

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ» (НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Совершенствование стратегического управления персоналом (на
примере филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород»,
г.Строитель)**

Дипломная работа студента

заочного отделения 5 курса группы 05001162

Полянской Светланы Викторовны

Научный руководитель

проф. кафедры управления персоналом

Кошарный Александр Васильевич

Рецензент

БЕЛГОРОД, 2016 г.

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические подходы к изучению стратегического управления персоналом.....	6
1.1 Понятие, принципы и методы стратегического управления персоналом.....	6
1.2 Виды стратегий и методы управления персоналом.....	14
1.3 Зарубежный опыт управления персоналом.....	21
2 Современное состояние системы управления персоналом в филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г.Строитель.....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	29
2.2 Анализ кадровых процессов предприятия.....	36
2.3 Актуальное состояние системы стратегического управления персоналом.....	42
3 Организационно-экономическое обоснование проекта по совершенствованию стратегического управления персоналом в филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель.....	55
3.1 Обоснование мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии.....	55
3.2 Оценка социально-экономической эффективности проекта.....	62
Заключение.....	66
Список используемой литературы.....	70
Приложения.....	75

Введение

Актуальность темы исследования. В современных условиях глобальной конкуренции и ускорения научно-технического прогресса организации испытывают постоянное давление конкурентов, заставляющее непрерывно совершенствовать выпускаемую продукцию, расширять ассортимент оказываемых услуг, оптимизировать производственные и управленческие процессы.

В тоже время, продукты, технологии, операционные методы и даже организационные структуры устаревают с небывалой скоростью, а знания и навыки сотрудников компании становятся главным источником долгосрочного процветания любой компании.

Деловые и личностные качества сотрудников являются основополагающим фактором, влияющим на общий успех предприятия в условиях современных рыночных отношений. Как известно, люди играют особую роль в развитии организаций. С одной стороны, они являются создателями предприятия, определяют его цели, выбирают методы их достижения. С другой стороны, люди – важнейший ресурс, используемый всеми без исключения организациями для реализации собственных целей. В этом качестве – как персонал предприятия – они нуждаются в управлении.

Сущность философии управления персоналом организации заключается в том, что работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации. Иначе говоря, созданы условия для справедливых, равноправных, открытых, доверительных взаимоотношений в организации; каждый сотрудник может полностью использовать свои навыки; каждый имеет возможность играть активную роль в принятии важных производственных решений; работники пользуются адекватными и справедливыми компенсациями; созданы безопасные условия труда.

Находить и формировать талантливых и высоко мотивированных

сотрудников, наиболее полно использовать их трудовой потенциал, эффективно решать весь комплекс задач в области управления персоналом позволяет стратегическое управление человеческими ресурсами. Оно является современным ответом на вызовы времени и характеризует качественно новый уровень организации всей системы управления компанией, способствующий оптимальному использованию человеческих ресурсов в условиях информационного общества или, по крайней мере, на нынешней стадии его развития.

Актуальность и важность темы заключается и в том, что в свете быстроменяющихся условий внешней и внутренней среды предприятиям необходимо постоянно совершенствовать систему управления персоналом.

Все вышеназванное подчеркивает актуальность темы исследования.

Степень научной разработанности темы. Наиболее известными отечественными исследователями в области изучения стратегического управления персоналом стали О. Аминова, В. Быков, И. Варданян, М.В. Герш, И. Гурков, М. Гусарова, И.Б. Дуракова, С. Дырин, Л.В. Ивановская, Е. Кахраман, А.Я. Кибанов, Т.Ю. Комиссарова, В.В. Музыченко, Ю. Г. Либерман, Н.Н. Одегов, С. Опарина и др.

Целью исследования является разработка проекта по совершенствованию стратегического управления персоналом в филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель.

Задачи исследования работы определяются поставленной целью и представляют собой конкретные последовательные этапы решения проблемы исследования по достижению цели:

- изучить теоретические основы стратегического управления персоналом;
- дать организационно - экономическую характеристику филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель;
- провести анализ кадровых процессов предприятия;
- оценить систему стратегического управления персоналом в

филиале;

– предложить проект по совершенствованию стратегического управления персоналом в филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель;

– обосновать эффективность предложенных мероприятий.

Предметом исследования выступает система стратегического управления персоналом в филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель.

Объектом исследования является ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель.

Теоретико-методологическая основа исследования. При разработке заявленной проблематики использован разнообразный инструментарий, в том числе методы и приемы логического, системного, структурно-функционального, сравнительного анализа, статистические и индексные методы, методы социологических опросов.

Информационная база исследования включает в себя научные источники в виде данных и сведений из книг, журнальных статей, материалов научных конференций, семинаров; материалы бухгалтерской отчетности филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Понятие, принципы и методы стратегического управления персоналом

Состояние персонала организации, уровень его квалификации и профессионализма, способность наемных сотрудников оптимально решать стоящие перед ними производственные задачи и приносить прибыль организации напрямую зависят от тех теоретических подходов и практических методов работы с людьми, которые используют в своей повседневной работе менеджеры организации. И они прежде всего взаимосвязаны со стратегией управления персоналом, которая зависит от реализуемой организацией стратегии кадровой политики [12, с.36].

Стратегическое управление персоналом - это целенаправленная деятельность руководства организации по формированию системы взаимодействия и включения каждого сотрудника в достижение целей организации, охватывающая широкий спектр функций, реализуемых в кадровых процессах [12, с.37].

Стратегическое управление персоналом - это такой подход к управлению персоналом, который направлен на формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющий организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе [14, с.12].

По мнению И.Б. Дураковой, «стратегия управления персоналом — это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности. Стратегия позволяет увязать

многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию» [17, с.22].

По мнению А.Я. Кибанова, «стратегия управления персоналом - это приоритетное направление формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации. Это средство, путь достижения целей организации и системы управления персоналом за счет формирования и развития конкурентных преимуществ в области персонала» [22, с.10].

Основными чертами стратегии управления персоналом, по мнению Л.В. Максимовой, являются:

- ее долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени;

- связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления [27, с.36].

Стратегия организации воплощается в ее политике, соответствующих правилах и процедурах. Базовые принципы политики стратегического управления человеческими ресурсами включают:

- уважение к личности;
- гарантии занятости;
- обеспечение возможности для личного развития и продвижения по службе;
- справедливое отношение к сотрудникам и наличие систем

поощрения;

- признание потребностей сотрудников и их ожиданий от работы;
- хорошую рабочую среду;
- соблюдение законов и нормативов, относящихся к условиям

занятости;

- демократичность функционирования организации [28, с.40].

Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию [32, с.65].

Основным элементом стратегического управления персоналом является стратегия управления персоналом.

Цель стратегического управления персоналом - обеспечить формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации, адекватного состоянию внешней и внутренней среды.

Конкурентоспособность предприятий в настоящее время во многом зависит от скорости получения рыночной информации (о новых потребностях клиентов, стратегиях конкурентов, технологических возможностях совершенствования продуктов), ее обработки и анализа, а также превращения этой информации в новые потребительские качества или ключевые конкурентные преимущества производимого компанией товара или услуги [16, с.38].

Отсюда возникают и новые требования к качеству персонала: ценится умение получать и анализировать информацию из различных источников, стимулируются адаптивность и креативность мышления сотрудников, их предпринимательская способность и вовлеченность, умение работать в командах и развивать проектную деятельность.

Ресурсный подход к управлению персоналом характеризуется:

- быстрым привлечением недорогих, но «вменяемых» кадров;
- максимальным использованием возможностей работников;

- отсутствием признания ценности личного вклада каждого сотрудника в общее дело;
- повышением квалификации работников, но только в логике необходимо-минимального воспроизводства требуемых компетенций;
- системой наказаний под страхом увольнения;
- увольнениями и выбытием персонала без выплат заработанных плат и бонусов [26, с.13].

Такой подход не дает ожидаемого результата в развитии бизнеса и не позволяет достигать новых высот и стратегических ориентиров. Поэтому в последнее время система управления персоналом вынуждена перестраиваться и менять свои технологии.

Главная тенденция современного рынка труда в том, что работники начинают выбирать компанию. Преимущество есть у того работодателя, который способен предложить сотрудникам возможности для самореализации, условия для проявления их талантов, признает ценность их идей и индивидуальностей [33, с.41].

Стратегическое управление персоналом позволяет решать следующие задачи.

1. Обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией.

2. Формирование такой внутренней среды организации, в которой внутрифирменная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала.

3. Исходя из целей стратегического управления и формируемых им конечных результатов деятельности можно решать проблемы, связанные с функциональными организационными структурами управления, в том числе управления персоналом. Методы стратегического управления позволяют развивать и поддерживать гибкость оргструктур.

4. Возможность разрешения противоречий в вопросах централизации -

децентрализации управления персоналом. Одна из основ стратегического управления - разграничение полномочий и задач как с точки зрения их соответствия стратегии, так и иерархического уровня их исполнения. Применение принципов стратегического управления в управлении персоналом означает концентрацию вопросов стратегического характера в службах управления персоналом и делегирование части оперативно-тактических полномочий в ведение функциональных и производственных подразделений организации [36, с.56].

Стратегическое управление персоналом может протекать эффективно только в рамках системы[19, с.5].

Система стратегического управления персоналом - это упорядоченная и целенаправленная совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых объектов, объектов и средств стратегического управления персоналом, взаимодействующих в процессе реализации функции «стратегическое управление персоналом». Основным рабочим инструментом такой системы является стратегия управления персоналом.

Таким образом, система стратегического управления персоналом обеспечивает создание структур, информационных каналов, а главное – инвестировать в развитие человеческого капитала [44, с.67].

Инвестиции в развитие человеческого капитала могут быть прямыми и косвенными.

К прямым относят инвестиции:

- в обучение и развитие сотрудников;
- в НИОКР и решение творческих задач;
- в передачу знаний;
- в специальную литературу, информационные и специализированные издания;
- в систему мотивации, развитие корпоративной культуры.

К косвенным можно отнести инвестиции:

- в информационное и программное обеспечение;

- в оборудование и материальные активы, дающие эффект в виде роста интеллектуального капитала;

- в медицинское обслуживание [21, с.19].

Существует несколько методик оценки инвестиций в человеческий капитал, но в России такая масштабная оценка производится достаточно редко. Однако в некоторых отечественных компаниях уже появилась практика оценки инвестиций в обучение и развитие сотрудников.

Посмотрим на это с точки зрения ключевых HR-функций:

- поиск и подбор специалистов - в создание имиджа привлекательного работодателя, развитие интернет-сайтов, поиск и привлечение талантов среди выпускников учебных заведений;

- адаптация - в систему адаптации и программы вовлеченности сотрудников, систему наставничества «молодые – молодым»;

- оценка, обучение и развитие - в создание корпоративных центров оценки, обучения и развития, применение игровых и командных обучающих программ, развитие проектной деятельности;

- стимулирование сотрудников - в программы нематериального стимулирования, социальной ответственности и партнерства, создание «гибкого офиса», спортивных и профессионально-соревновательных программ;

- формирование корпоративной культуры - в развитие внутренних коммуникаций, создание банков идей, корпоративных легенд и традиций, поддержки и взаимопомощи [21, с.20].

Надеемся, что инвестиции в человеческий капитал позволят отечественным компаниям в скором будущем создать уникальную среду для формирования сотрудников нового типа, способных генерировать новаторские идеи и предлагать нестандартные решения для развития бизнеса. Потому что повышение стоимости индивидуального человеческого капитала напрямую влияет на капитализацию нематериальных активов организации и

в целом формирует новое качество национального человеческого капитала нашей страны.

Существуют общие принципы стратегического управления персоналом, которые позволяют предотвращать или грамотно преодолевать переломные периоды в жизнедеятельности организации.

Принцип системности предусматривает скоординированный подход ко всем направлениям формирования персонала - набору, расстановке, подготовке и переподготовке, трудоустройству. Иными словами, руководители и остальные сотрудники компании действуют как единая упорядоченная система.

Принцип равных возможностей предполагает, что оценивать и продвигать сотрудника следует на основе его профессиональных качеств, а не по принадлежности к какой-либо классовой, национальной или половой группе. Данный принцип помогает избежать разногласий между сотрудниками.

Принцип уважения человека и его достоинства. Сюда относится и развитие профессиональных навыков, и поощрение достижений сотрудников, и защита их прав, достоинства, и гарантии личной безопасности. Здесь же можно назвать принцип индивидуального подхода к каждому сотруднику, так как современные условия требуют уделять больше внимания личным качествам, профессиональным навыкам. Это дает возможность работникам открыть или развить свои таланты, а работодателю - эффективно использовать их индивидуальность.

Принцип командного единства: все члены команды не только работают на равных условиях, но и несут коллективную ответственность за результаты деятельности этой команды. И работа в этих рамках планируется каждым с учетом плана работы других членов объединения. Подобным принципом следует руководствоваться не только в период кризисной ситуации, а с самого начала деятельности организации, поскольку совместная работа

позволяет эффективней и быстрее принимать решения, искать новые пути решения задач.

Принцип горизонтального сотрудничества - передача прав и ответственности к подчиненным отделам, но с обеспечением нужного уровня информации и контроля.

Принцип правовой и социальной защищенности означает строгое соблюдение и исполнение норм законодательства предпринимателями, сотрудниками кадровых служб, в ином случае не исключены конфликты с работниками [33, с.54].

Управление персоналом - это многоступенчатый процесс, состоящий из многих элементов:

- формирования коллектива, команды;
- рационального распределения и эффективного использования сотрудников;
- правового регулирования трудовых отношений и обеспечения лояльности персонала к компании;
- обеспечения благоприятного морально-психологического климата в коллективе;
- создания единых критериев оценки труда всех категорий персонала, объективной системы вознаграждений[41, с.79].

При этом важно не забывать, что стратегическое управление персоналом осуществляется не только руководством компании, но и в первую очередь службой по управлению персоналом или кадровой службой. И качество применения различных методов управления персоналом во многом зависит от штатной численности этой службы. Коммерческие организации, придерживающиеся консервативной политики и следующие строгим правилам при управлении персоналом, не всегда способны гибко реагировать на быстрые изменения внешней среды и, как следствие, становятся неконкурентоспособными не только на современном рынке труда, но и по основной своей деятельности. Максимальная эффективность

деятельности руководителей достигается только при постоянном применении и совершенствовании методов воздействия на персонал, в противном случае цели организации не будут достигнуты должным образом [36, с.56].

Таким образом, стратегия управления персоналом может охватывать различные аспекты управления персоналом организации: совершенствование структуры персонала (по возрасту, категориям, профессии, квалификации и т.д.); оптимизацию численности персонала с учетом его динамики; повышение эффективности затрат на персонал, включающих оплату труда, вознаграждения, затраты на обучение и другие денежные расходы; развитие персонала (адаптацию, обучение, служебное продвижение); меры социальной защиты, гарантий, социального обеспечения (пенсионное, медицинское, социальное страхование, социальные компенсации, социально-культурное и бытовое обеспечение и др.); развитие организационной культуры (норм, традиций, правил поведения в коллективе и т.п.); совершенствование системы управления персоналом организации (состава и содержания функций, оргструктуры, кадрового, информационного обеспечения и др.), и т.д. [42, с.73]

При разработке стратегии управления персоналом должен учитываться достигнутый, сложившийся уровень по всем указанным направлениям и с учетом анализа внешней и внутренней среды организации и факторов, влияющих на их изменение, а также с учетом стратегии организации в целом должен быть определен тот уровень, достижение которого позволит реализовать стратегию организации [43, с.84].

1.2 Виды стратегий и методы управления персоналом

Вопросу исследования классификаций стратегий управления персоналом посвящены труды О.Аминовой, Т.Ю. Базарова, Е. Горбаневой, Е.С. Яхонтовой и др.

Известные классификации стратегий управления персоналом

группируются по следующим основаниям:

- в зависимости от специфики организации (децентрализованная, централизованная);
- по способу реагирования на изменения среды (внутренняя, внешняя);
- с точки зрения роли и предназначения персонала в деятельности организации (инновационная; стратегия, ориентированная на улучшение качества; стратегия сокращения издержек производства);
- в зависимости от типа общей стратегии организации (соответствующая стратегии предпринимательства, динамического роста, прибыльности, ликвидации, резкого изменения курса);
- в зависимости от базы стратегии (стратегия, базирующаяся на ресурсах, которыми располагает компания; стратегия, базирующаяся на условиях, в которых функционирует организация; стратегия, движимая амбициями);
- в зависимости от стадии развития организации (стратегия на стадии рождения, роста, зрелости, сокращения);
- в зависимости от механизмов разработки и формализации (интуитивная, авторитарная, классическая, спонтанная);
- по характеру стратегии (реальная, провозглашаемая);
- в зависимости от определяющих условий внешней среды (определяемая: динамизмом внешней среды и стратегиями конкурентов, изменениями в технологии, организационной структуре предприятия, финансово-экономическим состоянием организации, уровнем рыночных отношений во внутренних и внешних связях предприятия);
- в зависимости от целей и средств (стратегия инвестирования, стратегия стимулирования, стратегия вовлеченности);
- в зависимости от условий применения («отеческая», развивающая, ориентированная на задачу, полного изменения) [47, с.24].

По характеристике ресурсов в стратегии управления персоналом можно выделить ориентированные на внешние (привлеченные) и ориентированные на внутренние (собственные) ресурсы. Речь в данном случае идет о тех необходимых компетенциях, которые формируются в организации для выполнения поставленных целей. Формирование компетенций персонала может происходить разными путями в зависимости от ситуации на внешнем и внутреннем рынках труда [6, с.29].

Предлагаемую классификацию стратегий управления персоналом можно дополнить на основании исследования определений стратегии управления персоналом. Так, в определении И.В. Алексеевой можно установить, что в некоторых из них такие компоненты, как направления, функции управления персоналом, методы и приемы кадровой деятельности и др., не являются атрибутами стратегии управления персоналом [3, с.26]. Эти компоненты скорее можно считать основаниями для определения разнообразных видов стратегии управления персоналом.

На наш взгляд, все эти положения требуют развития, что и представлено в дополнение к классификации стратегий управления персоналом. Предлагается выделять следующие виды стратегий управления персоналом.

1. По способу принятия решения/степени формализации (интуитивные, на основе суждений, с помощью рациональной процедуры).
2. По числу критериев (однокритериальные, многокритериальные).
3. По функциям управления персоналом (стратегия развития, сокращения, отбора, подбора, мотивации, продвижения, аттестации и др.).
4. По методам и приемам кадровой работы (административные, экономические, социально-психологические, смешанные).

Стратегическое управление персоналом представляет собой систему методов, применение которых позволяет эффективно осуществлять это сложное направление деятельности в организации. В свою очередь, методы управления - это способы воздействия на персонал с целью повышения

эффективности рабочих процессов, а значит, достижения стратегически важных целей организации. В настоящее время нет неких обязательных методов управления персоналом, одинаково эффективно подходящих для любой компании, но можно сформировать общие рекомендации по применению известных методик [50, с.33].

Итак, выделяют экономические, административно-правовые и социально-психологические методы.

В основе экономических методов лежат правильное использование экономических законов, хозяйственные расчеты и соответствующие способы воздействия на персонал. Данные методы являются ключевыми, поскольку отвечают интересам рыночных отношений.

Рассмотрим наиболее популярные формы экономического воздействия на персонал.

К числу экономических форм воздействия на персонал относятся акции, ценные бумаги, облигации, дивиденды, кредитные карты и пр. К слову, эффективность воздействия методов подобного характера зависит от таких факторов, как форма собственности организации, система материального вознаграждения, налоговая политика, рынок рабочей силы.

Психологические методы основываются на знании психологии человека и играют важную роль в работе с персоналом, поскольку направлены на конкретную личность того или иного сотрудника и, как правило, строго индивидуальны. Назовем несколько их разновидностей.

1. Психологическое планирование - это способ формирования психологического состояния коллектива предприятия. Предполагает постановку целей развития, определение психологических нормативов и отслеживание достижения конечных результатов:

- формирование команд;
- выстраивание профессиональной карьеры работников на основе их психологического соответствия должности;

- формирование личной мотивации людей исходя из философии предприятия;
- снижение уровня конфликтов (скандалов, стрессов);
- формирование корпоративной культуры.

2. Психологическое воздействие. К таким способам относят необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на людей для координации их деятельности. Коротко расскажем о наиболее часто встречающихся приемах.

Внушение - психологическое воздействие на подчиненного со стороны руководителя.

Убеждение основано на аргументированном и логическом воздействии на сотрудника для достижения поставленных целей, устранения конфликтов.

Поощрение к подражанию представляет собой способ воздействия на отдельного сотрудника, при котором поведение руководителя или иного лидера является примером для других.

При вовлечении сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятия согласованных решений, соревнования и т.п.).

Побуждение - это форма морального воздействия, повышающего социальную значимость сотрудника в коллективе с помощью акцентирования внимания на положительных качествах, опыте, квалификации этого человека.

Похвала - позитивный психологический прием, в ряде ситуаций оказывающий более сильное воздействие, чем осуждение.

Принуждение - это форма психологического воздействия, при котором сотрудника заставляют выполнять определенную работу против его воли и желания.

Требование обладает силой распоряжения и может быть эффективным в случае, когда руководитель пользуется непререкаемым авторитетом.

Командование - мера воздействия, в основе которой лежит точное и быстрое исполнение поручений без обсуждений и замечаний.

Намек - это прием косвенного убеждения посредством шутки, иронического замечания, аналогии.

Просьба (достаточно распространенная форма неформального общения) - эффективный метод руководства, поскольку воспринимается подчиненным как дружеское распоряжение, демонстрирует уважительное отношение к его личности.

Совет - это психологический метод, сочетающий просьбу и убеждение.

Главной особенностью психологических методов является обращение к личности, интеллекту, чувствам для того, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач рабочего процесса предприятия [50, с.34].

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию людей с конечным результатом их деятельности, обеспечить эффективные коммуникации и решить конфликты в коллективе.

К числу социологических методов управления относят социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, мораль, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями. Несколько слов о некоторых из них.

Социальное планирование выражается в формировании социальных критериев, разработке социальных нормативов (уровня жизни, оплаты и условий труда).

Социологические исследования являются инструментом работы с сотрудниками и обеспечивают специалистов кадровых служб необходимыми данными для подбора, оценки, адаптации и обучения персонала. Социологические исследования представлены в виде анкетирования, наблюдений, собеседования и т.п. Партнерство обеспечивает разносторонние формы коллективных взаимоотношений (деловые, дружеские) и строится на

основе взаимовыгодных приемов сближения (убеждения, подражания, просьб, советов и т.д.).

Соревнование проявляется в стремлении людей к успеху, достижениям, самоутверждению и лидерству.

Административные методы воздействия на персонал основаны на власти, дисциплине и взысканиях и ориентированы на то, что работник осознает необходимость дисциплины труда, культуры трудовой деятельности. Отличаются строгим характером воздействия - любой административный акт подлежит обязательному исполнению.

Административные методы опираются на чувство долга, ответственности сотрудников и по характеру воздействия условно делятся на две группы.

Организационный характер воздействия:

- издание внутренних локальных актов, таких как коллективный договор, правила внутреннего трудового договора, должностная инструкция. Исполнение этих документов предписывается приказом руководителя и является обязательным;

- указание руководителя (как правило, в устной форме), направленное на урегулирование процессов;

- наставление - объяснение руководителем сотруднику целесообразности выполнения какой-либо задачи или методики ее выполнения.

Методы с распорядительным характером воздействия представлены в виде приказов и распоряжений.

Административные методы действуют в предприятиях различных форм собственности. Они обязательны, если, например, нарушение сроков исполнения того или иного документа может негативно сказаться на деятельности организации в целом [50, с.34].

1.3 Зарубежный опыт управления персоналом

В условиях глобальной конкуренции международная конкурентоспособность каждой страны все в меньшей степени зависит от ее запасов полезных ископаемых, уровня расходов на заработную плату и на иные производственные факторы. Фундаментальную основу долгосрочных уникальных преимуществ в конкурентной борьбе, которые страна может достичь или увеличить, представляют собой ее человеческие ресурсы, т.е. люди, их стремление к достижению поставленных целей, их знания и система ценностей, их творческие и новаторские способности. Именно эти факторы позволяют обеспечить экономический рост и благосостояние страны [5, с.117].

Решения в сфере управления людьми на фирмах находятся под влиянием целого ряда факторов, на многие из которых ни менеджеры отделов персонала, ни другие сотрудники фирм заметного воздействия оказать не могут.

Эти факторы могут быть обусловлены как внутриорганизационными процессами, так и внешней средой. Большинство этих факторов, влияющих на организацию и методы управления персоналом на предприятиях, носит достаточно четко выраженный страновой характер, т.е. отражает устоявшиеся традиции того или иного общества. В то же время существует и целый ряд факторов влияния на управление персоналом, которые обусловлены не столько спецификой той или иной страны, сколько организационной культурой, а также особенностями применяемых на предприятиях технологий и выпускаемой ими продукцией [8, с.77].

Американская практика управления персоналом придает особую важность инициативе и ответственности работника, отбору и продвижению персонала, основывающимся на достоинствах работника, предположении, что работник должен и желает быть лояльным к нанимающей его организации, а также на готовности уволить сотрудников, чья работа не соответствует установленному уровню.

Работа по управлению персоналом на фирмах США опирается на широкую исследовательскую базу, консультативную помощь, развитую управленческую инфраструктуру. Функция управления людьми является одной из самых централизованных в американских компаниях, степень ее централизации уступает только финансовой [26, с.14].

Американским организациям в большей степени, чем компаниям других стран, присущ дух конкуренции. В передовых американских компаниях упор делается на развитие неформальной состязательности между создателями новой продукции, новых форм обслуживания и т.д. Конкуренция явно выражена в тех сферах, где важны индивидуальные успехи.

Американские фирмы уделяют огромное внимание работе с кадрами. Особо важное значение в разработке кадровой политики имеют принципы и требования, предъявляемые к работникам, принимаемым на работу. Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров, при приеме на работу особое внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам. Американские специалисты, как правило, профессиональны в узкой области знаний, поэтому их возможности продвижения по уровням управления ограничены, что обуславливает текучесть кадров. Однако в последнее время американские фирмы активно перенимают японский опыт совмещения профессий, культивирование способности работать в коллективе, понимания значения индивидуального вклада в общее дело [30, с.153].

Крупные американские корпорации в своей политике по управлению кадрами ориентируются на следующие принципы:

- привлечение высококвалифицированных работников со стороны для формирования ядра персонала, повышения квалификации собственных работников;
- отказ от массового использования узкоспециализированных низкооплачиваемых работников и предпочтение высокооплачиваемым

квалифицированным работникам широкого профиля;

- сотрудничество компаний с университетами, колледжами в области разработки учебных программ по новым технологиям в деле переподготовки имеющегося уже персонала по новым профессиям;

- использование непрерывного обучения и повышения квалификации кадров внутри предприятия;

- широкое использование поощрительной системы оплаты труда (фиксированная заработная плата может только расти и практически никогда не уменьшается, гибкая система оплаты труда, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от общей эффективности работы, обеспечивает возможность избежать увольнений и разовых сокращений базовой заработной платы и повышать производительность труда);

- участие работников в управлении фирмой (участие персонала в прибыли компании, владение акциями компании);

- создание программ и методов повышения качества трудовой жизни (поощрение творчества при одновременном усовершенствовании качества труда);

- участие профсоюзов в социальной политике предприятий (роль активного партнера при разработке и реализации социальных программ - участие в выработке соглашений о распределении прибыли, разработка предложений о новых формах организации труда, системы оплаты труда, программ обучения и т.д., лидеры профсоюзов в крупных компаниях нередко являются членами совета директоров);

- формирование корпоративной культуры - воспитание у работника чувства приверженности своей фирме (руководство компанией направлено на осуществление сотрудничества персонала и администрации для достижения намеченных целей; получил развитие принцип коллегиальности - менеджеры работают в тесном контакте друг с другом, групповой подход к организации работ, децентрализация процесса принятия решений) [30, с.154].

Следует отметить, что в современных крупных компаниях США расходы по программам на персонал на практике рассматриваются как необходимый элемент корпоративной культуры, улучшающий качество рабочей силы, производительность. Тем самым можно говорить и о влиянии на повышение приверженности. С позиции управления важно выявить составляющие в управлении персоналом и расходах на персонал, которые действительно влияют на характеристику персонала. С точки зрения оценки вклада персонала в деятельность компаний прежде всего оценивается производительность и экономическая эффективность труда, расходы на одного сотрудника. В теории предлагается множество способов оценки эффективности управления человеческими ресурсами, но на практике, как правило, они не находят комплексного внедрения и систематического применения. В настоящее время все настойчивее звучит вопрос о необходимости оценки вклада персонала и подразделений по управлению им в производство добавленной стоимости, стоимости компаний и т.п. Здесь еще раз стоит подчеркнуть мысль о том, что инвестиции в персонал будут обоснованны, если персонал будет превращаться в конкурентное преимущество организации [49, с.20].

Первоначально идеи, связанные с оценкой затрат на человеческие ресурсы, возникли из-за признания разницы между рыночной (реальной) и бухгалтерской стоимостью компаний. В этой связи делались попытки стоимостной оценки нематериальных активов (и в том числе персонала) и идентификации и оценки показателей, которые не могут быть включены в бухгалтерскую отчетность. Реально рыночная стоимость активов проявляется в момент продажи компании, до этого может происходить условная оценка. Хотя и логика учета человеческого капитала как неучтенного актива, формирующего стоимость компании, следует путем разделения капитала, выделения в его структуре человеческого капитала и дальнейшей его оценки.

Одним из удобных подходов для такой оценки является подход, предложенный шведами Л. Эдвинссоном и М. Малоне. Их подход разделяет

человеческий и интеллектуальный капитал, определяет место каждого из них в структуре стоимости компании. Данное разделение основано на том, что человеческий ресурс относится к неустойчивым экономическим ресурсам компании и нуждается в накоплении компетенций и опыта на более стабильной основе.

Так, рыночная стоимость компании рассматривается как совокупность финансового и интеллектуального капитала, который в свою очередь включает человеческий, клиентский и структурный капитал (организационный, инновационный и технологический).

Человеческий капитал включает компетентность персонала (знания, опыт, способности и др.) и условия реализации и актуализации этой компетентности (степень вовлеченности, условия развития, формы признания). Но при этом необходима оценка и структурного капитала, поскольку он включает всю необходимую поддерживающую инфраструктуру для формирования и использования человеческого капитала.

Формирование структурного капитала также можно рассматривать с внешней точки зрения как инвестиции в формирование имиджа и репутации компании, в том числе за счет формирования инфраструктуры для использования и развития человеческого капитала. Таким образом, интеллектуальный капитал частично формируется в процессе формирования человеческого. Отсюда вытекает другая задача - сделать интеллектуальный капитал более устойчивым самим по себе и за счет повышения устойчивости человеческого капитала, в том числе за счет формирования приверженности персонала организации [49, с.21].

Система управления трудовыми ресурсами в Японии в основном сходна с американской. Японские корпорации управляют своими служащими таким образом, чтобы последние работали с максимальной отдачей. Для достижения этой цели японские компании используют американский опыт и технику управления кадрами, в том числе эффективные системы начисления заработной платы, анализ организации труда рабочих и служащих, а также

организации рабочих мест и систему аттестации персонала [39, с.18].

Но существует и большая разница между американским и японским стилями управления кадрами. Японские корпорации в большей степени используют преданность своих служащих компаниям. Сильное отождествление служащих с корпорацией создает крепкую мораль и ведет к высокой эффективности трудового процесса.

Изучение японского опыта в настоящее время приобретает особую актуальность, прежде всего по той причине, что Япония является сейчас одной из наиболее экономически развитых стран мира. Для многих стран именно японская система организации управления стала эталоном.

Одной-единственной «японской» системы управления персоналом, конечно же, не существует. Однако можно назвать некоторые инструменты, которые широко применяются в последние десятилетия на многих японских предприятиях. Преимущества этих методов и возможность их заимствования интенсивно обсуждались и продолжают обсуждаться на западе - как в США, так и в Европе [12, с.36]. Основными признаками этих методов, прежде всего, являются:

- система пожизненного найма на одной фирме, точнее говоря, работа все время в одной и той же компании до достижения 55-летнего возраста;
- интенсивное вовлечение работников в процессы планирования и принятия решений;
- повышение квалификации на рабочем месте и систематическая ротация персонала;
- организация деятельности на основе групп при высокой степени самоуправления, личной ответственности и самоконтроля работников при различных формах групповой работы;
- открытый тип коммуникаций, как между рабочими группами, так и между руководством и персоналом;
- относительно большое значение фактора старшинства для

продвижения по службе и повышения заработной платы, причем величина зарплаты в зависимости от прибыльности фирмы варьируется посредством системы бонусов [40, с.63].

Японский стиль управления персоналом отличается проявлением уважения к человеку, формирующееся за счет системы пожизненного найма, незначительной дифференциации продвижения по службе, а также систематического обучения и вовлечения персонала в управление.

Опыт американских и японских компаний помогает отследить последние сдвиги и нововведения в принципах и методах управления персоналом [2, с.36].

Таким образом, подведем итоги по первой главе: под стратегией управления персоналом понимают приоритетное направление формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации. Это средство, путь достижения целей организации и системы управления персоналом за счет формирования и развития конкурентных преимуществ в области персонала.

Базовые принципы политики стратегического управления персоналом: уважение к личности; гарантии занятости; обеспечение возможности для личного развития и продвижения по службе; справедливое отношение к сотрудникам и наличие систем поощрения; демократичность функционирования организации и др.

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе следующих методов: анализ факторов внешней и внутренней среды; метод SWOT (CBOT) анализ и др.

Различают следующие виды стратегий управления персоналом: в зависимости от специфики организации (децентрализованная, централизованная); по способу реагирования на изменения среды (внутренняя, внешняя); с точки зрения роли и предназначения персонала в

деятельности организации (инновационная; стратегия, ориентированная на улучшение качества; стратегия сокращения издержек производства); в зависимости от стадии развития организации (стратегия на стадии рождения, роста, зрелости, сокращения); в зависимости от механизмов разработки и формализации (интуитивная, авторитарная, классическая, спонтанная); в зависимости от целей и средств (стратегия инвестирования, стратегия стимулирования, стратегия вовлеченности) и др.

Анализ зарубежного опыта управления персоналом показал, что американская практика управления персоналом придает особую важность инициативе и ответственности работника, отбору и продвижению персонала, основывающимся на достоинствах работника.

Ведущие американские корпорации стремятся эффективнее использовать психологию работника, побуждая в каждом близкое и понятное американцам «чувство победителя».

Японские корпорации в большей степени используют преданность своих служащих компаниям. Сильное отождествление служащих с корпорацией создает крепкую мораль и ведет к высокой эффективности трудового процесса.

2 Современное состояние системы управления персоналом в филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г.Строитель

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Филиал ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г.Строитель (далее – филиал) был создан и зарегистрирован 29 декабря 2001 года.

Место нахождения филиала: 309070 Белгородская область, г.Строитель, ул.Заводская,1.

Филиал ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г.Строитель является структурным подразделением ОАО «Газпром газораспределение Белгород».

Согласно Уставу предприятия, основной целью филиала является надежное и безаварийное газоснабжение потребителей и получение прибыли, обеспечивающее устойчивое и эффективное благосостояние предприятия, создание здоровых и безопасных условий труда и социальную защиту работников предприятия (приложение 1).

Для реализации своей цели предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- поставка, транспортировка и реализация газа непосредственно его потребителям Белгородской области;
- проведение единой технической политики, координация производственной деятельности и комплексное решение вопросов, связанных с эксплуатацией газораспределительных систем и газификацией региона и разработка прогнозов потребления газа на территории области;
- организация технического обслуживания газопроводов, сооружений на них, газового оборудования и приборов у потребителей газа.
- строительство и эксплуатация заправочных станций сжиженным газом и другая коммерческая деятельность незапрещенная законом.

По состоянию на 01.01.2015г. численность персонала организации

составляет 610 человек (табл.2.1)

Таблица 2.1

Организационная структура филиала ОАО «Газпром газораспределение
Белгород», г.Строитель

Наименование структурных подразделений	Количество, чел.
Руководство	31
Отдел по работе с персоналом	4
Производственно-технический отдел	24
Планово-экономический отдел	8
Финансовый отдел	5
Бухгалтерия	7
Отдел материально-технического снабжения	22
Отдел главного механика	36
Отдел главного энергетика	44
Отдел информационных технологий и связи	10
Отдел по обслуживанию населения	37
Юридический отдел	4
Участок подземных газопроводов и промышленных предприятий	44
Участок наружных газопроводов	49
Участок по ремонту и обслуживанию средств измерений	28
Отдел ВДГО	38
Аварийно-диспетчерская служба	27
Автотранспортный участок	35
Ремонтно-строительный участок	44
Отдел торговли и сервисного обслуживания	37
Проектная группа	27
Отдел метрологии	8
Отдел промышленной безопасности, экологии и охраны труда	17
Канцелярия	3
Группа контроля и внутреннего аудита	5
Учебно-методический центр	16

Из данных таблицы 2.1 следует, что 150 человек инженерно – технических работников из них 70 человек руководителей; 160 человек рабочих вспомогательных профессий; 300 человек профильных профессий. Организационная структура компании представлена в приложении 2.

Из приложения 2 видно, что в филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г.Строитель линейный вид организационной структуры управления. Линейная организационная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого обособленного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации.

В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности представлены в табл.2.2.

Из приведенных расчетов следует, что на протяжении анализируемого периода наблюдается рост выручки за 2014 год на 87436 тыс. руб. и в 2015 году на 84058 тыс. руб. Одновременно растет себестоимость проданных товаров на 111% в 2014 году и на 104% в 2015 году. Как следствие – прибыль от продаж сократилась в 2014г. на 80%, а в 2015г. на 97%. За 2013-

2015гг. деятельность предприятия показывает снижение показателя чистой прибыли.

Таблица 2.2

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Строитель в 2013-2015 гг.

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
1.Выручка от реализации товаров, тыс. руб.	2596376	2683812	2767870	87436	84058	103	103
2.Себестоимость проданных товаров, тыс.р.	1886463	2097567	2193056	211104	95489	111	104
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	659763	529319	515850	130444	-13469	80	97
4.Чистая прибыль, тыс. руб.	397889	347583	343747	-50306	-3836	8,7	98
5.Среднегодовая стоимость ОС, тыс. руб.	1106501	1963669	1835020	857168	128649	177	93
6.Среднегодовая сумма дебиторской задолженности, тыс. руб.;	120459	117193	106351	-3266	-10842	97	90
7.Среднегодовая сумма кредиторской задолженности, тыс. руб.;	182090	193680	183191	11590	-10489	106	94

Среднегодовая стоимость основных средств увеличилась в 2014г. на 857168 тыс. руб., что говорит о незначительном увеличении основных фондов при внедрении модернизированного оборудования. Среднегодовая сумма дебиторской задолженности с каждым годом снижается, что говорит о хорошей платежеспособности потребителей и об отсутствии трудностей в реализации продукции.

Среднегодовая сумма кредиторской задолженности за 2013-2015гг.

незначительно выросла на 1101 тыс. руб. за счет увеличения на 62 тыс. руб. задолженности перед поставщиками и подрядчиками и перед прочими кредиторами.

Таким образом, можно отметить, что предприятие, за счет получения прибыли, должно стремиться работать более эффективно, стремится снизить себестоимость продукции не только в количественном выражении, но и в удельном весе в объеме выручки от продаж, а также увеличивать одновременно производительность труда для более эффективной работы предприятия и экономии затрат на труд. Для более наглядного представления финансового положения предприятия необходимо проанализировать основные финансовые показатели деятельности филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Строитель.

Ниже рассчитаны относительные коэффициенты ликвидности, посредством которых определяется степень и качество покрытия краткосрочных долговых обязательств ликвидными активами, для предприятия филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Строитель за период с 2013 по 2015 годы.

Таблица 2.3

Расчет относительных коэффициентов ликвидности предприятия на примере филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Строитель за 2013-2015 гг.

Показатель	Нормативный	Фактический		
		2013	2014	2015
1. Коэффициент текущей ликвидности	1-3	1,19	1,18	1,19
2. Коэффициенты срочной (промежуточной) ликвидности	0,7~ 1,5	0,6	0,54	0,74
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2~ 0,7	0,23	0,19	0,37
4. Коэффициент общей текущей ликвидности	>1	0,56	0,54	0,68

На основании расчетов, представленных в таблице 2.3 можно сделать вывод, что предприятие платежеспособное, способное погасить не менее 20% обязательств, срок погашения которых составляет менее 1 года.

Таблица 2.4

Абсолютные показатели финансовой устойчивости филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Строитель за 2013-2015 гг. в тыс. руб.

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.
Капитал и резервы	3136878	3471021	3798464
Внеоборотные активы	3151815	3470535	3757472
Собственные оборотные средства (собственные источники формирования запасов)	-14937	486	40992
Запасы + НДС	340737	353283	312369
Излишек (+) или недостаток (-) собственных источников формирования запасов	-355674	-352797	-271377

Из данных таблицы следует, что за 2013-2015гг. финансовое состояние предприятия было неустойчивым. Предприятие располагало недостатком собственных источников формирования запасов (в 2013г. – 355674 тыс.руб., в 2014г. – 352797 тыс., в 2015г. – 271377 тыс.руб.). А в 2013г. у предприятия не хватало собственных оборотных средств. Это означает, что у предприятия есть необходимость привлекать для формирования запасов заемные средства;

через год (на 31.12.2014) финансовое состояние улучшилось. Предприятию уже хватало собственных и долгосрочных источников для формирования запасов. Дефицит собственных и долгосрочных источников – 352797 тыс. руб. Таким образом, предприятие было вынуждено привлекать краткосрочные кредиты для формирования запасов;

еще через год (на 31.12.2015) финансовое состояние стало стабильным, когда собственных и долгосрочных источников стало достаточно для формирования запасов.

Учитывая такую динамику, можно предположить, что за

анализируемый период предприятие увеличивает свою деятельность.

Эффективность от использования имеющихся источников финансирования необходимо оценить, рассчитав относительные показатели финансовой устойчивости предприятия (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Относительные показателей финансовой устойчивости, независимости, мобильности филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Строитель за 2013-2015гг.

Показатель	Фактический		
	2013г.	2014г.	2015г.
Коэффициент автономии	0,81	0,84	0,87
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,23	0,19	0,15
Коэффициент маневренности	0,04	0,03	0,05
Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами	0,33	0,3	0,55
Коэффициент реальной стоимости имущества производственного назначения	0,9	0,92	0,9
Коэффициент прогноза банкротства	-0,03	-0,02	0,02

Из данных таблицы следует, что на протяжении анализируемого периода времени зависимость предприятия от заемных источников снизилась. Если на 31.12.2013 г. за счет собственных источников было сформировано 81% имущества предприятия, то на 31.12.2015 г. этот показатель составлял 87%, а на 31.12.2014 г. – 84%. На протяжении последнего года норматив, в соответствии с которым не менее 50% имущества должно быть сформировано за счет собственных источников, соблюдается. Таким образом, по данному критерию финансовая устойчивость предприятия существенно улучшилась; на 31.12.2013 г. на 1 руб. собственного капитала приходилось 23 коп. заемного капитала; за год эта величина снизилась до 15 коп. на 1 руб. собственных источников; высокое значение коэффициента маневренности положительно характеризует финансовое состояние предприятия.

В данном случае полученное значение является достаточно высоким,

значение данного показателя увеличилось на 25%; рекомендуемое значение коэффициента обеспеченности запасов собственными средствами составляет не менее 1. Это означает, что формирование запасов не обеспечивается собственными оборотными средствами. В данном случае норматив по данному показателю не соблюдается.

На протяжении анализируемого периода обеспеченность запасов собственными средствами повысилась на 66%; рекомендуемое ограничение коэффициента реальной стоимости имущества производственного назначения составляет не менее 0,5. Это означает, что указанных в числителе формулы активов должно быть не менее половины общей величины имущества предприятия.

Норматив по данному показателю соблюдается; значение коэффициента прогноза банкротства должно быть более 0. Это означает, что оборотных активов достаточно для удовлетворения требований кредиторов. Норматив выполняется, предприятию банкротство не угрожает. Рост данного показателя на протяжении анализируемого периода времени свидетельствует об улучшении финансовой устойчивости предприятия; в целом финансовая устойчивость предприятия улучшилась.

На основе проведенного анализа основных показателей финансовой деятельности филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Строитель за 2013-2015гг.можно сделать вывод, что предприятие имеет устойчивое финансовое положение; платежеспособное, потому что денежные средства и средства на расчетных счетах, а также материальные оборотные активы полностью покрывают все краткосрочные текущие обязательства.

2.2 Анализ кадровых процессов предприятия

Одним из основных направлений изучения системы управления персоналом является исследование кадрового потенциала – трудовых ресурсов организации (табл.2.6).

Оценка кадрового потенциала позволяет решить следующие задачи: оценить обеспеченность организации необходимым персоналом по численности, составу, структуре и уровню квалификации; исследовать соответствие профессионально-квалификационного уровня работников требованиям сферы деятельности организации и др.

Таблица 2.6

Анализ основных кадровых процессов филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Строитель за 2013-2015гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Численность персонала на начало года, чел.	493	582	614
Среднесписочное число работников, чел.	490	580	610
Принято всего, чел.	30	90	30
Выбыло всего, чел.	15	11	5
в т. ч.:	3	2	1
- по сокращению штатов:			
- по собственному желанию:	10	8	4
- за нарушение трудовой дисциплины	2	1	0
Численность персонала на конец года, чел.	490	580	610
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,06	0,2	0,05
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,03	0,01	0,008
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)			
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,02	0,01	0,006
Коэффициент абсентеизма	0,00008	0,00006	0,00003

Формулы для расчёта данных коэффициентов приведены ниже:

Коэффициент оборота по приему (Кпр) = $30/490 = 0,06$ за 2013 год

$90/580 = 0,2$ за 2014 год

$30/610 = 0,05$ за 2015 год

Коэффициент оборота по выбытию (Кв) = $15/490 = 0,03$ за 2013 год

$11/580 = 0,01$ за 2014 год

$5/610 = 0,008$ за 2015 год

Коэффициент постоянства кадров (Кпс) = $493-490/490 = 0,006$ за 2013 год

$582-580/580 = 0,003$ за 2014 год

$$614-610/610=0,006 \text{ за 2015 год}$$

Коэффициент текучести кадров (Ктк) = $10+2/490= 0,02$ за 2013 год

$$8+1/580= 0,01 \text{ за 2014 год}$$

$$4/610=0,006 \text{ за 2015 год}$$

Коэффициент абсентеизма = $10/240 \times 490 = 0,00008$ за 2013 год

$$8/240 \times 580= 0,00006 \text{ за 2014 год}$$

$$5/240 \times 610= 0,00003 \text{ за 2015 год}$$

Из данных табл. 2.6 следует, что численность персонала в филиале с каждым годом растет. Если в начале 2013г. было 490 работника, то в 2015г. - 610 человек. Основным источником пополнения персонала являлся прием работников самой организацией. Рост коэффициента оборота по приему по сравнению с базовым периодом свидетельствует о динамике развития филиала, однако в 2015г. данный показатель уменьшился, так в указанный год было принято на 60 человек меньше, чем в 2014г.

Коэффициент оборота по выбытию и коэффициент текучести кадров с каждым годом снижается, что говорит о благоприятной кадровой политики на предприятии. Если сравнивать по годам, то можно увидеть следующее: число уволенных по собственному желанию ежегодно снижается, в 2013 году оно равнялось десяти человек, в 2015 году – два человека.

В целом, кадровую политику в филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Строитель можно охарактеризовать как достаточно эффективную.

Структура и укомплектованность персоналом в филиале представлена в таблице 2.7.

Из данных таблицы 2.7 видно, что большую часть в структуре предприятия занимает такая категория как «рабочие» так, в 2013 г. – 280 чел., в 2014 г. – 362 чел., а в 2015 г. – 380 чел.

Таблица 2.7

Структура и укомплектованность персоналом в филиале ОАО
«Газпром газораспределение Белгород» в г.Строитель за 2013-2015гг.

Показатели	2013 г.			2014 г.			2015 г.		
	Кол-во должностей, ед.	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность, %	Кол-во должностей, ед.	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность, %	Кол-во должностей, ед.	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность, %
Персонал, всего в том числе:	559	490	88	611	580	95	647	610	94
1.Руководители	62	62	100	67	67	100	70	70	100
2. Специалисты	157	148	94	160	151	94	167	160	96
3. Рабочие	340	280	82	384	362	94	410	380	93

Однако филиалу ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Строитель с каждым годом требуются специалисты и рабочие: в 2013 г. – требовалось 157 специалистов (по факту - 148 чел.), рабочих - 340 человек (по факту – 280 чел.); в 2014 г. необходимо было 160 специалистов (по факту - 151 чел.), 384 рабочих (по факту – 362 чел.), в 2015 г. тенденция сохранилась: необходимо было 167 специалистов (по факту - 160 чел.), рабочих 410 (по факту - 380 чел.).

Таблица 2.8

Распределение персонала по возрасту в филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Строитель в 2015 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	0	0	0	0	0	0
20 – 30	1	1	27	17	63	16,5
30 – 40	19	27	31	19	201	53,5

40 – 50	45	64	78	49	84	22
50 – 60	3	6	20	12,5	13	3
Свыше 60	2	2	4	2,5	18	5
Итого	70	100	160	100	380	100

Распределение персонала по возрасту в филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Строитель в 2015 г. выглядело следующим образом: в категории «руководители» 64 % работников в возрасте 40-50 лет; в категории «специалисты» 49 % работников в возрасте 40-50 лет; в категории «рабочие» 53,5 % работников в возрасте 30-40 лет.

Таблица 2.9

Распределение персонала филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Строитель по полу в 2015 г.

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
Руководители	41	66	21	34
Специалисты	81	55	67	45
Рабочие	174	62	106	38
Итого:	296	68	194	32

Из данных таблицы 2.9 следует, что во всех рассматриваемых группах работников большую часть (68 %) занимают мужчины.

Далее рассмотрим распределение персонала филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Строитель по трудовому стажу.

Из данных таблицы 2.10 следует, что в категории «руководители» большая часть сотрудников имеет стаж 10-20 лет (65 %); в категории «специалисты» примерно у 44 % работников стаж работы 5-10 лет; а у «рабочих» средний стаж составляет 5-10 лет (43 % работников).

Таблица 2.10

Распределение персонала филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Строитель по трудовому стажу в 2015 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	2	3	21	14	90	32
От 5-10	15	24	63	44	119	43
От 10-15	21	34	22	15	29	10
От 15-20	19	31	17	11	26	9
Свыше 20	2	3	14	9	11	4
Свыше 30	3	5	11	7	5	2
Итого	62	100	148	100	280	100

Распределение персонала филиала по образованию представлено в табл.2.11.

Таблица 2.11

Распределение персонала филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Строитель по образованию в 2015 г.

Группы работников по образованию	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее	0	0	0	0	55	20
Среднее специальное	0	0	15	10	179	64
Незаконченное высшее	0	0	3	2	17	6
Высшее	62	100	130	88	29	10
Итого	62	100	148	100	280	100

Из данных таблицы 2.11 следует, что у категории «руководители» только высшее образование; также и у «специалистов» (88% работников)

высшее образование; у «рабочих» филиала – среднее специальное образование (64% работников).

Важную роль в изучении кадровых процессов на предприятии занимает анализ заработной платы персонала (табл.2.12).

Таблица 2.12

Анализ заработной платы персонала филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Строитель (руб.) за 2013-2015гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Персонал, всего в том числе:			
1.Руководители	23000	25000	27500
2. Специалисты	17000	19000	21000
3. Рабочие	13500	14900	15500

Из данных таблицы 2.12 следует, что с каждым годом у всех категорий персонала увеличилась заработная плата.

2.3 Актуальное состояние системы стратегического управления персоналом

Реализация стратегических целей предприятия в значительной мере предопределяется эффективностью использования потенциала персонала и уровнем его развития.

Стратегический подход к развитию персонала предприятия – заключается в обеспечении устойчивого конкурентного преимущества предприятия, посредством наращивания конкурентоспособности персонала и обеспечения гарантии его профессионального роста и развития на долгосрочную перспективу.

Стратегия развития персонала – это обобщающая модель действий, направленных на формирование совокупности требований к персоналу и уровню эффективности его работы, который необходим предприятию для

достижения поставленных бизнес-целей.

Предлагается следующий алгоритм исследования стратегии управления персоналом (табл. 2.13)

Таблица 2.13

Алгоритм исследования стратегии управления персоналом в филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Строитель

№	Наименование этапа	Краткое описание	Методика исследования
1	Изучение связи бизнес-стратегии и стратегии развития персонала	Данный этап включает в себя проверку каждого пункта и направления в бизнес-стратегии, а также определение требований к персоналу и степени его участия в реализации стратегии.	Анкетирование
2	Оценка потенциала персонала	Этот шаг включает в себя анализ существующего для реализации стратегии развития предприятия имеющегося потенциала персонала. Анализ сбалансированного потенциала персонала позволяет выделить ключевые типы сотрудников, наличие которых на предприятии необходимо для его дальнейшего развития. После этого определяется, какие программы развития персонала должны быть расширены, а какие, напротив, сокращены.	Чек-лист
3	Выявить приоритетные направления инвестирования в персонал предприятия	Выбираются направления инвестирования в персонал.	Анализ кадровой документации

Итак, на первом этапе необходимо сформировать целевую группу. В качестве испытуемых будут выступать руководители в независимости от принадлежности к функциональным подразделениям в количестве 70 человек.

В настоящее время не существует готовой методики по выявлению и изучению бизнес-стратегии, поэтому, основным методом исследования стало

анкетирование. Вопросы анкеты были составлены лично автором дипломного исследования (приложение 3).

Основным достоинством анкетирования является то, что, с одной стороны, вопросы гибки и дают возможность приспособиться к разнообразным исследовательским задачам, а с другой – допускают последующий контент- анализ и количественную обработку данных.

На вопрос «Какие направления развития приоритетны для Вашего предприятия» 65 % опрошенных сотрудников ответило «изменение технологии производства», 24 % респондентов ответило как «изменение позиции на рынке», остальные 11 % респондентов ответили: «другое», а именно: увеличение доли отечественного высокотехнологичного оборудования в поставках материально-технических ресурсов; наращивание газомоторной инфраструктуры.

На следующий вопрос ответы респондентов выглядели следующим образом (рис.2.1).



Рис. 2.1 «Ваше видение приоритетов рыночной стратегии в бизнесе?»

На следующий вопрос 95 % респондентов отметили высокую авторитетность руководства компании.

На вопрос «какая стратегия управления персоналом существует на предприятии» ответы сотрудников выглядели следующим образом (рис.2.2).

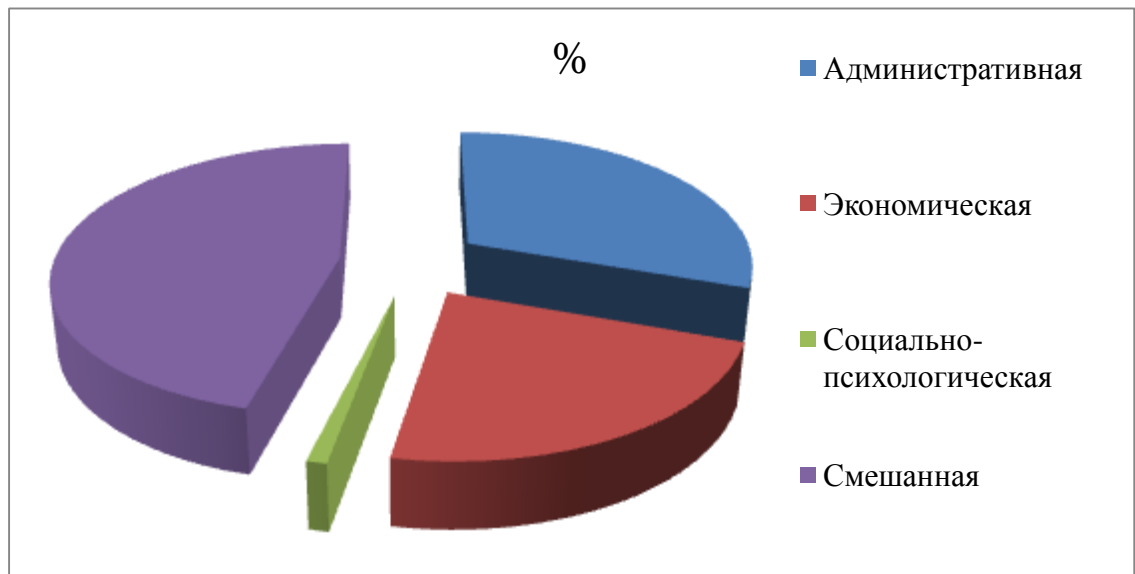


Рис. 2.2 Ответы респондентов на вопрос «Какая стратегия управления персоналом существует на предприятии».

Из данных рисунка следует, что 47 % опрошенных сотрудников считают, что на предприятии существует «смешанная стратегия управления», в которой преобладает административная (31 %) и экономическая (23 %). Под смешанной стратегией управления в филиале понимается сочетание правильного использования экономических законов, хозяйственных расчетов и соответствующих способов воздействия на персонал, основанных на власти, дисциплине труда.

Далее 85 % опрошенных ответили, что квалификация менеджмента в компании высокая.

На следующий вопрос респонденты высказались следующим образом (рис.2.3).

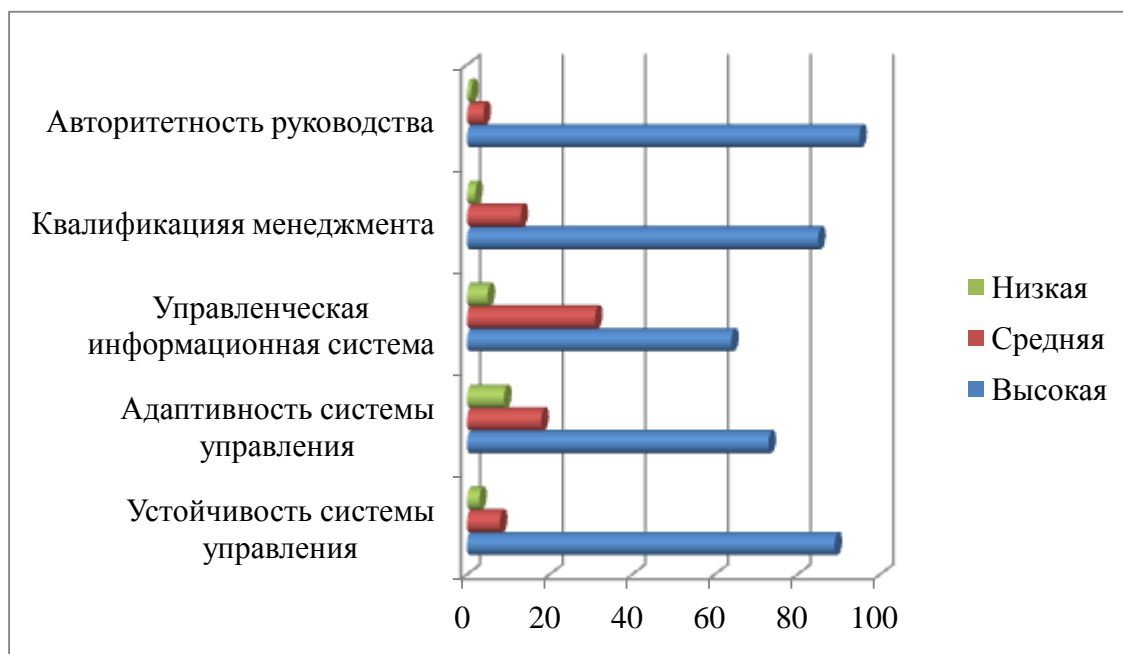


Рис. 2.3 «Какова важность таких показателей качества управления компанией»

Из данных рисунка следует, что респонденты высоко оценивают такие показатели как «управленческая информационная система», «адаптивность системы управления» и «устойчивость системы управления».

Также респонденты отмечают высокий уровень финансовой независимости предприятия.

На вопрос о степени адаптивности (гибкости) системы управления респонденты ответили: высокая (36 %), средняя (47 %), низкая (17 %).

На следующий вопрос респонденты отметили, что товарная марка компании оценивается исключительно как национальный бренд (74 %).

31 % сотрудников социальную политику предприятия оценивают как «высоко развитую», 47 % как «развитую», 16 % как «начальную».

На следующий вопрос ответы сотрудников распорядились следующим образом (рис.2.4).

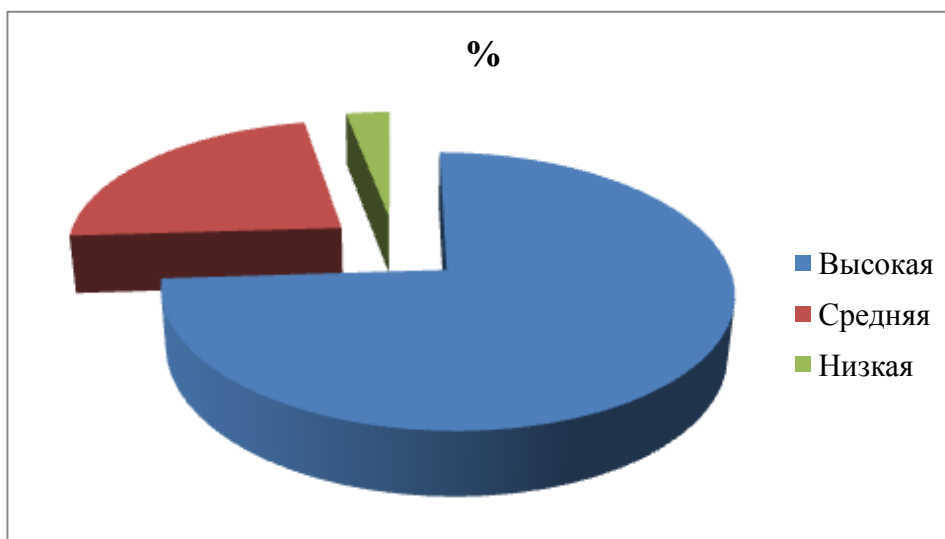


Рис. 2.4. «Какова Ваша оценка имеющейся способности компании привлекать и сохранять талантливых сотрудников»

82 % респондентов «высоко» оценивают работу персонала, «средне» - 14 %, «низко» - 4 % сотрудников.

87 % руководителей удовлетворены работой сотрудников предприятия.

На следующий вопрос, касающийся оценки системы обучения и повышения квалификации персонала, 47 % сотрудников отметили ее как «высоко развитую», а 51 % как развитую, 2 % - как «начальную».

Руководители филиала оценивают текучесть персонала как «средняя» - 68 %, «низкая» - 24 %, «высокая» - 8 %.

На втором этапе необходимо оценить потенциал персонала. На втором этапе выбирается аудитория образовательной программы с учетом поставленных целей. Данная задача требует четкого понимания функционирования предприятия в целом. Каждый менеджер среднего звена является одновременно и руководителем и специалистом. Поэтому для этой категории персонала необходимо определить потребности, как в развитии управленческих качеств, так и в совершенствовании профессиональных знаний. Важной задачей для решения первой из перечисленных проблем, является идентификация характеристик, наиболее значимых для менеджеров как специалистов по управлению. Определить потребность в развитии

менеджеров среднего звена возможно посредством бальных оценок по следующим критериям:

- степень готовности к работе;
- уровень самостоятельности;
- инициативность;
- надежность выполнения работ;
- способность убеждать;
- сотрудничество;
- деловая контактность – умение мотивировать и координировать работу сотрудников.

Для определения потребностей в развитии и обучении необходимо знать, с одной стороны, существующий уровень менеджеров, с другой – зафиксировать желаемый, но реально достижимый уровень квалификации по каждому из критериев. Все эти необходимые для достижения цели вопросы были сконцентрированы в чек-листах (приложение 4), разработанных для использования в филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Строитель. Результаты представлены на рисунках 2.5-2.8.

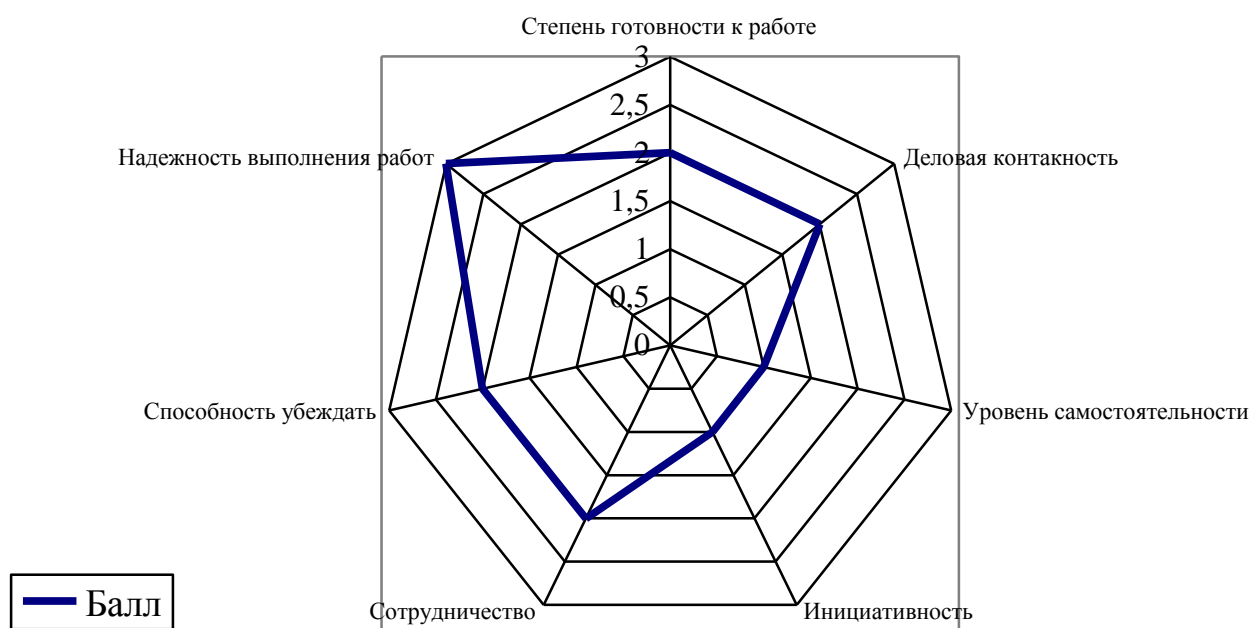


Рис.2.5. Общая характеристика менеджеров среднего звена по оценке генерального директора ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

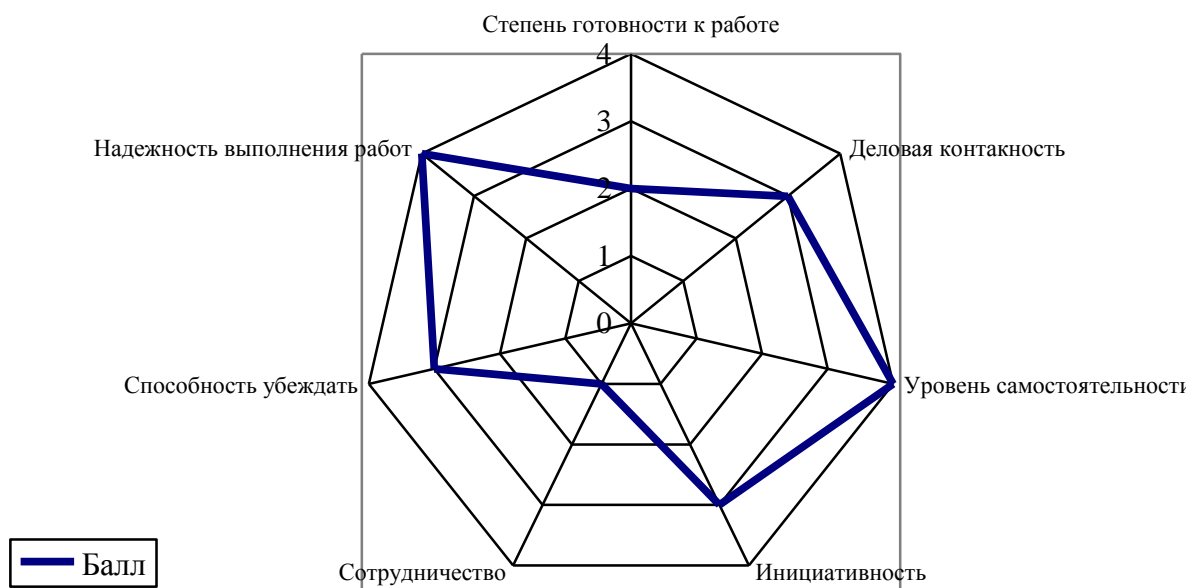


Рис.2.6. Общая характеристика менеджеров среднего звена в целом по филиалу

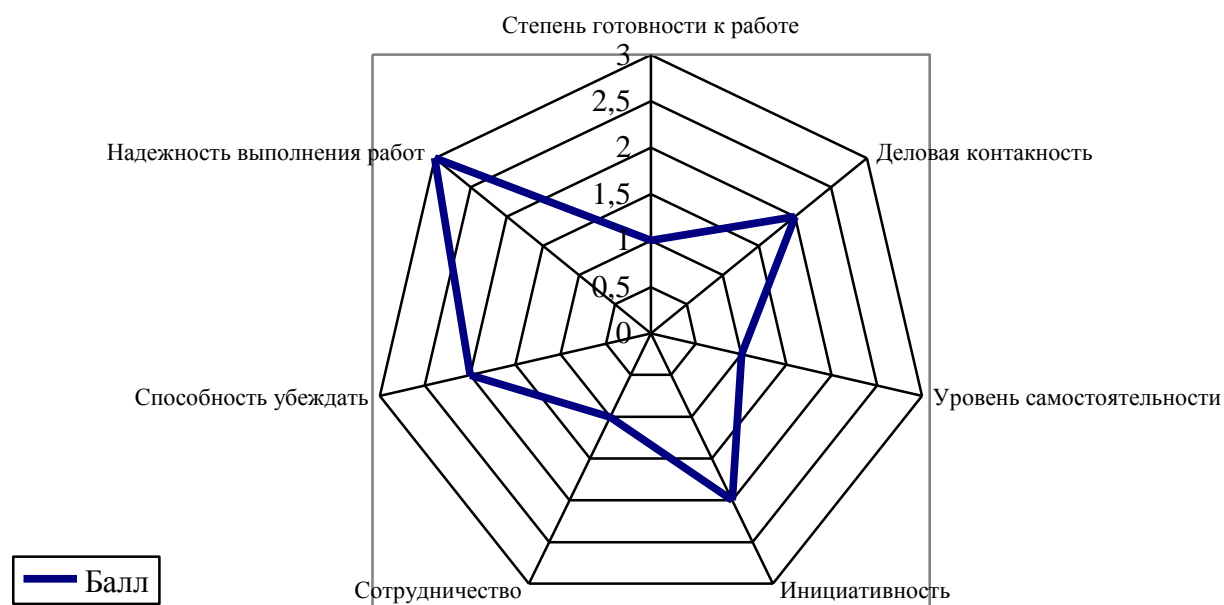


Рис. 2.7 Общая характеристика менеджеров среднего звена по оценке финансового отдела филиала

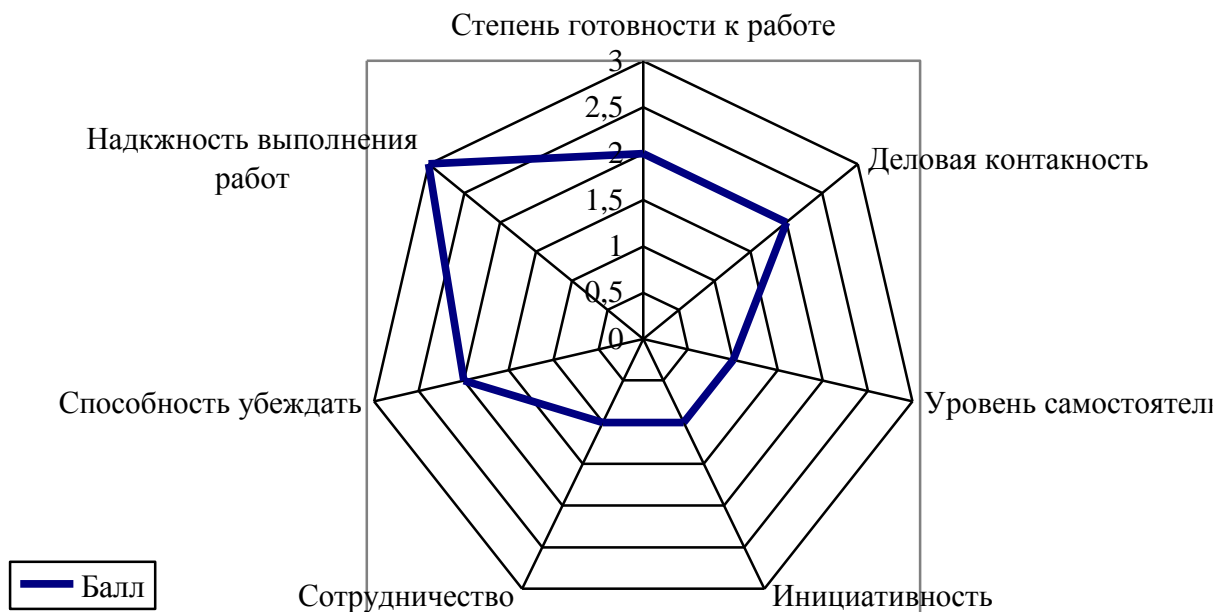


Рис.2.8 Общая характеристика менеджеров среднего звена по оценке отдела по работе с персоналом филиала

Интерпретируя представленные на рисунках результаты оценки менеджеров среднего звена филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Строитель, можно определить наиболее актуальные для развития качества менеджеров среднего звена (рис. 2.9).

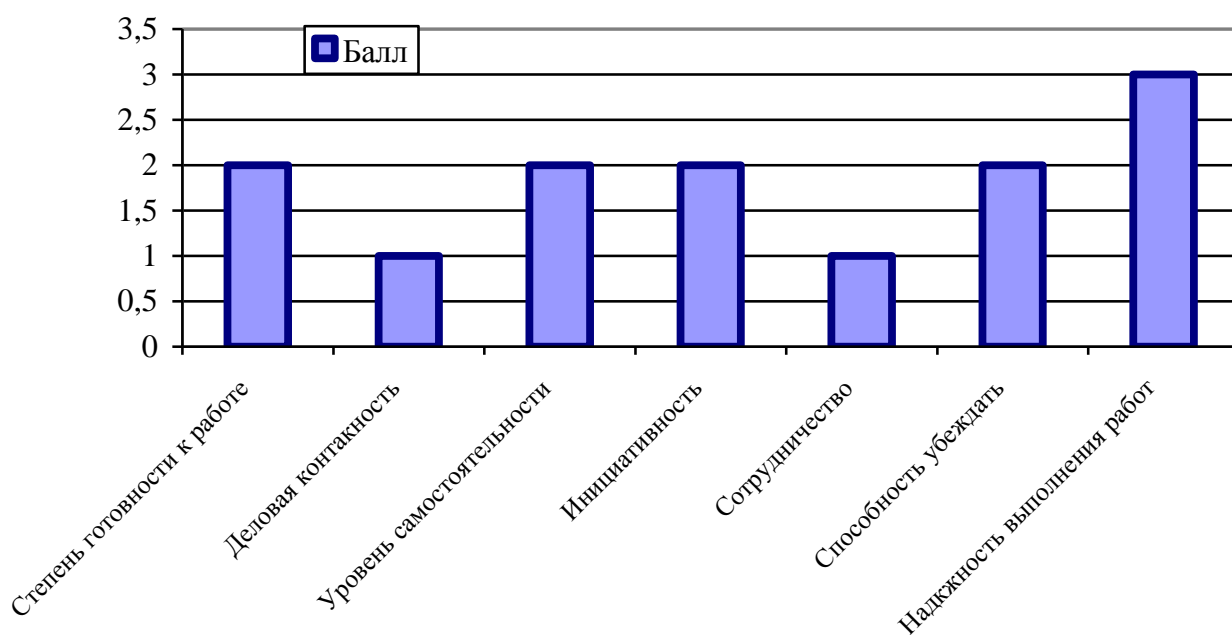


Рис. 2.9 Выявленные потребности в развитии менеджеров среднего звена филиала

Таким образом, персоналу филиала необходимо повышать свой профессиональный уровень, а также уровень вовлеченности персонала в деятельность предприятия, привлекать к кадровой работе социологов и психологов.

На основе выявленных потребностей в развитии и потенциала сотрудника, определяются задания, осуществляется подбор и разработка развивающих кейсов.

На третьем этапе должен быть решен вопрос о том, какие конкретно навыки должны приобрести сотрудники. Главная сложность здесь заключается в том, что потребности в обучении отдельных работников необходимо верно соотносить с потребностями предприятия в целом. При этом иногда оказывается, что они не совпадают. Поэтому лица, ответственные за выбор программы, должны использовать все средства из имеющихся в их арсенале. А их немало – это и результаты ежегодной оценки (если таковая проводится), и диагностика знаний и навыков персонала с помощью тестирования, и собеседования с самими сотрудниками и их непосредственными руководителями, и анализ потребностей в совершенствовании квалификации. Работа на данном этапе должна проводиться с тремя категориями сотрудников. Это топ-менеджеры, менеджеры среднего звена и сами обучаемые. Информация, полученная от них, и должна лечь в основу программы развития.

По данным отдела по работе с персоналом филиала, в 2016 г. необходимо повысить квалификацию 32 человека.

Для обеспечения эффективности стратегии развития персонала предприятия необходимо, прежде всего, поддерживать и стимулировать стремление персонала к развитию и обучению.

Общую картину системы стратегического управления персоналом в филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г.Строитель можно представить с помощью SWOT – анализа (рис.2.10-2.12).

	Возможности 1. Повысить квалификацию персонала 2. Снижение себестоимости продукции 3. Увеличение числа потребителей 4. Благоприятный сдвиг в курсах валют 5. Появление новых технологий производства	Угрозы 1. Увеличение налоговой нагрузки 2. Снижение уровня компетентности работников 3. Уход с предприятия высокопрофессиональных кадров 4. Ухудшение психологического климата в организации 5. Рост темпов инфляции
Сильные стороны 1. Стабильное финансовое положение филиала. 2. Известность в качестве лидера рынка 3. Высокая квалификация персонала 4. Проверенный временем менеджмент 5. Высокий уровень з/п работников	1.1-0.9 2.1-0.9 3.1-0.7 4.1-0.7 5.1-0.8 ∑ 4.0 1.2-0.9 2.2-0.6 3.2-0.7 4.2-0.5 5.2-0.8 ∑ 3.5 1.3-0.9 2.3-0.9 3.3-0.6 4.3-0.6 5.3-0.7 ∑ 3.7 1.4-0.8 2.4-0.8 3.4-0.7 4.4-0.6 5.4-0.8 ∑ 3.7 1.5-0.8 2.5-0.8 3.5-0.5 4.5-0.5 5.5-0.5 ∑ 3.1 ∑ 4.3 ∑ 4.0 ∑ 3.2 ∑ 2.9 ∑ 3.6	
Слабые стороны 1. Слабая ответственность и мотивация менеджеров, направленная на результаты 2. Недостаток требуемой квалификации у «рабочих» 3. Не сформирована система развития персонала 4. Чрезмерная централизация управления 5. Отсутствие перспективного плана развития		1.1-0.4 2.1-0.6 3.1-0.2 4.1-0.7 5.1-0.6 ∑ 2.5 1.2-0.5 2.2-0.3 3.2-0.8 4.2-0.6 5.2-0.5 ∑ 2.7 1.3-0.2 2.3-0.2 3.3-0.7 4.3-0.6 5.3-0.3 ∑ 2.0 1.4-0.6 2.4-0.7 3.4-0.6 4.4-0.6 5.4-0.5 ∑ 3.4 1.5-0.9 2.5-0.2 3.5-0.3 4.5-0.4 5.5-0.4 ∑ 2.2 ∑ 2.6 ∑ 2.0 ∑ 2.6 ∑ 2.9 ∑ 2.3

Рис.2.10 Матрица SWOT - анализа филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г.Строитель

Влияние возможностей на организацию представлено на рис.2.11.

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	Повысить квалификацию персонала Увеличение числа потребителей	Благоприятный сдвиг в курсах валют	
Средняя вероятность	Снижение себестоимости продукции	Появление новых технологий производства	
Низкая вероятность			

Рис. 2.11 Матрица возможностей

Влияние угроз на организацию представлено на рис. 2.12.

	Разрушение	Критическая ситуация	Тяжёлое состояние	«Лёгкие ушибы»
Высокая вероятность			Снижение уровня компетентности работников	Ухудшение психологического климата в организации
Средняя вероятность			Увеличение налоговой нагрузки	
Низкая вероятность				Рост темпов инфляции Уход с предприятия высокопрофессиональных кадров

Рис. 2.12 Матрица угроз

Таким образом, подведем итоги по второму разделу: анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г.Строитель за 2013-2015 гг. показал, что предприятие стабильное, характеризуется достаточностью собственных средств, независимостью от кредиторов и инвесторов. Предприятие может своевременно погасить все свои обязательства за счет активов. Предприятие платежеспособное, способное погасить не менее 20% обязательств, срок погашения которых составляет менее 1 года.

В филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г.Строитель линейный вид организационной структуры управления. Численность персонала организации составляет 610 человек.

Исследование кадровых процессов предприятия показало, что численность персонала в филиале с каждым годом растет. Коэффициент оборота по выбытию и коэффициент текучести кадров с каждым годом снижается, что говорит о благоприятной кадровой политике на предприятии.

В организации количество мужчин (68 %) превышает количество женщин. Средний возраст сотрудника 40-50 лет.

Самая большая доля (65 %) приходится на работников, чей стаж работы на данном предприятии составляет свыше 10 лет.

Практически у большей части руководителей и специалистов – высшее образование, у рабочих – среднее (64 %).

Анализ системы стратегического управления персоналом показал, что сотрудники филиала уверены в проводимой стратегии управления и характеризуют ее как смешанную, то есть, рассматривают ее как сочетание правильного использования экономических законов, хозяйственных расчетов и соответствующих способов воздействия на персонал, основанных на власти, дисциплине труда.

Отмечают высокую квалификацию менеджмента, управленческую информационную систему, устойчивую систему управления.

Однако персонал отмечает среднюю степень адаптивности (гибкости) системы управления и слабую социальную политику на предприятии.

В ходе анкетирования также определили, что персоналу необходимо повышать свой профессиональный уровень, уровень вовлеченности в деятельность предприятия, а также привлекать к кадровой работе социологов и психологов.

3 Организационно-экономическое обоснование проекта по совершенствованию стратегического управления персоналом в филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель

3.1 Обоснование мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии

Логическая структура проекта по совершенствованию системы управления персоналом в филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель представлена в табл.3.1.

Таблица 3.1

Логическая структура проекта

Описание проекта	Показатели
Цель проекта	Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом
Способ достижения цели	– Ежегодно повышать квалификацию специалистов филиала; – Укрепить корпоративную культуру.
Действия	Направление сотрудников на повышение квалификации; Материальное и нематериальное стимулирование работника за успешное обучение
Результаты	Укрепление корпоративной культуры; повышение конкурентоспособности предприятия

Таким образом, основные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель:

- ежегодно повышать квалификацию специалистов филиала;
- укрепить корпоративную культуру;
- установить доплату за повышение квалификации и стаж работы работникам филиала.

В рамках первого направления, необходимо провести мониторинг потребности специалистов в повышении квалификации.

По данным отдела кадров филиала ОАО «Газпром газораспределение

Белгород», г. Строитель в повышении квалификации нуждаются 32 человека.

В соответствии с программой повышения квалификации в филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель, повышение квалификации включает в себя следующие виды обучения.

- краткосрочное (не менее 72 часов);
- тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов);
- длительное (свыше 100 часов);

Наиболее тщательным и оптимальным видом обучения являются длительные курсы повышения квалификации (свыше 100 часов). Так как, за указанное время работник сможет более глубоко изучить актуальные проблемы науки по профилю профессиональной деятельности.

Перечень основных учебных учреждений, осуществляющих подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников представлен по специальностям в таблице 3.2.

Таким образом, наиболее приемлемыми учреждением, по ценовому фактору, и по возможности применения дистанционных технологии являются БГТУ им. Шухова и ООО «Белгородский центр повышения квалификации».

Таблица 3.2

Перечень учебных учреждений, осуществляющих подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников

Учебные заведения	Местонахождение	Наименование специальности	Цена обучения, р/чел.	Возможность дистанционного обучения, повышения квалификации
1. ООО «Белгородский центр повышения квалификации»	Г. Белгород ул. Королева, д. 2а, корпус 2, офис 613,	«Обучение по охране труда и проверки знаний требований охраны труда»	25900	нет

2. БГТУ им. Шухова	Белгород, ул. Костюкова, 46	«Институт переподготовки и повышения квалификации специалистов»	34400	да
3. ФГБОУ ВО «РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина»	119991, Город Москва, проспект Ленинский, дом 65, корпус 1	«Институт переподготовки и повышения квалификации специалистов»	34500	нет
4. Профессиональ ное училище №4 г.Белгорода	г. Белгород, Хмельницког о Богдана пр., 113	«Институт переподготовки и повышения квалификации специалистов»	33200	нет

Общая стоимость программы повышения квалификации работников в БГТУ им. Шухова составляет 34 400 рублей. Таким образом, по данному курсу необходимо повысить квалификацию у 18 человек. Общая сумма расходов с учетом проживания в общежитии и проезда – 619 200 рублей.

Стоимость обучения в ООО «Белгородский центр повышения квалификации» составляет 25 900 рублей. Общая сумма расходов на 14 человек составляет 362 600 рублей.

С целью устранения конфликтов в коллективе, снятию напряженности и повышению командного духа, сплочению коллектива филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель предлагается использовать организацию неформального общения в коллективе:

- организация ежегодных встреч для обмена опытом между регионами и головным офисом (г.Белгород), проведение круглых столов, что позволит распространять технологии, применяемые передовыми подразделениями и приведет к единению трудовых коллективов разных подразделений, формированию у персонала единых целей и задач, направленных на достижение целей компании;

-обязательно необходимо выезжать в обособленные подразделения. Электронное общение, отчеты, даже такие технологии, как Skype, хоть и дают возможность устраивать видеоконференции, но они не заменят личного общения.

Опасность в том, что можно потерять ощущение команды и корпоративного духа. Специалист отдела кадров филиала должен бывать на местах, чтобы ощутить на себе ситуацию, побыть внутри нее. Хотя бы раз в полгода региональный персонал нужно привозить в головной офис (г.Белгород).

Кандидаты на поездку должны отбираться по определенным и неизменным параметрам раз в полгода. Это либо лучшие работники, либо лучшие плюс только что пришедшие, для которых будет полезен эмоциональный, живой опыт. Они начинают понимать, что если в филиале происходит что-то не то, то в центральный офис всегда можно обратиться за советом и помощью. Когда люди приезжают в главный офис, то встречаются с первыми лицами организации, эмоционально заряжаются от них, тянутся к ним. Если логистика позволяет, то раз в полгода ключевых сотрудников можно собирать не только на территории головного офиса, но и на базе того или иного филиала.

- проведение ставших столь популярными team-building мероприятий, буквально «построение команды».

Тимбилдинг это инновационное средство сплочения коллектива, он формирует корпоративную культуру и решает множество практических задач: обеспечивает совместный активный отдых сотрудников и стимулирует их к развитию.

Таким образом, формируется новая корпоративная этика, где в приоритете оказываются цели команды, а не личные цели, и в коллективе преобладают открытые и доверительные отношения. Организация тимбилдинга должна проводиться регулярно, что поможет снизить коэффициент текучести кадров, избавиться от рабочих конфликтов и

множества различных проблем с персоналом. Выполняя игровые задания, сотрудники лучше узнают друг друга и научатся доверять.

Что дает на практике teambuilding:

- эмоциональную сплоченность коллектива;
- повышение отдачи от совместно проводимой работы;
- катализацию развития коллектива, который уже сформирован;
- повышение эффективности как вертикальных, так и горизонтальных связей в компании;
- облегчение внедрения в работу различных новшеств;
- увеличение оперативности, адекватности и эффективности реагирования на изменения как внутри компании, так и на рынке;
- формирование и повышение уровня мотивации;
- возможность избежать появления разрозненных групп по интересам; - приобретение навыков находить выход из нестандартных ситуаций и развитие стрессового мышления;
- повышение результативности труда;
- помочь участникам «командообразующего» мероприятия расслабиться, снять «социальный панцирь»;
- вовлечь рабочий коллектив в процесс командообразования;
- добиться сплоченности коллектива; - донести основные ценности коллектива;
- дать возможность каждому сотруднику внести свой вклад в решение задач. Организация тимбилдинга позволит наладить отношения между коллегами, создать единую сплоченную команду, раскрыть личностный потенциал каждого участника и показать важность корпоративной этики для развития компании в целом. При этом тимбилдинг позволяет в кратчайшие сроки без утомительных и сложных переговоров объединить коллектив для достижения общей цели.

Тимбилдинг представляет собой командообразующий процесс, включающий в себя следующие составляющие:

- формирование навыков командной работы: объединение личных и общественных целей, ответственность за деятельности команды, ситуационное лидерство, самоуправление и самоконтроль, принятие и согласование единого решения всей командой;

- формирование командного духа. Речь идет о совокупности психологических факторов, отвечающих за межличностные отношения сотрудников компании. Развитие корпоративного духа представляет собой организацию тимбилдинга, направленную на развитие ощущения «мы» и усиления чувства сплоченности; развитие доверительных и дружественных отношения между коллегами и понимание взаимных особенностей; мотивацию совместной деятельности; приобретение и отработка навыков командной работы; лояльность сотрудников к компании;

- формирование команды. Данное направление тимбилдинга направлено на подбор и структуризацию команды и распределение ролей между участниками: использование сильных сторон; формирование новой структуры в зависимости от обстоятельств и конкретных целей команды; развитие горизонтальных связей между сотрудниками; поддержание рабочей обстановки при формировании проектной команды.

Ни одна серьезная компания, задумывающаяся о развитии бизнеса, не обходится без проведения тимбилдингов и организации корпоративного отдыха. Организация тимбилдинга включает активные и захватывающие командные игры (спартакиады, снежные бои, веревочный курс, эстафеты, экстремальные приключения, командные игры, коллективный поиск клада и многое другое) и позволяет проявлению творческого потенциала каждого участника.

Организация и проведение данных мероприятий гарантирует сплочение коллектива, формированию общих интересов и повышении нематериальной мотивации.

Последнее направление - это повышение уровня мотивации сотрудников филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель. Так, руководству филиала предлагается установить доплату за повышение квалификации и стаж работы работникам (табл.3.6).

Таблица 3.6

Шкала доплат к должностному окладу работников филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель за повышение квалификации с учетом образования, стажа работы

Образование	Стаж работы				
	От 3-4 лет	От 5-8 лет	От 9-11 лет	От 12-15 лет	Свыше 15 лет
среднее	3%	5%	10%	12%	15%
Среднее специальное	2%	4%	8%	10%	12%
Незаконченное высшее	3%	5%	7%	9%	11%
высшее	3%	5%	10%	15%	20%

Из данных таблицы 3.6 следует, что основной категорией работников, подлежащей денежному вознаграждению за успешное повышение квалификации являются работники, имеющие среднее и высшее образование.

Таким образом, данное стимулирование позволит расширить «образовательные» возможности граждан, прошедших обучение по программам подготовки квалифицированных рабочих; а также повысит привлекательность предприятия.

Внедрение в практику деятельности филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель, предложенных рекомендаций по разработке и внедрению стратегии развития персонала, ориентированной на повышение конкурентоспособности, овладение современными технологиями кадровой работы и методами профессионального развития и обучения сотрудников, в современных условиях жесткой конкуренции становится объективно необходимым условием эффективного функционирования предприятия.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности проекта

Анализ программы совершенствования системы управления персоналом в филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель показал, что в целях совершенствования указанной программы, предприятию необходимо:

- повысить квалификацию 32 специалистов филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель в БГТУ им. Шухова и в ООО «Белгородский центр повышения квалификации»;

- установить доплату за повышение квалификации и стаж работы работникам филиала.

Определим общую сумму инвестиционных затрат, связанных с направлением работников на повышение квалификацию с использованием дистанционных образовательных технологий (табл.3.7)

Таблица 3.7

Анализ инвестиционных затрат

Учебные заведения	Наименование специальности	Цена обучения, р/ чел.	Количество человек	Всего
ООО «Белгородский центр повышения квалификации»	«Обучение по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников»	25 900	14	362600
БГТУ им. Шухова	«Институт переподготовки и повышения квалификации специалистов»	34 400	18	619200
Итого:				981800

Следует отметить, что данная сумма расходов на обучение с применением дистанционных технологий значительно меньше, если бы сотрудники обучались непосредственно в высшем учебном заведении.

Так, расходы на обучение, включая транспортные и стоимость проживания в общежитии составила бы 1060400 рублей.

Таким образом, общая сумма инвестиционных затрат составит 981800 рублей.

- к постоянным расходам относятся: премиальные расходы на сотрудников в общей сумме 19 200 рублей (таблица 3.8).

Общая сумма постоянных расходов филиала в год составит 230 400 рублей.

Таблица 3.8

Постоянные расходы филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель в месяц

№	Мероприятия по повышению производительности труда персонала	Содержание мероприятий	Стоимость мероприятий (в месяц)
	Доплата за условия труда	Характеристики производственной среды, сменность (режим работы), степень занятости в течение смены, за активное участие в повышении квалификации.	19 200 руб. (по 600 руб. на чел)
	Итого:		19 200 руб.

К переменным затратам относят: расходы на оргтехнику (таблица 3.9)

Таблица 3.9

Переменные расходы филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель в месяц

№ п/п	Название расходов	Сумма расходов, руб
1.	Оргтехника, бумага и пр.	2000
Итого переменных затрат		24 000

Динамику инвестиционных, постоянных и переменных затрат можно пронаблюдать на рисунке 3.1.

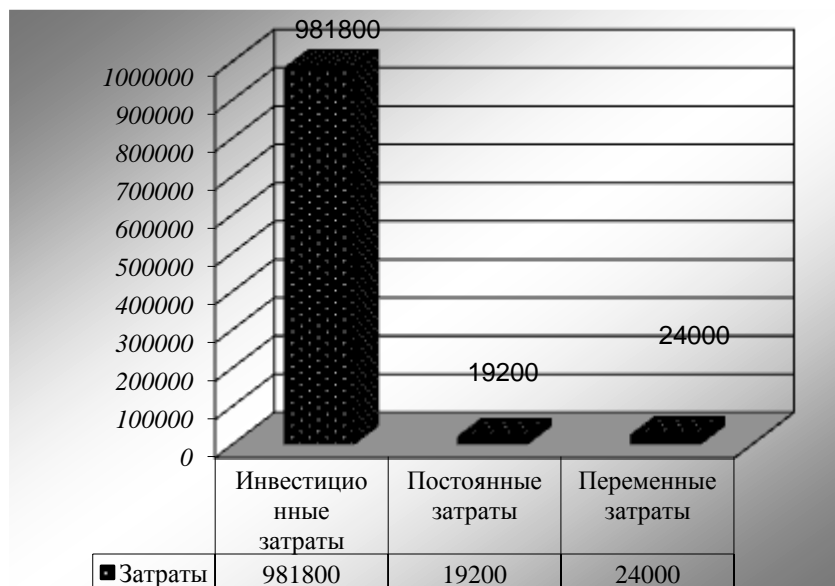


Рис. 3.1. Динамика всех затрат филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель в год

Чистая прибыль от предложенного мероприятия должна составить не менее 5% от общей прибыли предприятия:

$$\Delta\Pi = 343747000 \cdot 5\% / 100\% - 981800 = 16\,205\,550 \text{ рублей.}$$

При внедрении программы совершенствования системы управления персоналом в филиале чистая прибыль составит 16 205 550 рублей.

Рассчитаем эффективность мероприятий по формуле 1.

$$\mathcal{E} = P/Z, \quad (1)$$

где \mathcal{E} - эффективность мероприятия,

Z - затраты предприятия,

P - прибыль предприятия.

$$\mathcal{E} = 16\,205\,550 \text{ рублей} / 981800 \text{ рублей} = 16,5 \text{ руб.}$$

Можно сделать вывод о целесообразности проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель.

Таким образом, подведем итоги по третьему разделу: основными направлениями совершенствования системы управления персоналом в

филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель являются: постоянное повышение квалификации специалистов; повышение уровня мотивации сотрудников к политике повышения квалификации (установление доплат); укрепление корпоративной культуры (применение team-building мероприятий).

Расчет экономических показателей показал, что данный проект рентабельный. На 1 рубль инвестиций приходится 16,5 копеек прибыли.

Все условия определения экономической эффективности проекта выполнены, и можно сделать вывод, что предлагаемый проект является инвестиционно привлекательным и рентабельным. Предложенные мероприятия принесут и экономический, и социальный эффект специалистам филиала.

Заключение

По итогам проведенного исследования нами были выполнены поставленные задачи, а именно:

1. изучены теоретические основы стратегического управления персоналом. Так, сформулировано рабочее определение термина «стратегическое управление персоналом». Под данным понятием следует понимать такой подход к управлению персоналом, который направлен на формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющий организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Определили, что базовые принципы стратегического управления персоналом: уважение к личности; гарантии занятости; справедливое отношение к сотрудникам и наличие систем поощрения; демократичность функционирования и др.

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе следующих методов: анализ факторов внешней и внутренней среды; метод SWOT (CBOT) анализ и др.

Теоретический анализ литературы показал, что существуют различные виды стратегий управления персоналом, так, ученые выделяют: в зависимости от специфики организации (децентрализованная, централизованная); по способу реагирования на изменения среды (внутренняя, внешняя); с точки зрения роли и предназначения персонала в деятельности организации (инновационная; стратегия, ориентированная на улучшение качества; стратегия сокращения издержек производства); в зависимости от стадии развития организации (стратегия на стадии рождения, роста, зрелости, сокращения); в зависимости от механизмов разработки и формализации (интуитивная, авторитарная, классическая, спонтанная); в зависимости от целей и средств (стратегия инвестирования, стратегия

стимулирования, стратегия вовлеченности) и др.

2. В рамках второй части дипломной работы была проведена организационно - экономическая характеристика филиала ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель. Согласно уставу предприятия, филиал является структурным подразделением ОАО «Газпром газораспределение Белгород».

Согласно Уставу предприятия, основной целью филиала является надежное и безаварийное газоснабжение потребителей и получение прибыли, обеспечивающее устойчивое и эффективное благосостояние предприятия, создание здоровых и безопасных условий труда и социальную защиту работников предприятия

В филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г.Строитель линейный вид организационной структуры управления. Численность персонала организации составляет 610 человек.

Анализ бухгалтерской документации показал, что предприятие имеет устойчивое финансовое положение; платежеспособное, потому что денежные средства и средства на расчетных счетах, а также материальные оборотные активы полностью покрывают все краткосрочные текущие обязательства. Предприятие платежеспособное, способное погасить не менее 20% обязательств, срок погашения которых составляет менее 1 года.

3. Проведен анализ кадровых процессов предприятия. Исследование кадровых процессов предприятия показало, что численность персонала в филиале с каждым годом растет. Коэффициент оборота по выбытию и коэффициент текучести кадров с каждым годом снижается, что говорит о благоприятной кадровой политики на предприятии.

В организации количество мужчин (68 %) превышает количество женщин. Средний возраст сотрудника 40-50 лет.

Самая большая доля (65 %) приходится на работников, чей стаж работы на данном предприятии составляет свыше 10 лет.

Практически у большей части руководителей и специалистов – высшее образование, у рабочих – среднее (64 %).

4. Анализ системы стратегического управления персоналом показал, что сотрудники филиала уверены в проводимой стратегии управления и характеризуют ее как смешанную, то есть, рассматривают ее как сочетание правильного использования экономических законов, хозяйственных расчетов и соответствующих способов воздействия на персонал, основанных на власти, дисциплине труда.

Отмечают высокую квалификацию менеджмента, управленческую информационную систему, устойчивую систему управления.

Однако персонал отмечает среднюю степень адаптивности (гибкости) системы управления и слабую социальную политику на предприятии.

В ходе анкетирования также определили, что персоналу необходимо повышать свой профессиональный уровень, уровень вовлеченности в деятельность предприятия, а также привлекать к кадровой работе социологов и психологов.

5. В третьей части дипломной работы был предложен проект по совершенствованию стратегического управления персоналом в филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г. Строитель.

Руководству предприятия рекомендуется:

- ежегодно повышать квалификацию специалистов филиала;
- укрепить корпоративную культуру (применение team-building мероприятий);
- установить доплату за повышение квалификации и стаж работы работникам филиала. Общая сумма инвестиционных затрат составит 981800 рублей. Отраслевой опыт показывает, что при осуществлении подобных мероприятий эффективность работы предприятия увеличивается от 5% - 10%.

6. На основании полученных данных можно сделать вывод о том, что эффект от внедренного данного мероприятия будет составлять от 16 205

550 рублей. Расчет экономических показателей показал, что данный проект рентабельный. На 1 рубль инвестиций приходится 16,5 копеек прибыли.

Таким образом, указанные мероприятия позволят предприятию снизить текучесть кадров и повысить мотивацию сотрудников, устранить конфликты в коллективе, что, в конечном счете, приведет к достижению цели компании.

Список используемой литературы

1. Положение о филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород», г.Строитель, бухгалтерская документация предприятия за 2013-2015 гг.
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2014. - 172 с.
3. Алексеева, И.В. Развитие ключевых характеристик системы стратегического управления персоналом / И.В. Алексеева // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 12. – С. 25 - 34.
4. Аминова, О., Каштанова, Е. Как разработать эффективную стратегию управления персоналом / О. Аминова, Е. Каштанова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – №3. – С.10-12.
5. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под. ред. С.К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 243 с.
7. Быков, В. Формирование конкурентоспособного персонала / В. Быков // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2015. – № 10. – С. 97 - 102.
8. Варданын, И. Зарубежный и российский опыт управления персоналом / И. Варданын // Кадровик.ру. – 2015. – № 3. – С. 76 - 81.
9. Герш, М.В. Антикризисное управление персоналом / М.В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации. – 2015. – № 12. – С. 52 - 56.
10. Гетьман, В.Г. О концептуальных основах и структуре стратегии управления / В.Г. Гетьман // Международный бухгалтерский учет. – 2016. – № 2. – С. 2 - 15.

11. Горбанева, Е. Методы управления персоналом / Е. Горбанева // Кадровик.ру. – 2015. – № 8. – С. 66 - 69.
12. Грачев, В. Особенности управления персоналом: организация и систематизация / В. Грачев // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – № 5. – С. 36 - 49.
13. Гурков, И. Российский работник на зарубежном предприятии / И. Гурков // Управление персоналом. – 2014. – № 9. – С. 47 - 54.
14. Гусарова, М., Тропынин, А. Стратегия управления персоналом: понятия и классификация / М. Гуссарова, А. тропынин // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – № 7. – С.12-15.
15. Гуськова, Н. Система управления человеческими ресурсами: актуальные задачи и направления совершенствования / Н. Гуськова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – № 6. – С. 27 - 33.
16. Дементьева, А.Г. Управление персоналом / А.Г. Дементьева: учебник. – М.: Магистр, 2012. – 287 с.
17. Дуракова, И.Б. Стратегия управления персоналом. Исследование зарубежного опыта // Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 283 с.
18. Дуракова, И.Б. Формирование базы для экономического анализа результативности управления персоналом на уровне сотрудников организации / И.Б. Дуракова // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 13. – С. 20 - 29.
19. Дырин, С. Управление персоналом: от кадрового подхода - к многоаспектному / С. Дырин // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – № 9. – С. 5 - 9.
20. Евстафьева, Е.М. Анализ системы стратегического управления персоналом / Е.М. Евстафьева // Управление персоналом. – 2015. – № 4. – С. 2 - 16.

21. Кахраман, Е. Human resources - бесконечный процесс развития, поиска и анализа / Е. Кахраман // Управление персоналом. – 2016. – № 1. – С. 19 - 34.
22. Кибанов, А.Я., Ивановская, Л.В. Стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
23. Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. 301 с.
24. Комиссарова, Т.Ю. Стратегическое управление персоналом. Зачем она нужна и как ее разработать? / Т.Ю. Комиссарова // Отдел кадров коммерческой организации. – 2015. – № 7. – С. 49 - 55.
25. Кристенсен, Р. Стратегическое управление человеческими ресурсами: дорожная карта. От великой идеи к деловой практике / пер. с англ. А. Столярова. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. – 115с.
26. Крылов, С.И. Сбалансированная система показателей в управлении персоналом / С.И. Крылов // Менеджмент в России и зарубежом. – 2015. – № 4. – С. 13 - 22.
27. Максимова, Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практик: учебное пособие / Л.В. Максимова. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2015. - 263 с.
28. Маслова, В.М. Управление персоналом / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2014. - 531 с.
29. Моисеева, Н.С. Особенности стратегического управления персоналом в России / Н.С. Моисеева // Управление персоналом. – 2015. – № 3. – С. 28 - 44.
30. Михненко, П.А. Теория менеджмента / П.А. Михненко учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. – 640 с.

31. Музыченко, В.В. Цели стратегического управления персоналом / В.В. Музыченко. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2015. – 648 с.
32. Либерман, К. Стратегия управления персонала: основные термины / К. Либерман // Кадровый вопрос. – 2015. – № 10. – С. 65 - 85.
33. Одегов, Ю. Г. Кадровое планирование в России / Ю.Г. Одегов. – М. : Юрайт, 2015. – 297 с.
34. Опарина, Н.Н. Две стороны одной медали: Ключевые показатели эффективности деятельности компании как инструмент реализуемости стратегии компании и как инструмент мотивации персонала на достижение результата / Н.Н. Опарина // Управление персоналом. – 2014. – № 8. – С. 20-22.
35. Пашков, Р. Виды стратегий управления персоналом / Р. Пашков // Управление персоналом. – 2014. – № 4. – С. 50 - 58.
36. Прохоров, Е. Есть ли стратегия у современных предприятий? / Е. Прохоров // Управление персоналом. – 2015. – № 7. – С. 56 - 61.
37. Пугачев, В.П. Планирование персонала организации / В.П. Пугачев : учеб. пособие. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 2015. – 215 с.
38. Смирнова, Е.В. Анализ проблем управления персоналом / Е.В. Смирнова // Управление персоналом. – 2015. – № 4. – С. 61 - 67.
39. Соколинская Н.Э. Стандарт оценки эффективности системы управления персоналом / Н.Э. Соколинская // Аудиторские ведомости. – 2015. – № 2. – С. 17 - 31.
40. Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров / В.А. Спивак: Учеб. пособие для вузов - М: Эксмо, 2015.-624 с.
41. Сухарев, С. Измеримое кадровое управление: переход к стратегическому управлению человеческими активами / С. Сухарев // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – № 12. – С. 79 - 83.
42. Сухарев, С. Человеческие активы как альтернатива капиталоемкому инфраструктурному стимулированию инноваций / С.

Сухарев // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2015. – № 12. С. 73 - 78.

43. Сухарев, С. Трансформация ресурсного отношения к кадрам: от «человеческих ресурсов» - к «человеческим активам» / С. Сухарев // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2015. – № 8. – С. 84 - 91.

44. Тысячникова, Н.А. Контроль системы стратегического планирования персонала / Н.А. Тысячникова // Управление персоналом. – 2015. – № 2. – С. 67 - 80.

45. Широбоков, В.Г. Стратегическое управление персоналом как средство достижения долгосрочных целей экономического субъекта / В.Г. Широбоков // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 31. – С. 58 - 66.

46. Шишкина, Я. Вниманию работодателя: за какими специалистами охотятся хедхантеры / Я. Шишкина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. – № 3. – С. 88 - 94.

47. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

48. Яхонтова, Е.С. Особенности стратегического управления персоналом / Е.С. Яхонтова // Управление персоналом. – 2016. – № 1. – С. 29-33.

49. Яшин, А.С. Практика управления персоналом в России и США / А.С. Яшин // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. – № 2. – С. 20-21.

50. Яшин, А.С. Методы управления персоналом / А.С. Яшин // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2014. – № 5. – С. 33-35.

П Р И Л О Ж Е Н И Я

Анкета [разработано Авт.]

Здравствуйтесь уважаемые коллеги! Перед Вами представлена анкета, направленная на изучение общественного мнения о бизнес-стратегии и стратегии развития персонала в филиале ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Строитель.

Вам необходимо выбрать вариант ответа на поставленный вопрос, либо вписать свой вариант ответа.

Вопросы:

1. Какие направления развития приоритетны для Вашего предприятия?

- изменение номенклатуры продукции
- изменение рынков сбыта
- изменение отрасли деятельности
- изменение положения внутри отрасли
- изменение позиции на рынке
- изменение технологии производства
- другое _____

2. Ваше видение приоритетов рыночной стратегии в бизнесе?

- необходимо расширение рынков сбыта
- следует изменить пропорции между рынками сбыта
- целесообразно удерживать существующие рынки сбыта
- стоит уменьшить долю рынка

3. Как Вы оцениваете авторитетность руководства Вашей компании?

- Высокая
- Средняя
- Низкая
- По Вашему мнению, какая стратегия управления персоналом существует на предприятии?

- Административная
- Экономическая
- Социально-психологическая
- Смешанная
- Какова квалификация менеджмента вашей компании?
- Высокая
- Средняя
- Низкая

4. Какова важность таких показателей качества управления компанией как *(напротив каждого показателя необходимо выбрать уровень: высокий, средний, низкий)*:

Показатель	Высокая	Средняя	Низкая
устойчивость системы управления			
адаптивность системы управления			
управленческая информационная система			
квалификация менеджмента			
авторитетность руководства			

5. Высока ли степень адаптивности (гибкости) системы управления?

- Высокая

- Средняя
 - Низкая
6. Оцените уровень финансовой независимости вашей компании?
- Высокая
 - Средняя
 - Низкая
7. Как Вы оцениваете авторитет товарной марки Вашей компании?
- Глобальный бренд
 - Национальный бренд
 - Региональный бренд
 - Частный бренд
8. Какова политика вашей компании в социальной сфере?
- Высоко развитая
 - Развитая
 - Начальная
 - Отсутствует
9. Какова Ваша оценка имеющейся способности компании привлекать и сохранять талантливых сотрудников?
- Высокая
 - Средняя
 - Низкая
10. Оцените качество персонала вашей компании
- Высокое
 - Среднее
 - Низкое
11. Какова степень удовлетворенности сотрудников Вашей компании?
- Высокая
 - Средняя
 - Низкая
12. Оцените систему обучения и повышения квалификации персонала Вашей компании?
- Высоко развитая
 - Развитая
 - Начальная
 - Отсутствует
13. Какова текучесть персонала вашей компании?
- Высокая
 - Средняя
 - Низкая

Спасибо за внимание!!!

Методика «Чек – лист» [разработано Авт.]

«Оценка кадрового потенциала предприятия»

Здравствуйте уважаемые коллеги! Перед Вами представлена таблица. В данной таблице необходимо оценить управленческие качества сотрудника Вашего предприятия в целом от 0 (очень низкий бал), 1 (низкий), 2 (средний бал), 3 (выше среднего), 4 (высокий бал).

ФИО _____

Должность _____

Стаж работы в филиале _____

Управленческие качества сотрудника	0	1	2	3	4
Степень готовности к работе					
Деловая контактность					
Уровень самостоятельности					
Инициативность					
Сотрудничество					
Способность убеждать					
Надежность выполнения работ					

Спасибо за внимание!!!