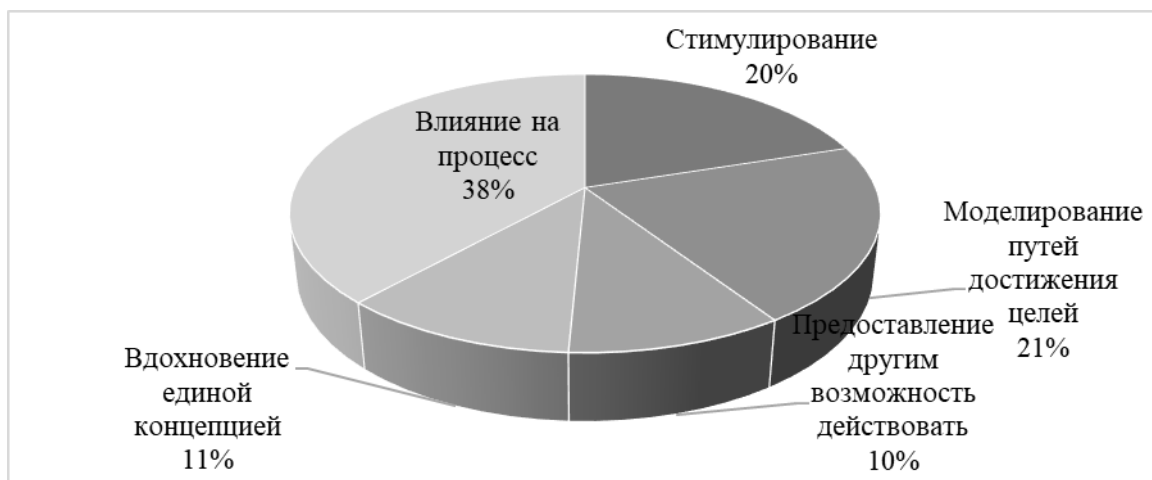


Рисунок 16 - Практики функционального лидерства на предприятии

На основе представленных данных на рисунке 16, видно, что существующий лидер злоупотребляет служебным положением и предоставляет мало свободы для действия членов команды. Использование этой практики оценивается коллективом самым незначительным и составляет 10%. Также в организации недостаток сплоченности коллектива,

вызванный слабым использованием практики вдохновения единой концепцией развития организации, которая составляет 11%. Наиболее частым применением пользуется практика влияния лидера на процесс организации деятельности, которая составила 38%.

Далее проводилась оценка функций, которые осуществляет лидер на предприятии, как представлено на рисунке 17.

Исходя из представленных данных, можно отметить, что наиболее слабо реализована функция мотивации членов команды, что составляет 11%. Также слабо реализована функция планирования, что составляет всего 10%. Значит, руководству компании необходимо обратить внимание на реализацию этих функций и развивать их в дальнейшем. Наиболее развита функция, связанная с управлением групповой динамикой.

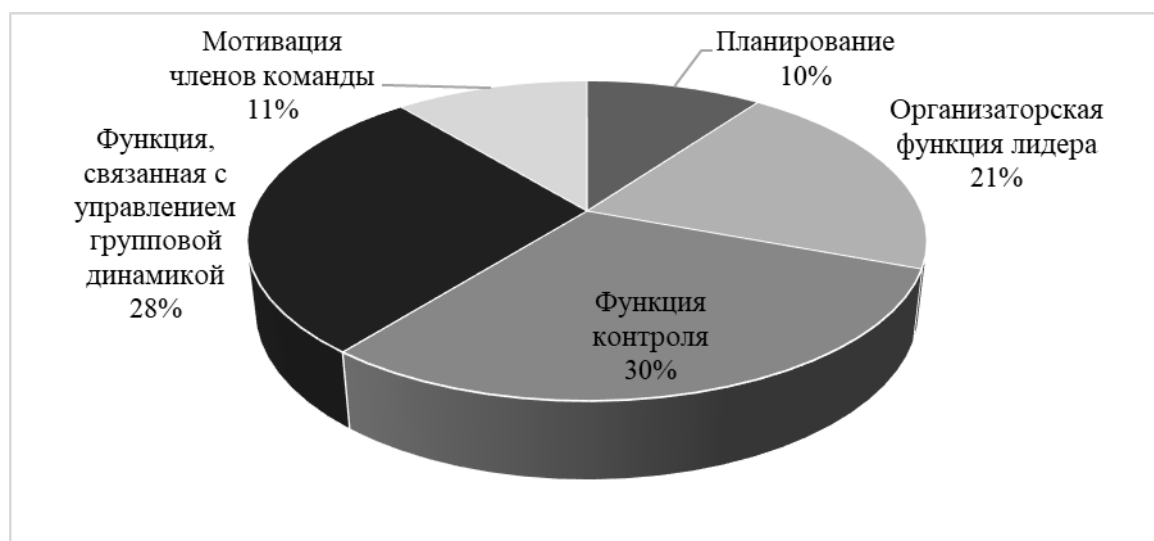


Рисунок 17 - Функции лидера в организации

На основе проведенного анкетирования, можно отметить, что основными моментами, которые снижают эффективность работы лидера в организации, является отсутствие уважения у коллектива, низкие результаты работы в качестве управленца, неразвитые коммуникативные навыки.

Проведем анализ кадрового потенциала организации с помощью теста Дэниэля Денисона, который предлагает оценить уровень кадрового

потенциала, путем анкетирования сотрудников.

Респондентам было предложено оценить утверждение от 1 до 10 баллов, где 10 - действительность полностью соответствует утверждению, а 1 - вообще не соответствует действительности. Опрос проходил среди работников среднего и высшего звена.

Всего в опросе приняли участие 1350 респондентов. Общая сумма баллов составляет 204,9.

Таблица 14 - Шкала определения уровня управления кадровой политикой предприятия

Уровень развития	Количество баллов
Очень высокий уровень	261 - 290
Высокий уровень	175 - 260
Средний уровень	115 - 174
Низкий уровень	0-115

Источник: Составлено автором на основе Штатного расписания ПРЕДПРИЯТИЕ

По шкале, приведенной в таблице 14, можем сделать вывод, что уровень управления кадровой политикой находится на высоком уровне.

Для более детальной интерпретации результатов определим результаты по каждой секции более детально.

Перечень секций и номера утверждений, которые им соответствуют приведены в таблице 15.

Таблица 15 - Соответствие утверждений в секции

Секция	Номер утверждение
Работа	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25
Коммуникация	2, 6, 10, 14, 18, 22
Управление	3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28
Мотивация и мораль	4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29

Источник: Составлено автором на основе Штатного расписания ПРЕДПРИЯТИЕ

Это поможет выявить узкие места управления кадровой политикой и более детально ознакомиться с сильными и слабыми сторонами кадровой политики на предприятии. Итак, добавив средние баллы по каждой секции получим следующие результаты:

- работа - 46,9 б.

- коммуникация - 37,9 б.
- управления - 60,8 б.
- мотивация и мораль - 59,3 б.

Из полученных результатов, можем сделать вывод, что такие секции кадровой политики как «Управление» и «Мотивация» достаточно сильно развиты по счет подробно прописных должностных инструкций, четкой организационной структуры, развитой системы управления и делегирования полномочий, огромного комплекса мер материального и нематериального стимулирования труда. Наименее развитая секция на предприятии - это «Коммуникация». Общий уровень управления кадровой политикой высок.

Предприятию не хватило 56 баллов, чтобы уровень управления кадровой политикой был на уровне «очень высокий».

Таким образом, основываясь на проведенной характеристике компании, можно отметить, что на современном этапе деятельности наблюдаются недостатки:

– основными моментами, которые снижают эффективность работы лидера в организации является отсутствие уважения у коллектива, низкие результаты работы в качестве управленца, неразвитые коммуникативные навыки;

– секции кадровой политики как «Управление» и «Мотивация» достаточно сильно развиты по счет подробно прописных должностных инструкций, четкой организационной структуры, развитой системы управления и делегирования полномочий, огромного комплекса мер материального и нематериального стимулирования труда;

- наименее развитая секция коммуникации с лидером.

3 Разработка мероприятий по трансформации модели лидерства на предприятии ПРЕДПРИЯТИЕ

3.1. Мероприятия по трансформации функционального влияния лидерства

Для совершенствования функционального влияния лидерства на бизнес-процессы предприятия и на команду, проведем характеристику управленческих решений в соответствии с состоянием внутренней среды предприятия в таблице 16.

Таблица 16 - Характеристика управленческих решений в соответствии с состоянием внутренней среды предприятия

Варианты управленческих решений	Вариант состояния среды				
	S1	S2	S3	S4	S5
A1	Рост выручки можно обеспечить проведением более агрессивной маркетинговой политики				
	1				
A2	Руководитель должен озаботиться повышением эффективности развития сотрудников организации для создания обучающейся организации				
	2				
A3	Транспортные затраты занимают значительную часть общих затрат.				
	0,1	0,31	3,17	7,85	10,29
A4	Для активизации системы сбыта нужно использовать новые виды коммуникации с потенциальными клиентами компании				
	0,07	0,34	0,51	0,77	0,69
Вероятность состояния среды	0,50	0,25	0,15	0,10	0,05

В таблице представлены варианты управленческих решений. Выбор управленческого решения в отношении организации влияния лидера на коллектив предприятия посредством применения метода Хосин Кантри проведем по критерию Гурвица, установим баланс между случаями крайнего оптимизма и случаями крайнего пессимизма с помощью коэффициента оптимизма α . Этот коэффициент определяется от нуля до единицы и показывает степень склонностей личности, которая принимает

решение к оптимизму или к пессимизму. Если $\alpha=1$, то это свидетельствует про крайний оптимизм, если $\alpha=0$ – крайний пессимизм. Принимаем $\alpha=0,4$.

Оптимальную альтернативу по критерию Гурвица находим по формулам:

$$\alpha_i \max = \max(\alpha_{ij}), \alpha_i \min = \min(\alpha_{ij}), j = 1..M$$

Таблица 17 - Выбор оптимального решения по критерию Гурвица

Варианты управленческих решений	Вариант состояния среды					max	min	(1- α)*max	maxi
	S1	S2	S3	S4	S5				
A1	1								
A2	2								A2
A3	0,1	0,31	3,17	7,85	10,29	10.29	0.10	10.75	
A4	0,07	0,34	0,51	0,77	0,69	0.77	0.07	1.13	

Оптимальным решением по критерию Гурвица будет решение A2. Таким образом, руководителю предприятия необходимо озаботиться о мотивации сотрудников к саморазвитию, и как следствие провести работу по трансформации лидерских качеств персонала.

Выявление потребности в обучении связано с выводами, полученными на основе анализа, проведенного во второй главе работы.

3.2 Внедрение инструментов по трансформации модели лидерства

Первое предлагаемое мероприятие представляет собой прохождение семинара для трансформации лидерства, направленное на развитие функционального лидера на предприятии. Как отмечалось в ходе проводимого анализа на предприятии слабо развиты функции мотивации сотрудников и функция планирования. Основной задачей прохождения семинара, является улучшение планирования за счет применения модели

Хосин Кантри.

Мотивацию сотрудников планируется повышать с помощью разработанной системы мотивации.

Вторым мероприятием является участие в конференциях, круглых столах, семинарах по актуальным вопросам управления, менеджмента. Эти мероприятия будут проводиться систематически на предприятии посредством организации круглых столов и конференций, в ходе которых будет проводиться обсуждение возможностей внедрения инструментов для трансформации модели лидерства, а также оценка эффективности применения практик.

Повышение квалификации будет производиться с помощью новой онлайн системы для трансформации функционального лидерства, которая будет находиться на совершенно новой новейшей платформе. Ее название будет «ЦУП» - Цели управления производством. Она позволит:

1. Создавать и импортировать учебный контент. Внедрение в управление обучение персонала путем уникальных возможностей: создание тестов и опросы, учебные и информационные страницы, специализированные и общеобразовательные курсы или программы обучения, используя встроенные редакторы.

2. Дистанционно управлять процессом обучения. формировать списки задач в индивидуальном или групповом формате, которыми дополнена система дистанционного обучения, включая в них различные учебные материалы (Тесты, рекомендованные книги или специальные программы обучения), настраивать автоматические назначения для учащихся. Пример представлен на рисунке 18.

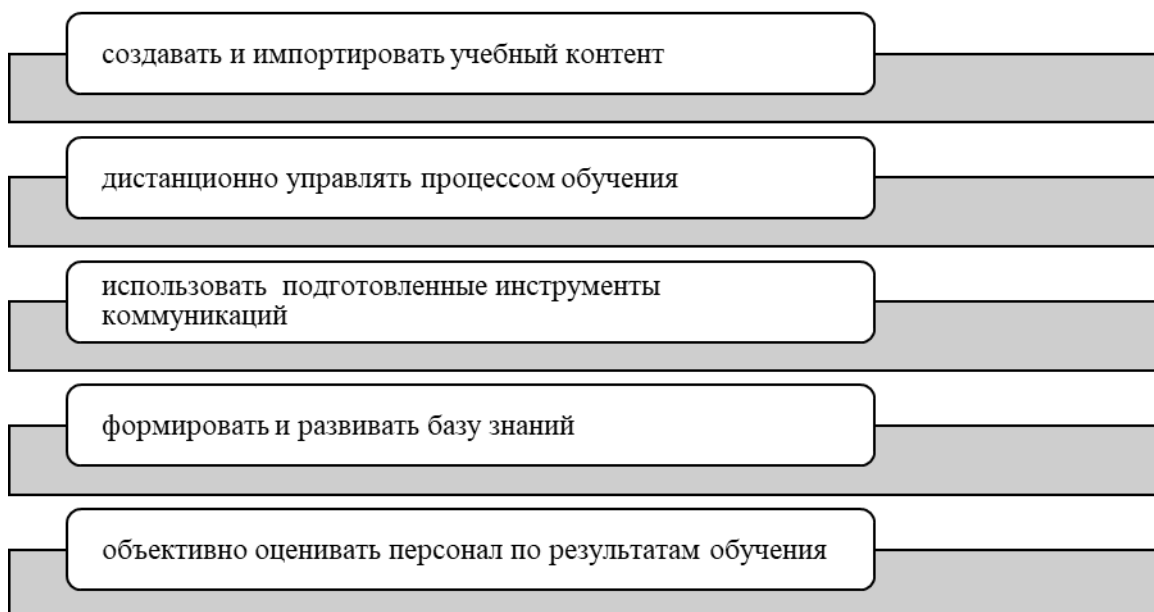


Рисунок 18 – Возможности «ЦУП»

Источник: сформирована автором

3. Использовать подготовленные инструменты коммуникаций.

Обеспечить отличный уровень двусторонней связи для общения между сотрудниками и администраторами, создавать в рамках системы обучения общие и тематические форумы, открывать комментарии к задачам, подключать персональные напоминания и сообщения.

4. Формировать и развивать базу знаний. Комплексная система дистанционного обучения дополнена единой базой знаний, формировать ее и дополнять новыми учебными, теоретическими и прикладными материалами, для простого и оперативного поиска нужной информации.

5. Объективно оценивать персонал по результатам обучения.

Использование инструментов обобщенного и индивидуального тестирования, для всесторонней оценки полученных знаний и навыков применяют формирования опросам по методике 360, чек-листы персональные, анонимные или оснащенные открытым доступом опросники, с тематическими, специальными или общими вопросами.

Finance Online сообщает, что 80% работников в США считают, что обучение на основе игр более увлекательно. Игры не только повышают

вовлеченность, но и служат отличным тимбилдингом, тем самым улучшая сотрудничество и сплоченность на рабочем месте. Более того, поскольку в играх есть награды, такие как баллы и даже призы, они положительно усиливают учебное поведение, которое приводит к сохранению знаний.

Далее более подробно хочу описать именно данную платформу, и то как она будет функционировать. Название платформы «ЦУП» - Цели управления производством, будет иметь три основных раздела:

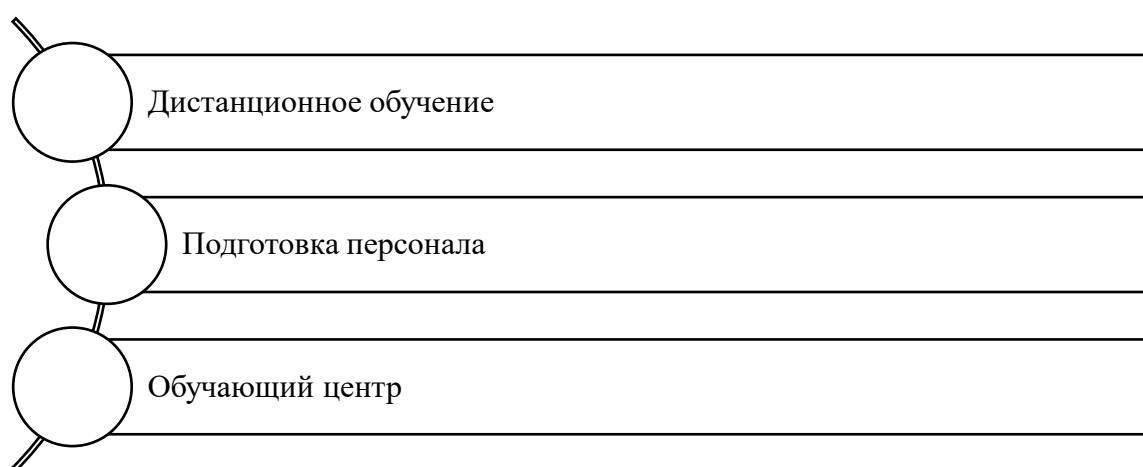


Рисунок 19 – Основные разделы «ЦУП»

Источник: сформирована автором

1) Дистанционное обучение будет включать в себя каталог бесплатных курсов для каждого сотрудника. Курсы будут на различную тематику: начиная от общепроизводственных процедур, специального тестирования для каждого подразделения и заканчивая корпоративной культурой.

В данном разделе будут доступны три следующие функции (Рисунок 20).

Мое обучение будет позволять просматривать историю пройденных курсов, баллы, на которые вы прошли курсы а также в ваш профиль будут приходить оповещения об обязательных тестирования, те, которые вам

назначил непосредственно ваш руководитель.

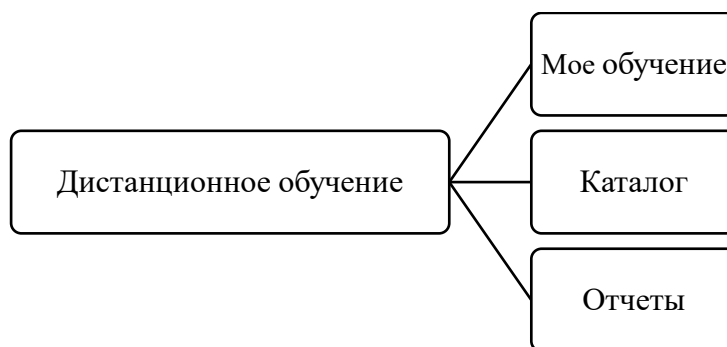


Рисунок 20 – Дистанционное обучение «ЦУП»

Источник: сформирована автором

Каталог позволит просматривать все виды доступных курсов, сортированные в соответствии с их содержанием и применением к тому или иному сотруднику.

С помощью отчетов руководство сможет отслеживать результативность данных курсов.

2) Оценка персонала будет иметь три основные функции:

Сначала ежегодно, непосредственный руководитель будет определять пять основных целей для своего подчиненного, над которыми он должен работать в течение следующего года. После этого подчиненный будет заполнять отчет по выполнению целей и в конце года руководитель оценит, насколько процентов выполнена каждая цель.

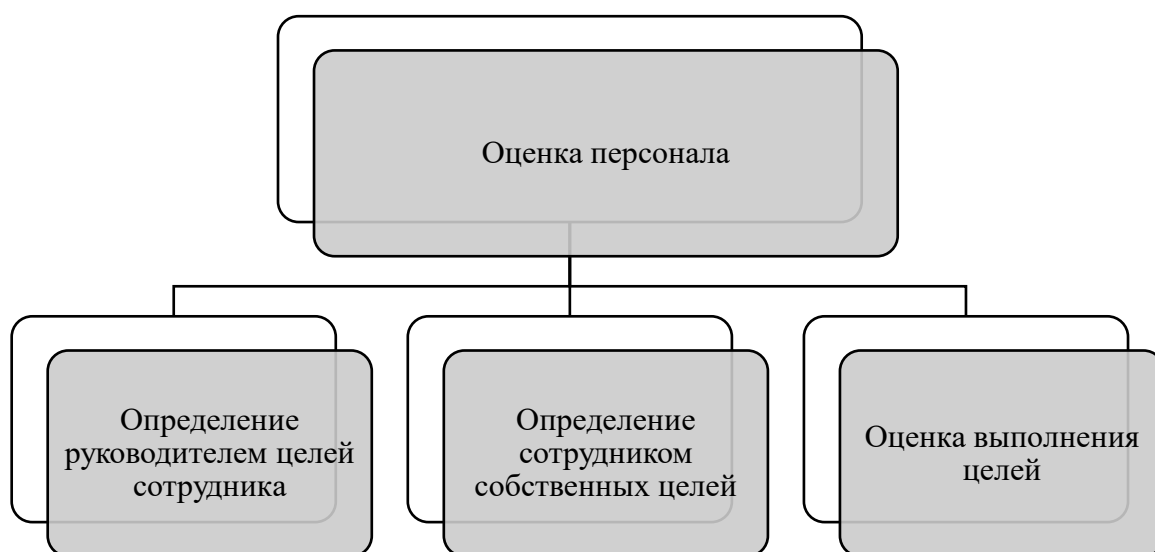


Рисунок 21 – Оценка компетенций персонала «ЦУП»

Источник: сформирована автором

На основании данного оценивания будут выдаваться премии, а также рассматриваться возможности карьерного роста работников. К тому же, каждый сотрудник также будет иметь возможность оценить своего руководителя и своих коллег.

Все результаты оценок будут доступны в специальных отчетах.

3) Учебный центр будет включать в себя:

- каталог тренингов (полный перечень корпоративных тренинговых предложений).

- заявки на тренинги (возможность сотрудником или его руководителем подать заблаговременно заявку на все активные тренинги, на которые он хочет попасть, и заблаговременно рассчитать расходы и затраты на данный Тренинг.

- календарь тренингов (расписание запланированных тренингов)

- открытые опросы (опрос для оценки эффективности обучения)

- тренеры (доступные тренеры)

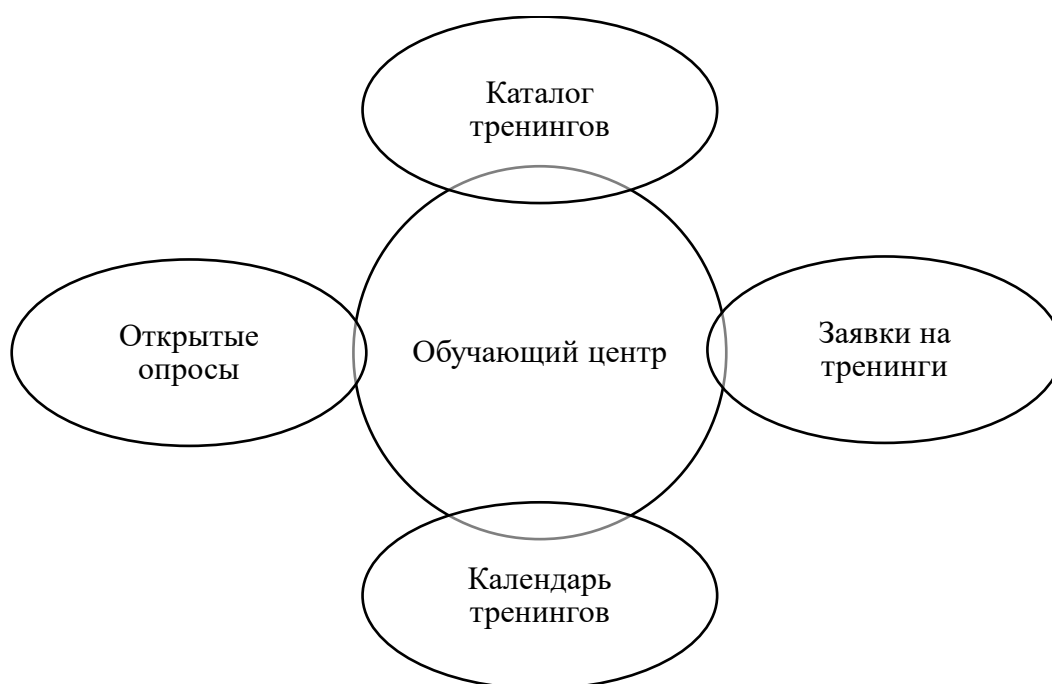


Рисунок 22 – Учебный центр «ЦУП»

Онлайн платформа «ЦУП» даст возможность экономии средств, благодаря тому, что все пройденные сотрудниками тренинги будут доступны в онлайн режиме. Сертификаты со всех тренингов будут загружаться в раздел дистанционное обучение. Это позволит один раз проведя тренинг, иметь к нему онлайн доступ ко всем сотрудникам, что позволит экономить значительные средства благодаря уменьшению расходов на проведение тренингов и постоянно возобновлять знания сотрудникам.

С помощью «ЦУП» будет отрегулирована система оценки персонала. Благодаря этому, каждый сотрудник будет иметь корректную оценку со стороны руководства и возможность ее оспорить. Еще одним преимуществом является оценка своего руководителя, к которой имеют доступ также все сотрудники подразделения. Это позволит урегулировать конфликтные ситуации, определить компетентность руководителя не только как профессионала, но по лидера коллектива. Приятным

дополнением также является определение целей на текущий год.

Для трансформации лидерских качеств, сотруднику будет определена «Дорожная карта» развития, включающая несколько целей, и в зависимости от их выполнения в конце года будет выплата премий, и рассмотрение кандидатов для карьерного роста. Но все же, главным преимуществом данной платформы будет возможность дистанционно учиться каждому сотруднику, что позволит значительно развить человеческий потенциал, и экономить значительные суммы для организаций тренингов.

Еще одним достаточно важным преимуществом «ЦУП» является импорт учебного контента. Менеджеры данной платформы будут с внешних ресурсов брать различные интересные материалы, предлагается сделать даже свою библиотеку, с которой каждый сотрудник будет иметь возможность загрузить различные книги.

После обучения, в личном кабинете сотрудника будет выгружен сертификат о прохождении обучению по тем или иным курсам, тренингам.

Внедрению системных подходов к трансформации лидерских качеств руководящих кадров будет способствовать реализация мероприятий, повышения квалификации и переподготовки кадров, в частности:

- развитие дистанционного обучения в системе повышения квалификации по сегментной модели, предусматривает его сочетание с традиционной формой обучения;

- ускорение внедрения современных информационно-коммуникативных технологий обучения, в условиях мировых глобализационных процессов, развития информационного общества мощным инструментом получения новых знаний и обеспечивают переход к так называемым "открытым" системам обучения;

- внедрение новых подходов к самообразованию с целью обеспечения непрерывности их профессионального и личностного развития;

- создание общегосударственной сети оценивания и развития персонала;
- наделение функциями планирования и мониторинга профессионального развития персонала и активизация их сотрудничества с предприятиями системы повышения квалификации.

3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Для оценки социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий использовался метод экспертной оценки. В качестве экспертов привлекались руководящие кадры организации, среди которых генеральный директор, заместитель директора, главный инженер, главный бухгалтер и мастер.

При экспертном ранжировании задачей группы экспертов является расстановка выявленных социально-экономических показателей эффективности рекомендаций с присвоением им оценок (весов). Чем больше вес, тем более велик эффект от предложенных рекомендаций, представленных в таблице 18.

Таблица 18 - Результаты экспертного ранжирования

Ранжируемые показатели	Эксперты				
	N1	N2	N3	N4	N5
повышение влияния лидера на коллектив	4	4	5	3	4
повышение уровня сплоченности коллектива;	1	2	1	2	2
повышение компетентности сотрудников;	5	1	2	1	3
рост производительности труда;	3	3	3	5	5
рост лояльности персонала по отношению к лидеру.	4	3	5	3	4

Источник: Составлено автором

Для нахождения согласованной оценки группы экспертов нужно определить сумму весов оценок по каждому показателю, представленных в таблице 19.

Таблица 19 - Расчет сумм весов оценок экспертных оценок

Ранжируемые показатели	Эксперты					Σ
	N1	N2	N3	N4	N5	
повышение влияния лидера на коллектив	4	4	5	3	4	20
повышение уровня сплоченности коллектива;	1	2	1	2	2	8
повышение компетентности сотрудников;	5	1	2	1	3	12
рост производительности труда;	3	1	3	5	5	17
рост лояльности персонала по отношению к лидеру.	4	3	5	3	4	19

Источник: Составлено автором

Приведенные результаты оценивания являются прогнозом экспертов по поводу предлагаемых показателей социальной эффективности мероприятий по усилению влияния лидера в организации.

Далее необходимо упорядочить суммы весов (по возрастанию) и связанные с ними номера показателей, представленных в таблице 20.

Таблица 20 - Определение согласованного ранжирования

Результаты экспертного ранжирования						Σ
Ранжируемые показатели	Эксперты					
	N1	N2	N3	N4	N5	
повышение уровня сплоченности коллектива;	1	2	1	2	2	8
повышение компетентности сотрудников;	5	1	2	1	3	12
рост производительности труда;	3	1	3	5	5	17
рост лояльности персонала по отношению к лидеру.	4	3	5	3	4	19
повышение влияния лидера на коллектив	4	4	5	3	4	20

Источник: Составлено автором

Наибольшую оценку получил показатель: повышение влияния лидера на коллектив. Далее необходимо провести оценку степени согласованности мнений экспертов. Данная оценка свидетельствует о значимости данных показателей и производится путем вычисления коэффициента конкордации (согласования) по формуле (1):

$$W = \frac{X^2}{m(n-1)}, \quad (1)$$

а X^2 вычисляется по формуле (2):

$$X^2 = \frac{12S}{mn(n+1)} - 3m(n+1) \quad (2)$$

где, m - количество экспертов;

n - количество эффектов;

S - сумма квадратов весов оценок.

Сумма квадратов весов равна $64+144+289+361+400=1258$.

Расчет коэффициента согласования:

$$X^2 = \frac{12 * 1258}{5 * 5 * (5 + 1)} - 3 * 5(5 + 1) = 100.64 - 90 = 10.64$$

$$W = \frac{10.64}{5 * (5 - 1)} = \frac{10.64}{20} = 0.53$$

Так как $W=0,53 > 0.5$, то полученное согласованное ранжирование устойчивое, значит степень согласованности мнений экспертов высокая.

На основании проведенных расчетов, можно говорить о социально-экономической эффективности рекомендаций по повышению влияния лидера на коллектив на ПРЕДПРИЯТИЕ, а также по трансформации лидерских качеств.

Также проводилась прогнозная оценка применяемых практик и реализации трансформации лидерских функций после внедрения мероприятий, как представлено на рисунках 23 и 24.

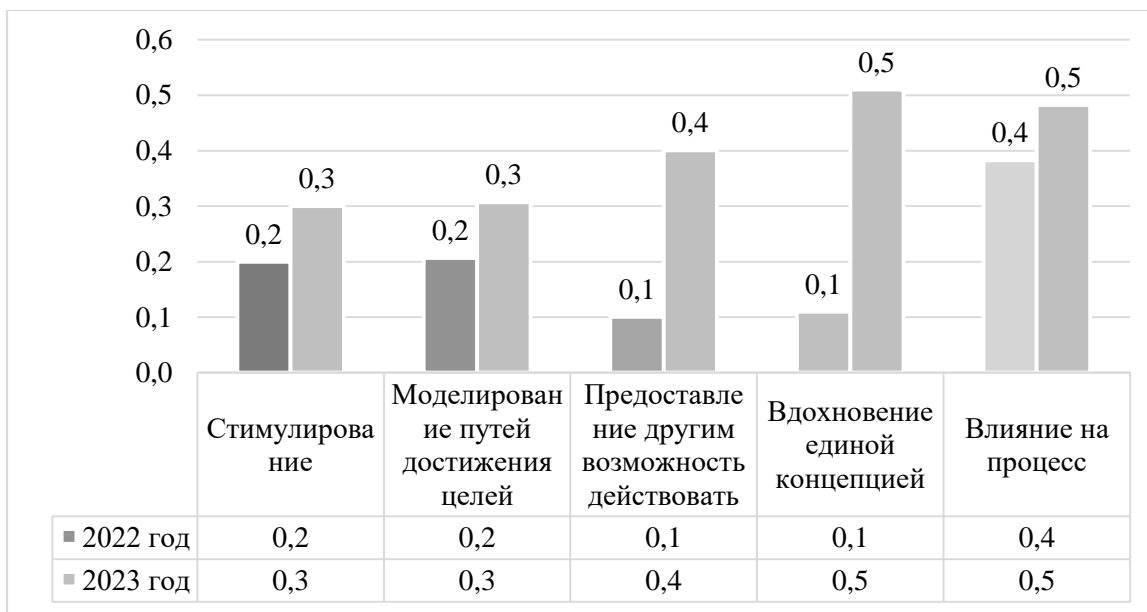


Рисунок 23 - Практики функционального лидерства

На основе представленных данных, видно, что предлагаемые мероприятия эффективны и лидеры научились применять практики делегирования полномочий на 30%, вдохновение единой концепцией на 40%.

Далее проводилась оценка функций, которые осуществляет лидер на предприятии, как представлено на рисунке 24.

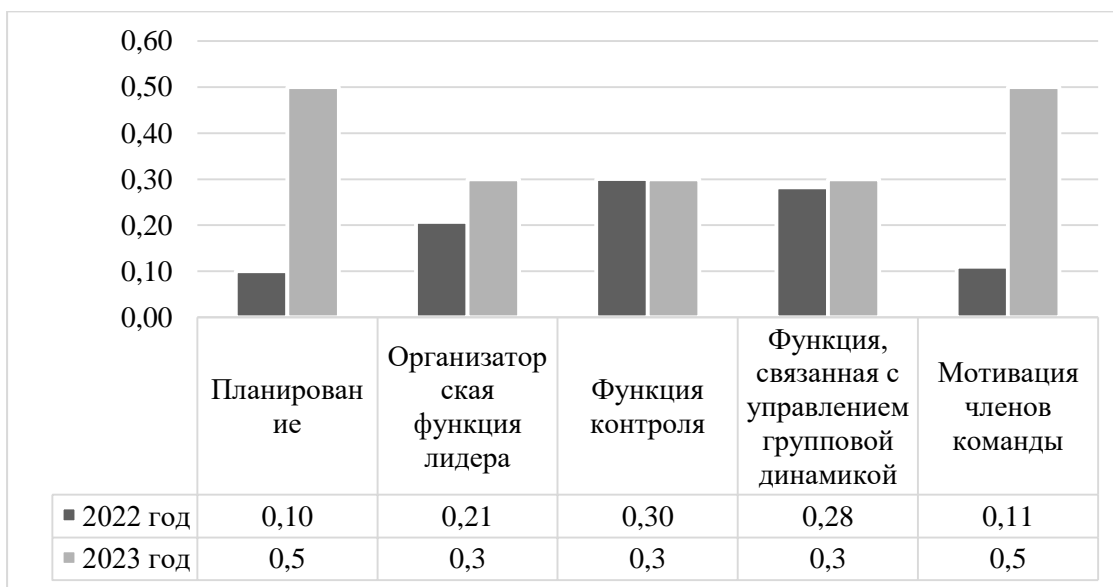


Рисунок 24 - Функции лидера в организации

Исходя из представленных данных, можно отметить, функция мотивации членов команды повысилась на 40%. Также улучшилась функция планирования на 40%.

Значит предлагаемый комплекс мероприятий является эффективным для трансформации модели лидерства на предприятии.

ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Обучающемуся:

Группа	ФИО
О-3АМ11	Дедюхиной Кристине Сергеевне

Школа	Бизнес-школа		
Уровень образования	магистратура	Направление/ ООП/ОПОП	38.04.02 Менеджмент/ Экономика и управление на предприятии нефтегазовой отрасли

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности – заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие;</p> <p>– стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ;</p> <p>– цели текущих программ социальной ответственности организации</p>	<p>Стейкхолдеры: собственники, персонал, СМИ, население регионов присутствия</p> <p>Стратегическая цель: Повышение эффективности основных действующих активов Компании, Реализация новых перспективных проектов и Технологическая трансформация</p> <p>Миссия: Укрепление долгосрочных отношений с заказчиками и доверия партнеров, как к надежной, стабильной и высокотехнологичной компании</p>
<p>2. Законодательные и нормативные документы</p>	<p>Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ</p> <p>Постановление Минтруда РФ и Минобразования РФ от 13 января 2003 г. N 1/29 «Об утверждении Порядка обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций»</p> <p>Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 1 июня 2009 г. N 290н «Об утверждении Межотраслевых правил обеспечения работников специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты»</p> <p>Коллективный договор компании</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Определение стейкхолдеров организации. 2) Определение структуры программ КСО. 3) Определение затрат на программы КСО. 	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – корпоративные социальные программы; – развитие персонала – здравоохранение – стабильность выплаты заработной платы, выплата премий; – социально-культурный сервис
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Определение стейкхолдеров организации. 2) Определение структуры программ КСО. 3) Определение затрат на программы КСО. 	<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - экологические программы - образовательные программы - программы по взаимодействию с органами местного самоуправления; - поддержка культуры; - филантропические программы.

3. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	Формирование имиджа предприятия. Рассмотрены инструменты реализации КСО-мероприятий и основные бизнес-процессы предприятия, которые будут способствовать получению положительных результатов и устойчивому развитию предприятия
---	---

Перечень графического материала:

1. Рисунки	<p>Рисунок 25 - Компоненты социальной ответственности корпорации;</p> <p>Рисунок 26- Внутренние программы корпоративной социальной ответственности;</p> <p>Рисунок 27 - Модель влияния внутренней корпоративной социальной ответственности на внутренний имидж предприятия;</p> <p>Рисунок 28 - Внешние программы КСО;</p> <p>Рисунок 29 - Модель влияния внешней корпоративной социальной ответственности на внешний имидж предприятия;</p> <p>Рисунок 30 - Механизм реализации корпоративной социальной ответственности на предприятии.</p>
------------	---

Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком	
---	--

Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Феденкова А.С.	-		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ11	Дедюхина Кристина Сергеевна		

4 Социальная ответственность

4.1. Сущность корпоративной социальной ответственности

Первые попытки определения сущности корпоративной социальной ответственности появились в 1950-х годах в американской литературе. В настоящее время понятийный аппарат концепции корпоративной социальной ответственности достаточно широк. Так, в России подходы к определению корпоративной социальной ответственности имеют определенную специфику. Корпоративная социальная ответственность трактуется по-разному: в одних случаях – весьма узко, в других случаях – слишком широко³².

Традиционная трактовка корпоративной социальной ответственности в узком смысле предполагает своевременную оплату труда сотрудникам, уплату налогов, соблюдение законодательства в области охраны окружающей среды, техники безопасности и здоровья работников, этическое поведение в рамках принятых в обществе норм и правил³³.

В широком смысле под корпоративной социальной ответственностью понимается добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экологической и экономической сферах, который зачастую непосредственно не связан с основной деятельностью организации, а также выходит за рамки определенного законодательного минимума и принятых в обществе этических норм. Это ответственность перед деловыми партнерами, сотрудниками, перед местными сообществами и населением в целом³⁴.

Если обобщить приведенные выше понятия, то под корпоративной

³² Ковалев Н.Н., Юдин В.И. Социально-политическое значение бизнеса в контексте корпоративной социальной ответственности // Политконсультант. 2021. Т. 1. № 2.

³³ Гаспарович, Е. О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие : учебно-методическое пособие : в 2 частях. Ч. 1 / Е. О. Гаспарович ; [науч. ред. О. В. Охотников] ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. — С. 37.

³⁴ Зелянина С.Н. Корпоративная социальная ответственность как социально ориентированная практика// Аллея науки. 2019. Т. 1. № 8 (35). С. 140.

социальной ответственностью следует понимать ответственное отношение любого предприятия к собственной продукции (услуге), к потребителям, партнерам, сотрудникам; активную социальную позицию предприятия, основу которой составляют гармоническое взаимодействие с обществом, участие в решении самых важных социальных проблем.

Социально ответственная политика любого предприятия проявляется во внутреннем (безопасность труда, стабильность и социальная значимость оплаты труда, дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников, оказание помощи сотрудникам в затруднительных ситуациях, развитие персонала) и внешнем (спонсорская и благотворительная деятельность, взаимодействие с органами местного сообщества и власти, охрана окружающей среды, выпуск качественных товаров или услуг) аспектах³⁵.

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды (Рисунок 25).

Лежащая в основании пирамиды *экономическая ответственность* непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах.

³⁵ Григорян, Е. С. Корпоративная социальная ответственность : учебник для бакалавров / Е. С. Григорян, И. А. Юрасов. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2019. — С. 49.



Рисунок 25 - Компоненты социальной ответственности корпорации

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.

Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ³.

Имидж предприятия – это устойчивый эмоционально-окрашенный образ или представление о предприятии, формирующееся в сознании людей в результате целенаправленного воздействия со стороны самого предприятия на всех заинтересованных лиц, которых оно группирует внутри и вокруг себя.

Следует отметить, что формирование имиджа предприятия происходит в обязательном порядке и при любых обстоятельствах. Различия в показателях могут возникать только при наличии нескольких условий³⁶:

– полное игнорирование руководством данного вопроса, что приведет к стихийному формированию образа предприятия в глазах

³⁶ Зуева Я.Д., Лаптева В.А. Корпоративная социальная ответственность в системе управления социальным развитием организации // Студенческий. 2023. № 2-5 (214). С. 37.

стейкхолдеров. Причем, что в основном – это негативный имидж;

– формирование имиджа при помощи привлечения высококвалифицированных специалистов.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что в современных условиях вопросы, касающиеся формирования положительного имиджа предприятия приобретают особую актуальность. Формирование этого самого положительного имиджа является весомым благоприятным эффектом от внедрения социально ответственной политики на предприятии.

Итак, как видно, социальная ответственность предприятия – это наиболее эффективный индикатор успешности предприятия, который оказывает значительное влияние на рейтинговый показатель имиджа. Ведь меценатство, благотворительность, спонсорство, дополнительное социальное обеспечение работников, производство безопасных и качественных товаров, справедливое ценообразование, обеспечение экологически безопасных производственных процессов и прочие формы корпоративной социальной ответственности способствуют существенному повышению рейтинга, репутации предприятия, а также создают конкурентные преимущества для данного предприятия. К тому же корпоративная социальная ответственность является одним из важнейших инструментов повышения капитализации предприятия, открывает доступ к широкому кругу инвестиционных ресурсов, предотвращает некоммерческие риски, а также обеспечивает устойчивое развитие по трем основным направлениям – экономическому, экологическому и социальному³⁷.

4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия

Предприятия работают с целым рядом целевых аудиторий или так

³⁷ Корпоративная социальная ответственность : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Горфинкель [и др.] ; отв. ред. В. Я. Горфинкель, Н. В. Родионова. — М. : Издательство Юрайт, 2019 — С. 43.

называемых заинтересованных лиц (стейкхолдеров). Стейкхолдеры – это группы, организации или индивидуумы, на которые предприятие оказывает влияние или от которых непосредственно зависит. К заинтересованным сторонам предприятия можно отнести клиентов, поставщиков, потребителей, сотрудников, акционеров, инвесторов, государственные структуры и т.д., которых целесообразно разделить на внутренних и внешних стейкхолдеров³⁸. Соответственно каждое предприятие должно направлять свои усилия по созданию имиджа в двух направлениях:

1) Внутренний имидж, который должен формироваться при наличии при наличии таких элементов, как эффективная кадровая политика (выбор и наем сотрудников, профессиональная обучение, повышение квалификации сотрудников, оценка работы персонала, оптимизация численности работников, управление затратами на оплату труда, работа по охране труда и здоровья работников, обеспечение надлежащих социально-бытовых условий их трудовой деятельности и жизни, формирование и управление корпоративной культурой, фирменным стилем, а также имиджем руководства и персонала) и финансовое планирование³⁹.

Исходя из этого, внутренние программы корпоративной социальной ответственности условно можно разделить на три типа (рисунок 26):

³⁸ Колосова Р.П., Ондар А.Х.Э.О. Социальный аудит в системе корпоративной социальной ответственности // Аудит. 2020. № 5. С. 28.

³⁹ Зуева С.М., Мирошниченко А.Ю. Бирюзовые компании как феномен современных социально-экономических реалий и проявление корпоративно-социальной ответственности // Приднепровский научный вестник. 2023. Т. 5. № 1. С. 50.



Рисунок 26 - Внутренние программы корпоративной социальной ответственности⁴⁰

Общая модель влияния внутренней корпоративной социальной ответственности предприятия на его внутренний имидж в общем виде отражена на рисунке 27.

⁴⁰ Измайлова М.А. Эволюция формирования институциональной среды корпоративной социальной ответственности в России // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2019. №3 (39). – С. 84.



Рисунок 27 - Модель влияния внутренней корпоративной социальной ответственности на внутренний имидж предприятия

41

Таким образом, ознакомившись с внутренними программами корпоративной социальной ответственности, можно сделать вывод, что внутренняя направленность социальной ответственности предприятия заключается в улучшении отношений с сотрудниками, т.е. в проявлении заботы о своих работниках. Внедрение программ внутренней корпоративной социальной ответственности будет способствовать повышению имиджа предприятия в глазах работников, что, несомненно, позволит избежать определенных негативных моментов.

Например, одним из таких негативных моментов является постоянная текучесть кадров, что сказывается на объеме выпуска продукции, появлении дополнительных затрат на обучение новых работников, и, соответственно, на качестве продукции. Помимо этого, развитие программ внутренней корпоративной социальной ответственности

⁴¹ Корпоративная социальная ответственность : учебник и практикум для академического бакалавриата / Э. М. Коротков [и др.] ; под редакцией Э. М. Короткова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — С. 32.

будет способствовать привлечению новых высококлассных специалистов, повышению мотивации у персонала и производительности, поддержанию стабильности и устойчивого развития в перспективе. Главной же перспективой, которая в последнее время признана в российском бизнес-сообществе, является то, что развитие программ социальной ответственности внутренней направленности приведет к формированию позитивного имиджа предприятия в глазах всего общества в целом, частью которого являются те самые сотрудники.

2) Внешний имидж, составляющими которого являются: качество производимого продукта, рекламная деятельность, общественная деятельность, экологическая ответственность, социальный имидж, деловая репутация, имидж руководителя как работодателя, связи со СМИ, связи с инвесторами⁴².

Внешние программы корпоративной социальной ответственности также принято разделять на следующие виды, рисунок 28:

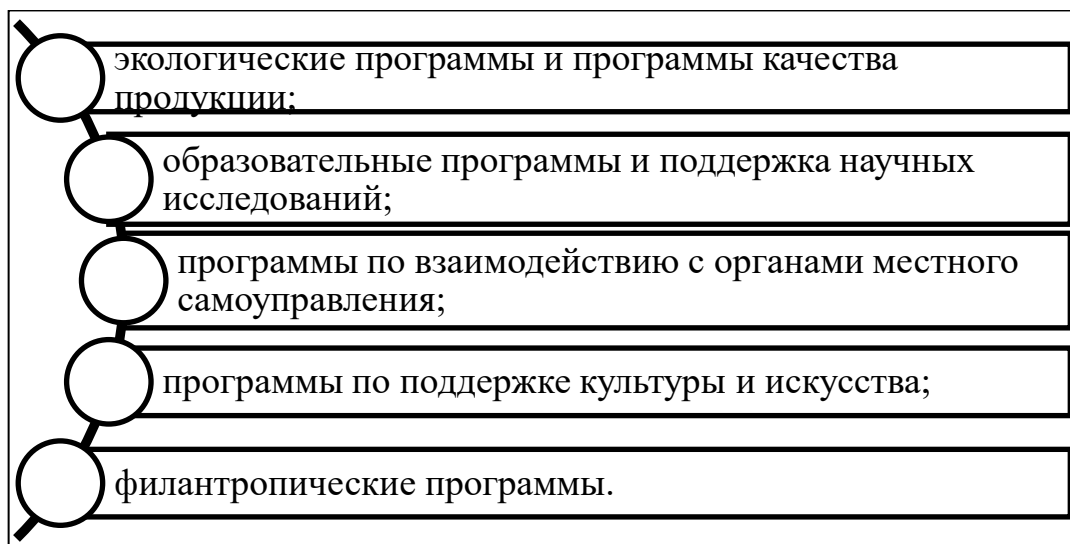


Рисунок 28 - Внешние программы КСО⁴³

Схематически связь между внешними программами корпоративной

⁴² Корпоративная социальная ответственность : учеб. пособие / под ред. В.В. Бондаренко. — М.: ИНФРА-М, 2019. — С. 40.

⁴³ Коваленко, Ю. С. Корпоративная социальная ответственность и ее влияние на деятельность фирмы / Ю. С. Коваленко. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 22 (260). — С. 547.

социальной ответственности и внешним имиджем предприятия отображено на рисунке 29.

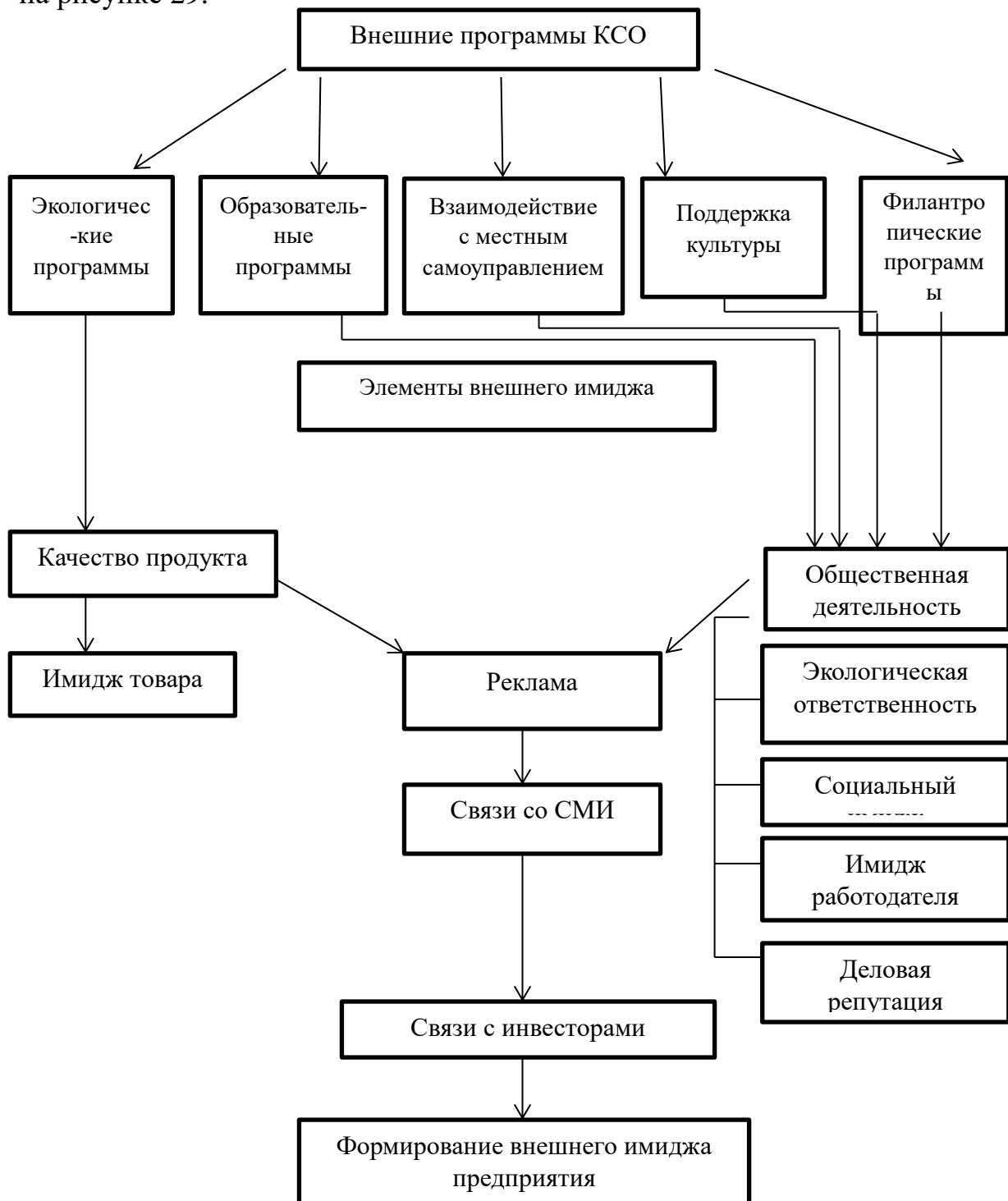


Рисунок 29 - Модель влияния внешней корпоративной социальной

ответственности на внешний имидж предприятия⁴⁴

Безусловно, каждая из данных программ будет способствовать улучшению имиджа и повышению репутации компании в глазах потребителей, сотрудников и всего общества, что в будущем увеличит спрос на данную продукцию. Внешние программы корпоративной социальной ответственности предприятия могут проводить самостоятельно в рамках действующего законодательства.

Следует заметить, что и в случае внедрения внутренних программ корпоративной социальной ответственности, и в случае внедрения внешних важную роль имеет государственная поддержка, заключающаяся в следующих моментах⁴⁵:

- внутренние программы корпоративной социальной ответственности – активное законодательное стимулирование и регулирование, система льгот для предприятий, применяющих принципы КСО в процессе функционирования;

- внешние программы корпоративной социальной ответственности – формальное усовершенствование нормативно-правовой базы, улучшение институциональной среды, предоставление налоговых льгот.

Для формирования положительного имиджа предприятия можно выделить следующие мероприятия, которые в обязательном порядке предприятие должно внедрять в свою деятельность⁴⁶:

– осуществлять мониторинг ожиданий и потребностей целевых

⁴⁴ Кречко, М.Ю. Социальная ответственность в российских организациях / Наука, образование и культура. 2019. № 3 (3). – С. 19.

⁴⁵ Нехода Е.В. Корпоративная социальная ответственность в компании (внутренняя и внешняя социальная политика) // В книге: Мультидисциплинарные аспекты управления бизнесом. Герман М.В., Каз Е.М., Каз М.С., Копилевич В.В., Краковецкая И.В., Кучкартаева А.Т., Недоспасова О.П., Нехода Е.В., Редчикова Н.А., Рождественская Е.В., Шальгин А.И., Шимширт Н.Д., Эльмурзаева Р.А. Учебное пособие для студентов бакалавриата и магистратуры по направлению «Менеджмент». Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, национальный исследовательский Томский государственный университет, Институт экономики и менеджмента. Томск, 2020. С. 124.

⁴⁶ Хайрутдинов Р.А. Корпоративная социальная ответственность в контексте концепции социально ответственного инвестирования // Финансовая экономика. 2022. № 2. С. 231.

аудиторий;

- своевременно и главное в добровольном порядке реагировать на социальные проблемы, возникающие в обществе;
- применять социально-ответственную политику в отношениях с партнерами;
- применять новейшие технологии в производстве;
- расширять ассортимент продукции и спектр услуг;
- улучшать качество управления;
- улучшать качество трудовой жизни работников и повышать благосостояние населения посредством введения программ корпоративной социальной ответственности;
- доводить информацию о деятельности и текущем состоянии предприятия до целевых аудиторий с помощью разнообразных каналов коммуникаций (например, с помощью годовой социальной отчетности);
- совершенствовать внутренние и внешние отношения предприятия с целевыми аудиториями.

Следует отметить, что эффект от осуществления социально-ответственной политики предприятия проявляется не только в формировании положительного имиджа, улучшении репутации, но и в установлении прочных взаимосвязей с заинтересованными лицами – стейкхолдерами.

Таким образом, исходя из всего сказанного выше, можно сделать вывод о важной роли корпоративной социальной ответственности в формировании положительного имиджа, который в дальнейшем может повлиять на повышение спроса, финансовую устойчивость и стабильность функционирования предприятия.

Выполнение анализа эффективности программ КСО проводится на основании внутренней документации предприятия, официальной

информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты и т.д.

Результаты анализа сводятся в таблицу.

Основные этапы анализа:

- 4) Определение стейкхолдеров организации.
- 5) Определение структуры программ КСО.
- 6) Определение затрат на программы КСО.
- 7) Оценка эффективности и выработка рекомендаций.

1) Определение стейкхолдеров организации.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как *прямое*, так и *косвенное* влияние.

Структура стейкхолдеров организации внесена в таблице 21.

Таблица 21 - Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Персонал	1 Конкуренты
2. Инвесторы	2 Государственные структуры
3. Руководство	3. Банковские учреждения

Анализируемая организация работает в сфере нефтедобычи, прямыми стейкхолдерами являются инвесторы, которые осуществляют вложения в деятельность организации и стремятся к получению прибыли от эффективной деятельности организации.

Руководство предприятия влияет на его деятельность посредством постановки задач и принятия управленческих решений, а также посредством организации бизнес-процесса.

Сотрудники организации являются основным ресурсом ее деятельности и все процессы, происходящие в организации в значительной

степени зависят от деятельности сотрудников организации.

Государственные структуры оказывают косвенное воздействие посредством ведения политики и регулирования деятельности организации в том числе и организуя природоохранную деятельность.

Банковские учреждения оказывают косвенное влияние на деятельность организации посредством предоставления финансовых ресурсов деятельности организации.

Конкуренты также оказывают косвенное воздействие посредством выполнения действий конкурентного давления и стремясь занять доли рынка, в которых функционирует исследуемое предприятие.

2) *Определение структуры программ КСО*

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. На данном этапе анализируются мероприятия КСО, реализуемые компанией, определяется их тип, сроки реализации, стейкхолдеры и основные ожидаемые результаты программ. Полученные данные внесены в таблицу 22.

Таблица 22 - Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1	2	3	4	5
Программа добровольного медицинского страхования;	Корпоративное волонтерство	Сотрудники	постоянно	Укрепление здоровья сотрудников организации
Программа санаторно-курортного, реабилитационно-	Корпоративное волонтерство	Сотрудники	ежегодно	Укрепление здоровья сотрудников

Продолжение таблицы 23 восстановительного лечения и оздоровления работников и членов их семей;				организации
Организация и проведение спортивно-оздоровительных мероприятий для работников;	Корпоративно е волонтерство		ежегодно	Укрепление здоровья сотрудников организации
Реализация программы развития культуры здорового образа жизни.	Корпоративно е волонтерство	Сотрудники	ежегодно	Укрепление здоровья сотрудников организации
Программа негосударственного пенсионного обеспечения	Корпоративно е волонтерство	Сотрудники	постоянно	Поддержка незащищенных слоев населения
Программа предоставления беспроцентного займа на приобретения жилья	Корпоративно е волонтерство	Сотрудники	ежегодно	Поддержка молодых сотрудников
Программа предоставления беспроцентного займа для обучения работников и детей работников в ВУЗ/ССУЗ.	Корпоративно е волонтерство	Сотрудники	ежегодно	Поддержка молодых сотрудников

На основе представленных данных, можно отметить, что корпоративная социальная ответственность исследуемой организации направлена исключительно на прямых стейкхолдеров, к которым относятся сотрудники организации и ее руководство.

3) Определение затрат на программы КСО

Далее проводилась оценка затрат на реализацию мероприятий по корпоративной социальной ответственности. Результаты оценки сведены в табл. 24.

Расчет затрат проводился на основе экспертного метода и были учтены плановые показатели внутреннего КСО за 2021 год, так как по результатам 2022 года предприятие является убыточным.

Таблица 23 - Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации планируемый период
1	Программа добровольного медицинского страхования;	Тыс. руб.	1611,2	1611,2
2	Программа санаторно-курортного, реабилитационно-восстановительного лечения и оздоровления работников и членов их семей;	Тыс. руб.	518,3	1554,9
3	Организация и проведение спортивно-оздоровительных мероприятий для работников;	Тыс. руб.	201,5	403
4	Реализация программы развития культуры здорового образа жизни.	Тыс. руб.	102,3	511,5
5	Программа негосударственного пенсионного обеспечения	Тыс. руб.	486,3	972,6
6	Программа предоставления беспроцентного займа на приобретения жилья	Тыс. руб.	3000,0	3000
	Программа предоставления беспроцентного займа на обучение работников и детей работников в ВУЗ/ССУЗ.	Тыс. руб.	500,0	1500
				ИТОГО:9553,2

На основе представленной таблицы видно, что исследуемая организация затрачивает значительные средства на реализацию внутренней политики КСО и ничего на внешнюю КСО, что является негативным для имиджа исследуемой организации.

4) Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Основными проблемами, которые задерживают реализацию принципов КСО на ПРЕДПРИЯТИЕ являются:

– непонимание высшим руководством предприятия важности и взаимосвязи КСО и возможностей создания положительного имиджа предприятия, улучшение его позиционирования на рынке;

- недооценка как менеджментом, так и заинтересованными сторонами экономических выгод реализации КСО на практике;
- недостаточно высокий уровень деловой культуры бизнес-объединений, что не позволяет адекватно оценивать деятельность компаний с точки зрения соблюдения этических норм бизнеса;
- позиция высшего руководства, которая демонстрирует мнение о том, что затраты на КСО – это пустая трата денег;
- противоречивое влияние профсоюзов и коллективных договоров на законность интересов сотрудников и компании в целом;
- отсутствие целенаправленной государственной политики относительно регулирования КСО;

Также важным недостатком является недостаточное освещение социальной деятельности компаний в СМИ, на сайтах компаний.

При наличии таких проблем, необходимым для компании является разработка стратегии социально-ответственных мероприятий и включения их в карту развития предприятия. Тогда проводится оценка внутренней КСО в рамках каждой стратегической перспективы («Потребители», «Процессы», «Финансы», «Персонал») по экономической, социальной и экологической составляющим КСО обобщив их в перспективу «Социальной ответственности бизнеса». Система показателей предприятия будет включать по каждой перспективе кроме общих показателей развития и показатели КСО. Для стратегического уровня это индикаторы развития КСО. Это позволит анализировать эффективности реализации управленческих решений.

Вместе с тем, в ходе реализации описанных мероприятий КСО по определенным перспективам, в текущей деятельности возникает потребность в оценке достижения промежуточных результатов. У

управленцев существует необходимость разработки инструментов оценки КСО, которые были бы простыми в применении и не требовали бы много времени. Этими инструментами должна стать методика экспресс-оценки состояния КСО предприятия. Она будет служить информационной базой для принятия управленческих решений и выявления рисков на этапе реализации целей определенных стратегией развития КСО.

В общем виде управление бизнес-системой предприятия на принципах развития внутренней КСО, происходит в первую очередь регламентацией процессов на основе анализа и группировки функций, реализованных на предприятии, прежде всего на основные, вспомогательные и второстепенные; и выделении стратегических сегментов, которые покрываются предметной областью деятельности.

Во-вторых, анализом и оценкой бизнес-процессов по совокупности стоимостных, технических, технологических и временных характеристик, и в-третьих - избранием направлений по совершенствованию существующей системы. Направления по совершенствованию системы могут предусматривать: отказ от выполнения определенных видов деятельности (ликвидации), передачу второстепенной и вспомогательной деятельности для реализации создаваемым или посторонним субъектам; а также рационализацию организационной формы части предприятия, реализующего функции основной деятельности. Принципиальные различия в направлениях совершенствования политики внутренней КСО выражается в развитии бизнес-процесса.

Доказано, что управление КСО должно интегрироваться в систему управления предприятием. Предложена иерархическая схема интеграции КСО в систему управления предприятием. Кроме того, определено, что стратегия социально ответственных мероприятий должна стать важной составляющей стратегии развития предприятий. Механизм управления КСО

предприятия, представленный в виде определенной последовательности действий на рисунке 30.

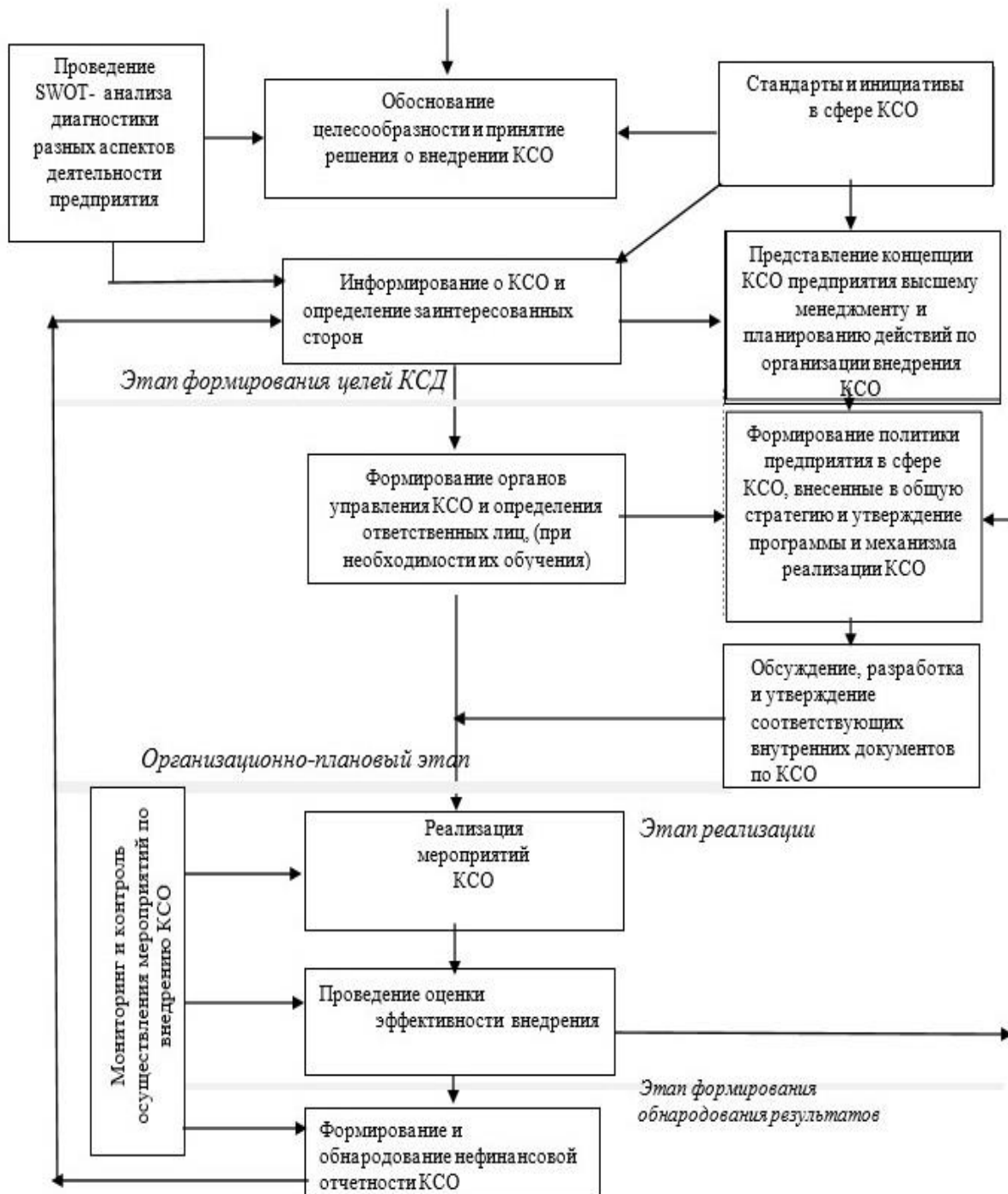


Рисунок 30 - Механизм реализации корпоративной социальной ответственности на предприятии

Рассмотрены инструменты реализации КСО-мероприятий и основные бизнес-процессы предприятия, которые будут способствовать получению положительных результатов и устойчивому развитию предприятия.

Организация КСО в системе корпоративного управления может включать в себя следующие направления:

- проведение информационной и разъяснительной работы о важности и мотивационной составляющей мероприятий КСО и ее приоритетов среди внутренних и внешних стейкхолдеров (ответственный комитет КСО, владельцы, профильные менеджеры)

- деятельность в направлении обеспечения прав акционеров в сфере управления и контроля социально-экономических процессов (владельцы, правление, совет директоров)

- деятельность институтов и органов корпоративного управления в части организации внутренней и внешней КСО, в том числе внедрение КСО в бизнес-процессы предприятия (совет директоров, комитет по КСО, функциональные менеджеры)

- деятельность направлена на согласование интересов стейкхолдеров (комитет по КСО, высший менеджмент, стейкхолдеры) и др.

Определены элементы организации КСО предприятия, процедуры, институты, взаимосвязь и коммуникации между основными элементами.

Разработанные направления анализа и оценки управления корпоративной социальной ответственностью. Предложены направления анализа, которые будут характеризовать уровень КСО предприятия и по группам стейкхолдеров: политики предприятия в отношении своих работников, деловой репутации компании у потребителей, политики предприятия по деловым партнерам, политики предприятия по акционерам

(собственников) и инвесторов, политики предприятия в отношении государства и общества. При проведении анализа стейкхолдеров целесообразно использовать матрицу стейкхолдеров, которая даст возможность наглядно увидеть с одной стороны ожидания компании от стейкхолдеров, а с другой требования от корпорации по основным сформированными группами стейкхолдеров, отметить существует влияние на бизнес и определить возможные потенциальные стратегии для формирования диалога, поддержки и устранения препятствий. В контексте реализации стейкхолдерского подхода к КСО важно понимание сущности категории «стейкхолдерская стоимость». С «Стейкхолдерской стоимостью» следует понимать субъективную оценку стейкхолдеров или группой стейкхолдеров ценности (выгоды), полученной в результате взаимодействия предприятия и стейкхолдеров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Психолого-педагогическая технология развития управленческой компетентности руководителей-лидеров формируется путем применения соответствующих методик и методов, направленных на развитие лидерских компетенций. Определено, что включение диагностических методик в технологию развития управленческой компетентности обеспечивает объективную оценку и осуществления своевременного влияния на процесс развития лидерских компетенций руководителей. Констатировано, что наиболее эффективным методом трансформации модели лидерских компетенций сотрудников является интерактивный метод обучения и развития, в процессе реализации которого происходят предполагаемые изменения качеств личности, а также осуществляется формирование новых знаний, умений, навыков.

В аналитической части исследования была рассмотрена практика лидерского управления на примере ПРЕДПРИЯТИЕ.

Для оценки проблем лидерства на предприятии, было проведено анкетирование, которое показало, что 70% респондентов считают, что менеджер, работающий в организации, является не очень продуктивным на сегодняшний день. Также отсутствует уважение у коллектива по отношению к менеджеру, слабые коммуникативные навыки.

Поэтому, был предложен ряд мероприятий для трансформации модели лидерских качеств у сотрудников предприятия начиная от среднего звена до высшего, которые по результатам исследования показали себя с эффективной стороны.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации URL: <http://www.constitution.ru/10003000/10003000-3.htm> (дата обращения 24.08.2022)
2. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 14.07.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 25.07.2022)
3. Аверьянова А.В., Ананишнев В.М. Основные теории лидерства в социологии: типы, стили и их характеристика // В книге: Актуальные проблемы социологии влияния в сфере образования. Тезисы межвузовской научно-практической конференции. 2019. С. 77-80.
4. Аксенов В. Трамплин для молодых управленцев / В. Аксенов // Метод : государственное и муниципальное управление. - 2020. - N 2. - С. 84-87.
5. Актанаева М.А. Роль лидера в современной организации // Актуальные научные исследования в современном мире. 2020. № 3-3 (59). С. 6-8.
6. Афанасьев В.В. Проблема лидерства в теории и практике управления организацией // Антропологическая дидактика и воспитание. 2021. Т. 4. № 1. С. 83-91.
7. Байсалыкова Ш. А. Организация и средства информационных технологий обеспечения управленческой деятельности / Ш. А. Байсалыкова, А. С. Баегизова // Наука и образование: новое время. - 2020. - № 1 (30). - С. 124-128.
8. Банникова В.С. Роль лидера в управлении организацией // В сборнике: Глобальные тенденции и перспективы цифровизации экономики, образования и науки. сборник материалов Международной научно-практической конференции. 2021. С. 104-107.

9. Банникова В.С. Роль лидера в управлении организацией // В сборнике: Современные проблемы управления социально-экономическими процессами в условиях трансформации. Сборник научных статей по материалам Региональной студенческой научно-практической конференции. Ставрополь, 2022. С. 16-20.

10. Богатова Д.Д. Теории лидерства и качества современного лидера// В сборнике: Актуальные тренды в экономике и финансах. материалы всероссийской научно-практической конференции. 2022. С. 144-147.

11. Василевская В.Э. Теория лидерства в экономике// В книге: Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы. Сборник трудов XV международной научно-практической конференции. Пинск, 2021. С. 4-6.

12. Гладких Д.С., Крутикова Н.Ф. Роль лидера в управлении командой в организации // Молодежь и наука. 2022. № 7.

13. Глебов К.К. Роль лидера в управлении организацией // В сборнике: Информационные проблемы и драйверы социально-экономического развития общества в условиях глобализации. Сборник научных статей Международной научно-практической конференции. Ставропольский государственный аграрный университет. 2020. С. 172-176.

14. Глик Д. И. Эффективная работа с персоналом : практическое пособие [Текст] / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2020. – 144 с.

15. Горленко О. А. Управление персоналом : учебник для академического бакалавриата [Текст] / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.

16. Гусева Т.Г. Генезис, развитие и современные особенности основных теорий лидерства // Социально-политические науки. 2019. № 2. С. 200-202.
17. Дащенко Ю.Ю., Пасько Ю.О., Лиманская Н.А. Роль лидера в организации // В сборнике: Современные проблемы образования и науки. сборник статей. Москва, 2019. С. 10-12.
18. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. — 4-е изд., электрон. — Москва : Лаборатория знаний, 2021. — 802 с.
19. Жарикова О.В. Проблема лидерства в научной теории и практике // Академия педагогических идей Новация. 2019. № 11. С. 55-59.
20. Зазыгин С.П. Роль лидера в организации при проведении стратегических изменений// E-Scio. 2021. № 9 (60). С. 438-446.
21. Зайцева Т. В. Управление персоналом : учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. — М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2021. — 336 с.
22. Ильченко С.В. Роль лидера перемен и команды топ-менеджеров в инновационных процессах развития организации // Бизнес и дизайн ревю. 2020. № 1 (17). С. 7.
23. Карпенко Е.В., Симутин М.С. Коллективно-синергетический подход к лидерству на государственной службе: вопросы теории// Вестник Чебоксарского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 2020. № 3 (22). С. 13.
24. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник [Текст] / под ред. А. Я. Кибанова; 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 695 с.
25. Кондрачук О.Е. Роль стратегического лидера в преодолении кризисов современных организаций // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7. № 2.

26. Королева Л. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие [Текст] / Л. А. Королева. – 2-е изд. – Челябинск ; Саратов : Южно-Уральский ин-т управления и экономики : Ай Пи Эр Медиа, 2020. – 376 с.
27. Кузьмин А.М., Высоковская Е.А. Лидерство, основанное на принципах, - один из инструментов современных теорий организации// Методы менеджмента качества. 2022. № 4. С. 33.
28. Маркелова Ю.В., Сулова Э.А. Лидерство: понятие, виды, теории // Студенческий вестник. 2022. № 7-4 (199). С. 47-49.
29. Мартынова И.В. Развитие теорий лидерства: хронология и логика исследований// Интернаука. 2020. № 25-1 (154). С. 70-74.
30. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2020. – 431 с.
31. Миргасимов Д.Р. Проблемы лидерства в теории менеджмента. эволюция взглядов // E-Scio. 2020. № 1 (40). С. 12-19.
32. Мироненко И.Д. Роль лидера в организации // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. 2022. № 2 (46). С. 5-6.
33. Молочников Н.Р., Захарян Ю.Н. Роль руководителя в системе управления персоналом// Экономика и бизнеса, 2021. – С. 40-45
34. Некрасова В.В., Яланский А.П., Палкин В.В., Лопатин Н.Н. Элитологический концепт и корпоративное управление: проблемы лидерства в теории и практике современного менеджмента // В сборнике: Российская элитология: инновационные ответы на вызовы современного мира. Материалы Третьего Всероссийского элитологического конгресса с международным участием. 2019. С. 222-229.

35. Петросян А.Д. Лидеры и их роль в развитии современной организации // Прикладные экономические исследования. 2023. № 2. С. 103-110.

36. Протопопов Д.А. Использование современных теорий лидерства в управлении организацией // В сборнике: Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление. Материалы ежегодной международной научно-практической конференции по проблемам социально-трудовых отношений. Редакционная коллегия: А.А. Федченко, О.А. Колесникова. 2019. С. 248-250.

37. Родионова А.А., Трофимова Т.В. Роль лидера в современной организации // В сборнике: Личность в ситуации социальных изменений. Сборник материалов всероссийской научно-практической конференции. 2019. С. 181-186.

38. Сеитов Д.У. Роль лидера организации в развитии организационной культуры // В сборнике: Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика. сборник статей IX Международной научно-практической конференции. Пенза, 2020. С. 52-55.

39. Скрипниченко Л. С. Организационное поведение: ценности в системе управления : учеб. Пособие [Текст] / Л. С. Скрипниченко, И. Г. Юркова – Краснодар : Кубанский гос. ун-т, 2020. – 142 с.

40. Смирнова Е. Е. Управление персоналом : учебно-методическое пособие [Текст] / Е. Е. Смирнова, Л. А. Черкасова. – Йошкар-Ола : ПГТУ, 2020. – 76 с.

41. Стёпочкин А.А. Роль руководителя и лидера в управлении организацией на современном этапе экономического развития страны // В сборнике: Тенденции развития современной экономики предприятий и организаций. сборник научных трудов VIII Региональной научно-практической конференции. 2023. С. 156-158.

42. Фирсова И.А., Дедов Н.П. Развитие теорий лидерства // Самоуправление. 2019. Т. 2. № 4 (117). С. 346-348.

43. Чемезова А.А., Никонова Я.И. Современные теории и стили лидерства // В сборнике: Инновационные технологии, экономика и менеджмент в промышленности. Сборник научных статей по итогам V международной научной конференции. Волгоград, 2021. С. 158-159.

44. Черкес К.И., Краснопахтова Л.И. Роль лидера в современной организации// В сборнике: ИНТЕГРАЦИЯ НАУК - 2020. материалы национальной научно-практической конференции . 2020. С. 223-228.

45. Чистяков М.И. Роль лидера в развитии современной организации // В сборнике: Актуальные вопросы экономики промышленности: поиск и выбор решений. Сборник Национальной научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономики промышленности: поиск и выбор решений». Под ред. А.В. Быстрова. Москва, 2021. С. 475-479.

46. Чмиль Е.А. Роль лидера в организации // Бизнес и дизайн ревю. 2021. № 2 (22).

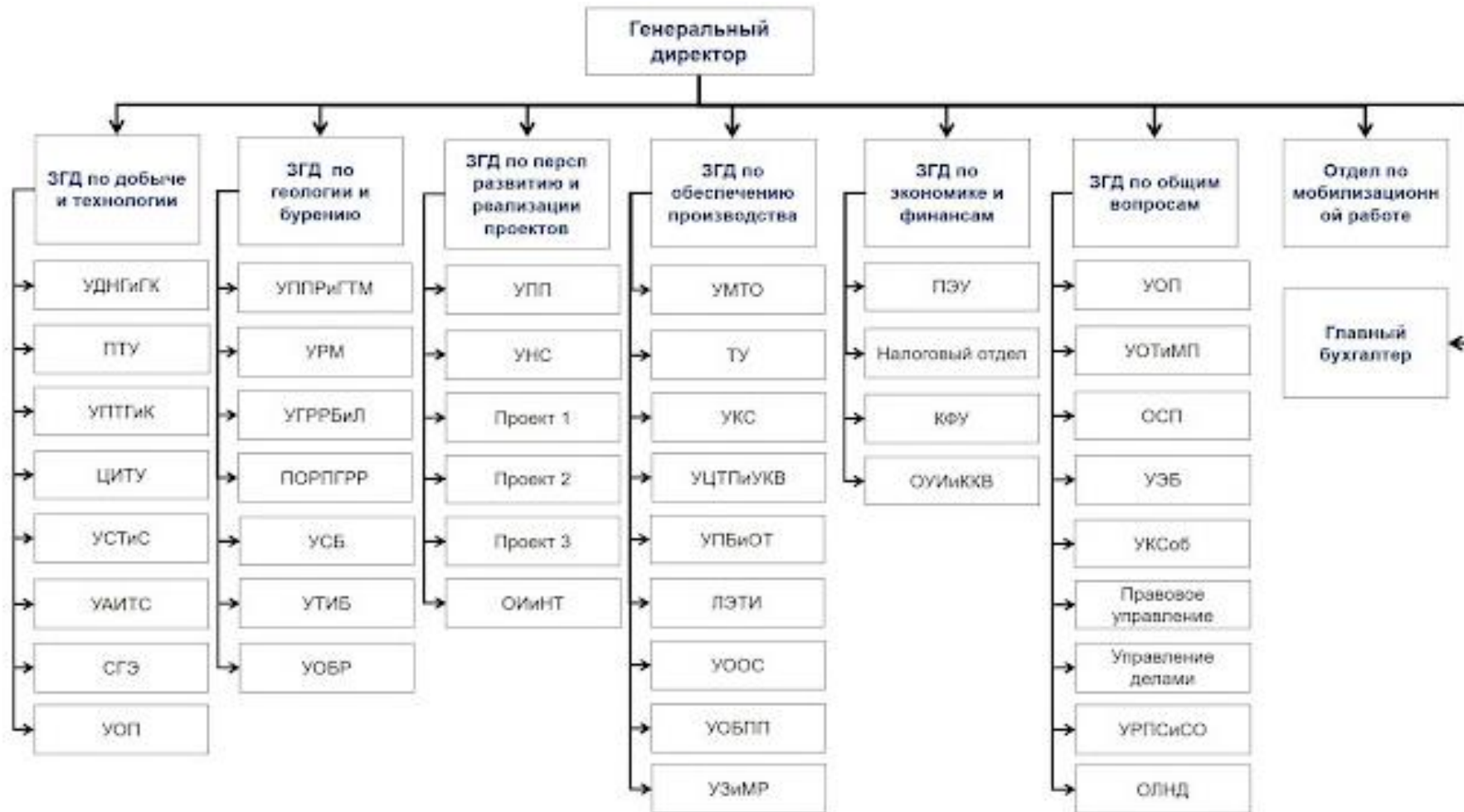
47. Шапиро С. А. Организационное поведение [Текст] / С.А. Шапиро. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 445 с.

48. Taranov I.N. New roles of leaders in managing modern organizations // International Research Journal. 2019. № 6-2 (84). С. 40-42.

49. Гущина Ю.И., Гаврилова О.А., Нестеренко Т.В. Система управления персоналом: содержание, цели, функции и методы URL: https://www.researchgate.net/publication/316533520_Sistema_upravlenia_personom_soderzanie_celi_funkcii_i_metody (дата обращения: 28.11.2023)

Приложение А

Структура Предприятие



Блок ЗГД - Главного инженера:

УДНГиГК - управление по добыче нефти, газа и газового конденсата;
УППД - управление поддержания пластового давления;
УПТН - управление подготовки и транспортировки нефти;
УПТГиК - управление подготовки и транспортировки газа и конденсата;
ЦИТУ - центральное инженерно-технологическое управление;
УСТиС - управление скважинных технологий и супервайзинга;
УАИТС - управление автоматизации, информационных технологий и связи;
СГЭ - служба главного энергетика;
СГМех - служба главного механика или отдел;
УЭТ - управление эксплуатации трубопроводов;
СГМет - служба главного метролога.

Блок ЗГД – Главный геолог:

УПППриГТМ - управление повышения производительности резервуаров и геолого-технических мероприятий;
УРМ - управление разработки месторождений;
УГРРБиЛ - управление геологоразведочных работ, ресурсной базы и лицензирования;
ПОРПГРР - проектный офис по реализации программ геолого-разведочных работ.

Блок ЗГД по бурению:

УСБ - управление супервайзинга бурение;
УТИБ - управление технологий и инжиниринга бурения;
УОБР - управление организации буровых работ.

Блок ЗГД по перспективному развитию и реализации проектов:

УПП - управление перспективного планирования;
УНС - управление наземных сооружений;
ОИиНТ - отдел инноваций и новых технологий.

Блок ЗГД по экономике и финансам:

ПЭУ - планово-экономическое управление;
КФУ - казначейско-финансовое управление;
ОУИиККВ - отдел по управлению инвестициями и контроллингу капитальных вложений.

Блок ЗГД по персоналу и социальным программам:

УОП - управление обеспечения персоналом;
УОТиМП - управление организации труда и мотивации персонала;
ОСП - отдел социальных программ.

Блок ЗГД по материально-техническому снабжению:

УМТО - управление материально-технического обеспечения;
ТУ - транспортное управление.

Блок ЗГД по экономической безопасности:

УЭБ - управление экономической безопасности.

Блок ЗГД по капитальному строительству:

УКС - управление капитального строительства;
УЦТПиУКВ - управление ценообразования, текущего планирования и учета капитальных вложений.

Блок ЗГД по промышленной безопасности, ОТ и ОС:

УПБиОТ - управление промышленной безопасности и охраны труда;
ЛЭТИ - лаборатория экоаналитических и технологических исследований;
УООС - управление охраны окружающей среды;
УОБПП - управление обеспечения безопасности производственных процессов.

Приложение Б

Оценка восприятия лидерства

ВОПРОСЫ	% от всех	всего
1. Природа возникновения лидерства		340
Человек становится лидером самостоятельно, осознанно стремясь к этому	66,16%	
Лидерами рождаются	31,31%	
Лидерами становятся	2,22%	
2. Уровни менеджеров, с которыми связан успех реализации поставленных задач организации		340
Высшего уровня	50,16%	
Среднего уровня	31,31%	
Низшего уровня	2,22%	
Ни одного из уровней	16,0%	
3. Наиболее востребованные в организации лидерские компетенции		340
Коммуникабельность	2,22%	
Устойчивость к стрессу	20,12%	
Умение расставлять приоритеты	16,66%	
Способность фокусировать энергию	11,0%	
Способность создавать команду	10,0%	
Наличие стратегического видения	10,0%	
Способность заручиться поддержкой заинтересованных лиц	10,0%	
Харизма	10,0%	
Эмпатия	10,0%	
4. Лидерские компетенции, которые ценят руководителя		340
Коммуникабельность	20,00%	
Устойчивость к стрессу	20,7%	
Умение расставлять приоритеты	10,04%	
Способность фокусировать энергию	11,0%	
Способность создавать команду	10,2%	
Наличие стратегического видения	6,07%	
Способность заручиться поддержкой заинтересованных лиц	5,0%	
Харизма	10,7%	
Эмпатия	5,06%	
5. Оценка использования лидерского потенциала		340
Не очень продуктивно	70,02%	
Удовлетворительно	16,66%	
Непродуктивно	12,8%	
Среднее количество ответивших		340