

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ В.Я. ГОРИНА**

**ХУДОБИНА Г.И., ЗДОРОВЕЦ Ю.И., КЛИМОВА Т.Б.,
НЕЖЕЛЬЧЕНКО Е.В., ЯСЕНОК С.Н.**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ**

коллективная монография

УДК: 331
ББК: 60.18

Худобина Г.И., Здоровец Ю.И., Климова Т.Б., Нежелченко Е.В., Ясенок С.Н. Стратегическое управление персоналом. – Белгород: Изд-во БелГАУ им. В.Я. Горина, 2020. - 74 с.

Рецензент – Власова Т.А. кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга НИУ БелГУ.

Коллективная монография написана по материалам научного исследования, рекомендована к изданию кафедрой экономики ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ «16» сентября 2020 г., протокол № 2

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ СТРАТЕГИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1 Интеграция стратегии бизнеса и управления человеческими ресурсами. Внешние и внутренние факторы, влияющие на выбор стратегии человеческих ресурсов	7
1.2 Корпоративная культура – основа формирования стратегии управления человеческими ресурсами.....	14
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СТРАТЕГИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	27
2.1 Исследование особенностей функционирования и системы управления персоналом в ООО «Русагро-Инвест».....	27
2.2. Анализ кадровых процессов и корпоративной культуры в ООО «Русагро-Инвест».....	30
2.3 Актуальное состояние системы стратегического управления персоналом.....	42
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	51
3.1 Обоснование мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии.....	51
3.2 Оценка социально-экономической эффективности проекта.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ...	64
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Вопрос корпоративной культуры является относительно новым и мало изученным в нашей стране и за рубежом. В США исследованием этой проблемы начали заниматься лишь в 80-90-х годах, а в России еще позже. Многие западные и российские предприниматели пришли к выводу, что процветает та фирма, в которой создан сплоченный коллектив, где сломлены иерархические перегородки, где каждый кровно заинтересован в общем успехе, ибо от этого зависит его материальное благополучие. Быстрее всех поднимается и развивается та фирма, коллектив которой имеет хорошо развитую корпоративную культуру.

Серьезное изучение деятельности организации с позиции корпоративной культуры – современная задача, связанная с усовершенствованием перестройки теории и практики управления персоналом. Об интересе к этой проблеме свидетельствуют запросы руководителей и специалистов, а также реальные заказы организаций на выполнение исследовательских проектов. В этом заключается актуальность рассмотрения темы корпоративной культуры в данной работе. Ключевая проблема – выявление особенностей условий формирования эффективных корпоративных отношений на российских предприятиях.

В настоящее время за рубежом накоплен колоссальный теоретический и практический опыт формирования, поддержания, преобразования корпоративной культуры в организациях.

Проблема исследования определяется противоречием между характером организационных изменений, с одной стороны, и сущностью формирования организационной культуры, с другой.

Степень разработанности научной проблемы. Роль корпоративной культуры в развитии теории управления и мотивации рассматривалась в трудах зарубежных ученых Денисона Д., Камерона К., Шейна Э.Х. и других, а также

отечественных ученых Ветошкиной Т., Ивановой С., Радугина А.А., Смирнова Р.В., Фомина А.В., Шинкаренко О.Н. и др.

Цель исследования состоит в научно-методическом обосновании теоретических положений и разработке рекомендаций по эффективному управлению формированием и развитием корпоративной культуры сельскохозяйственной организации.

Для достижения цели исследования необходимо решить следующие **задачи:**

1. изучить подходы к определению и предметному содержанию категории «корпоративная культура», систематизировать ее элементы и раскрыть ее влияние на развитие организации;

2. обосновать выбор и провести апробацию методического инструментария в целях эмпирического исследования системы управления формированием и развитием корпоративной культуры сельскохозяйственной организации;

3. обосновать методические рекомендации по эффективному управлению формированием и развитием корпоративной культуры в сельскохозяйственной организации с последующей разработкой проекта развития мотивации рассматриваемого предприятия в части вовлеченности работников и адаптивности организации к изменениям внешней среды с целью повышения эффективности деятельности.

Объект исследования – сельскохозяйственная организация, формирующая корпоративную культуру для повышения результативности своей деятельности.

Предметом исследования является совокупность организационно-экономических и управленческих отношений, определяющих процесс формирования и развития корпоративной культуры.

Эмпирической базой исследования послужили локально-нормативные акты сельскохозяйственной организации (ООО «Русагро-Инвест»), а также результаты эмпирических исследований, проведенных автором: по модели

Дениэля Денисона; результаты опроса (анкетирования) сотрудников сельскохозяйственной организации по проблеме исследования, проведенного автором в апреле 2020 г., результаты экспертного опроса, проведенного автором в апреле 2020 г.

Основными методами, использованными в ходе исследования, являлись:

- организационные методы – комплексный, сравнительный;
- эмпирические методы – анализ документов, тестирование, анкетирование, экспертный опрос;
- методы обработки – качественный и количественный;
- метод интерпретации – структурный.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ СТРАТЕГИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Интеграция стратегии бизнеса и управления человеческими ресурсами. Внешние и внутренние факторы, влияющие на выбор стратегии человеческих ресурсов

Управление человеческими ресурсами это прежде всего стратегический подход к управлению персоналом. Персонал – это личный состав наемных работников организации. Как мы знаем, основные и оборотные фонды предприятия, в том числе капитал, технологии, сырье изнашиваются и устаревают в ходе производственного процесса. В отличие от них люди, человеческий капитал, в конечном итоге от приобретенных знаний и навыков работают более продуктивно и эффективно.

Основные принципы по управлению HR можно сформулировать таким образом:

- люди основной фактор результативности и продуктивности организации;
- стратегический подход к управлению HR;
- социальное партнерство;
- гуманизация труда;
- непрерывное обучение и развитие сотрудников;
- управление сотрудниками как профессиональный вид деятельности.

Работа служб по управлению HR строится на выполнении ими определенных задач, которые базируются на общих правилах управления организации, но при этом имеют свою специфику. Службы по управлению человеческими ресурсами выполняют следующие функции:

- прогнозирование и планирование численности работников
- отбор кадров и наем на работу
- адаптация новых сотрудников
- аттестация персонала

- охрана труда, медицинское и социальное обслуживание работников
- создание системы оплаты труда и вознаграждения
- развитие персонала (общее и профессиональное), организация учебных программ
- управление карьерой.

Работа служб HR связана со всеми уровнями менеджмента, они совместно с линейными менеджерами принимают решения, связанные с такими важными вопросами, как найм, перемещение, увольнение, мотивация, обучение сотрудников.

Управление человеческими ресурсами в первую очередь означает стратегический подход к управлению кадрами.

Стратегия управления персоналом базируется на объективном анализе внутренней и внешней среды организации для достижения поставленных целей в долгосрочной перспективе. Особое значение уделяется выявлению тенденций, опасностей (угроз) внешней среды, оказывающей сегодня сильное воздействие на внутрифирменный кадровый менеджмент.

Степень воздействия отдельных компонентов внешней среды на систему управления персоналом различна в зависимости от вида деятельности, размера организации, территориального расположения, формы собственности и т.п. Для изучения влияния макросреды на организацию, в частности, на управление человеческими ресурсами, должна быть создана специальная система анализа, включающая проведение специальных наблюдений, социологических опросов, анализ материалов, опубликованных в периодической печати, научной и специальной литературе по отрасли, участие в конференциях, собраниях и т.п.

Наряду с диагностикой внешнего окружения, при разработке стратегии управления персоналом необходимо объективно оценить трудовой и творческий потенциал фирмы, количественные и качественные характеристики работников, их соответствие требованиям технологии, инновационным и предпринимательским задачам. То есть, следует ответить на вопрос: «Обладает

ли организация качественными человеческими ресурсами для реализации выбранной общей организационной стратегии?»»

Для объективной оценки потенциала персонала в современных условиях необходимо создание системы кадрового мониторинга, которая позволяла бы достаточно оперативно осуществлять анализ профессионально-квалификационной и социально-демографических структур человеческих ресурсов для принятия стратегических управленческих решений. Причем учет персонала по традиционным формальным показателям (возраст, стаж, образование) дает недостаточно полную картину об уровне компетенции, профессиональном потенциале организации для работы в новых для России рыночных условиях.

На основе добротного анализа создают обширную базу данных по персоналу. Это позволяет решать такие важные задачи, как определение оптимальной численности и качества персонала, подготовки программ профессионального обучения, повышения квалификации и переподготовки, работы с резервом, анализировать результативность управления персоналом, эффективность его использования.

С учетом приведенных выше описаний сущности понятия «стратегия управления персоналом», процесс ее формирования можно представить в виде блок-схемы (рис. 1).

Понятие «стратегическое управление» возникло в 60-70 годы XX столетия, а в 80-е годы стало повсеместно использоваться на практике, то есть в бизнесе. Благодаря ему предприятие способно работать более эффективно и более производительнее, учитывая изменчивость, неопределенность и сложность окружающего мира (внешней среды). Стратегическое руководство (управление) деятельностью предприятия это учет человеческого фактора, это постоянные изменения, это долгосрочные цели, отслеживание изменений нужд потребителей.

Работники предприятия - составная часть стратегии. Именно сотрудники, кто работает в компании, реализуют бизнес стратегию, от их работы зависит

выполнение задач предприятия. Известно, что сотрудники, кто работает на предприятии являются важным фактором будущего непрерывного эффективного развития. Руководство HR внедряет культуру организации, и проводит мероприятия по обучению и личностному и профессиональному развитию. Определяющие факторы руководства HR это:

- сотрудники, работающие на предприятии как конкурентное преимущество компании;
- стратегия HR строится на стратегии предприятия и зависит от нее.

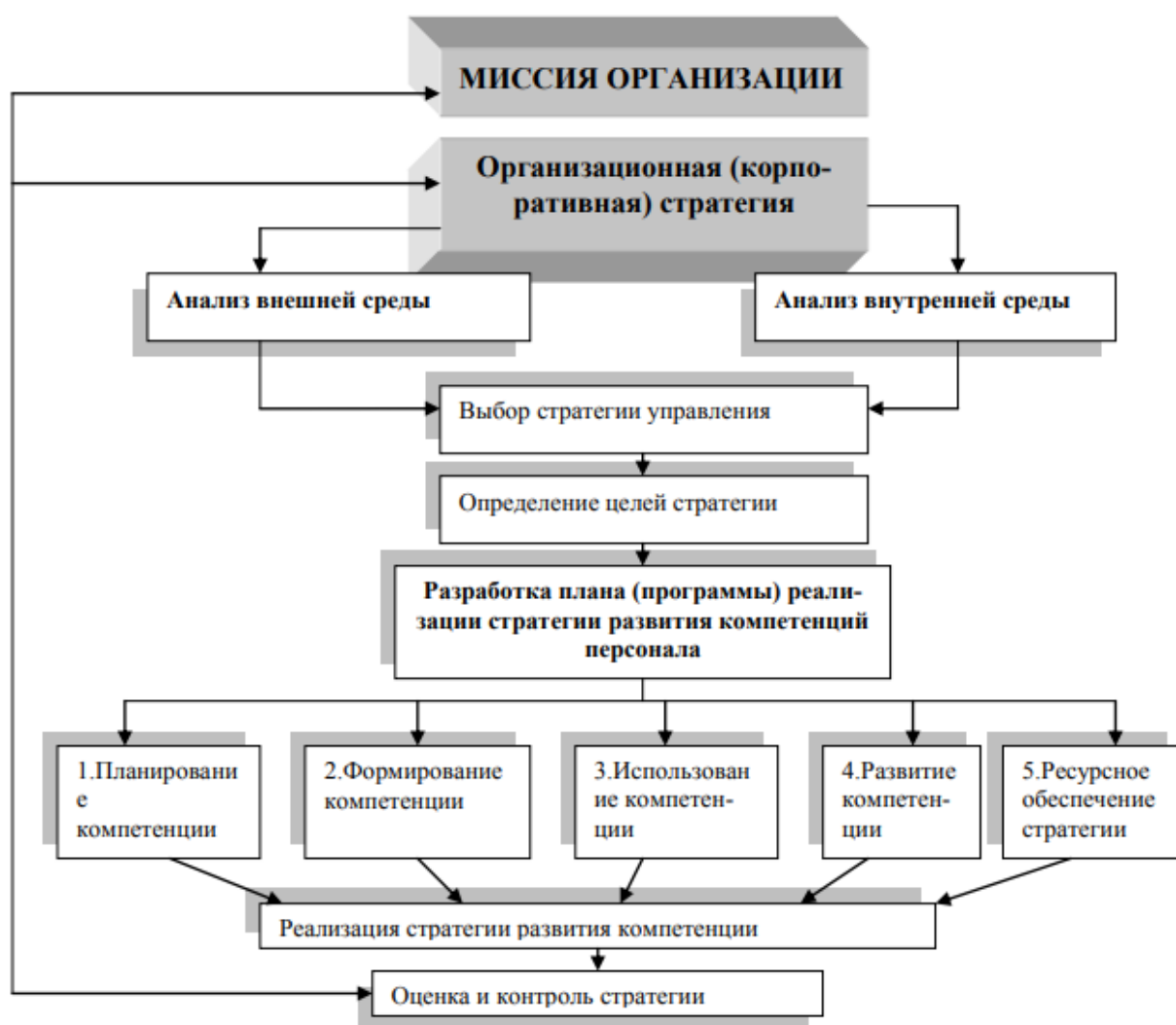


Рис.1 Формирование стратегии управления персоналом

В основе управления HR со стратегической точки зрения, заложено образование рабочей силы, конкурентной на рынке. При осуществлении

стратегического руководства HR последовательно решаются нижеприведенные задачи:

- создается, согласно бизнес-стратегии предприятия необходимый кадровый состав;
- создается корпоративная культура организации, важная в проведении мероприятий по развитию творческого потенциала сотрудников;
- создание гибких организационных структур;
- четкое разграничение обязательств и ответственности. То есть передача задач стратегического характера отделу по управлению HR, а решение текущих вопросов – линейным подразделениям.

От стратегического управления HR во многом зависит достижение стратегических целей предприятия. Важная роль отводится повышению компетентности сотрудников. Профессиональной компетентностью называется мера квалификации сотрудника. Это совокупность знаний, умений сотрудника, его способность выполнять должностные обязанности, адаптироваться к меняющимся условиям.

Службам HR часто приходится сталкиваться с некоторыми проблемами. Это:

- появление принципиально новых видов профессий;
- проблемы, связанные с привлечением в организацию подходящих сотрудников;
- быстрое изменение факторов внешней среды часто становится причиной увольнения работников;
- в условиях нехватки средств увольнения работников;
- сложность долгосрочного планирования необходимой численности сотрудников.

Причинами подобных сложностей на предприятии являются:

- часто руководство не принимает во внимание изменчивость и неопределенность окружающих факторов, или поздно на них реагируют;

- не учет специфики человеческих ресурсов, что вложения в этот ресурс носят долгосрочный характер;
- отсутствие разработанных конкретных технологий по стратегическому управлению HR;
- отсутствия опыта, нехватка знаний в данной области;
- недостаток квалифицированных специалистов по HR;
- есть предприятия, где отсутствует сама система по стратегическому управлению.

Трудовые ресурсы изнашиваются и подлежат восстановлению. Поэтому вклад в сотрудников, это прежде всего долгосрочное инвестирование. Если мы обратимся к опыту ведущих иностранных компаний, таких как, IBM, Omron, Toyota, Carco, то мы увидим успешный опыт внедрения современных стратегических практик по управлению HR.

Ведущая роль во внедрении принципов и методов стратегического управления принадлежит кадровым службам, особое внимание уделяется формированию продуманной политики, повышению творческого потенциала сотрудников предприятия, улучшения качества трудовой жизни.

Неэффективность работы кадровых структур чаще всего проявляется в том, что они не рассматривают сотрудников предприятия, как данность стратегического управления.

Нами было отмечено выше, основная задача стратегического руководства HR фирмы – создание конкурентоспособных трудовых ресурсов, то есть кадров, обеспечивающих фирме конкурентные преимущества. Функции стратегического руководства HR можно подразделить на:

- функции укомплектования кадров;
- развития кадров;
- функции применения труда работников.

Стратегическое руководство HR должно строиться на соответствующей структуре фирмы. Структура имеет подчиненное отношение к стратегии и

должна меняться с возникновением иных требований. Виды таких структур описаны ниже:

1. Создание полностью обособленного подразделения по стратегическому управлению, которое будет заниматься только лишь вопросами, связанными со стратегией;
2. Создание подразделения внутри уже существующей структуры;
3. Если стратегическому управлению HR не отводится должного внимания на предприятии, тогда нет необходимости создавать новое подразделение.

Стратегическое руководство HR содержит мероприятия, по формированию качественных сотрудников, которые смогут эффективно выполнять необходимые производственные функции и выполнять поставленные задачи. Стратегическое руководство HR включает:

- долгосрочность, длительное время нужно, чтоб поменять восприятие, установки и ценности работников;
- взаимосвязь со стратегией предприятия;

Известно, что стратегия по управлению HR является неотъемлемым звеном стратегии предприятия. Здесь возможны два варианта:

- сперва разрабатывается общая стратегия организации, затем стратегия по управлению HR подстраивается под нее;
- или, стратегия по управлению HR разрабатывается и реализуется совместно со стратегией предприятия. Эту работу проводят руководители HR совместно с топ менеджментом.

HR стратегия формируется таким способом:

- изначально как формируется общая стратегия, затем на ее базе стратегия HR;
- в многопрофильных, диверсифицированных компаниях как стратегия для отдельных функциональных сфер.

Нами выше отмечалось что, существуют два подхода к формированию стратегии по руководству HR, или стратегия разрабатывается вместе со

стратегией предприятия, или после определения общей стратегии фирмы. В обоих случаях, стратегия руководства HR опирается на стратегию компании.

Работа над формированием, затем реализацией и оценкой общей стратегии предприятия это непрерывный циклический процесс. Из стратегических целей вытекают тактические, а достижение тактических целей становится основой для разработки новых или пересмотра стратегических целей. HR обязательно формулируются в соответствующих планах. Стратегия по руководству HR конкретизируется в стратегии компании.

Основной задачей формирования и реализации стратегии по руководству HR является стремление к созданию определенного поведения сотрудника на работе. Поведение, которое будет способствовать достижению целей предприятия. Это формирование приверженности компании, вовлеченности в работу сотрудника, способствовать творческому развитию, полному раскрытию способностей и таланта. В зависимости от видов плана меняются и задачи, и методы работы кадровых служб.

Таким образом, стратегия по человеческим ресурсам основывается на глубоком анализе как внутренних переменных факторах, так и внешних ситуационных факторах, посредством чего создается будущая концепция и видения компании и HR.

1.2. Корпоративная культура – основа формирования стратегии управления человеческими ресурсами

Признание человеческих ресурсов ключевым ресурсом организации предполагает применение стратегического подхода к формированию, освоению и развитию способностей работников для достижения устойчивых конкурентных преимуществ организации в сложной рыночной среде. Современные деловые организации ориентированы не только на реализацию наличного трудового потенциала, но и на приобретение сотрудниками новых знаний, более высокой квалификации, на формирование у них новых побудительных мотивов к производительному труду, творчеству и

предпринимательской активности. Процесс стратегического управления персоналом обеспечивает основу эффективного функционирования организации и ее конкурентоспособности в будущем.

Под стратегией управления персоналом понимается генеральный план действий по достижению долгосрочных целей организации за счет развития компетентности и мотивации ее работников с учетом изменений состояния внешней среды.

До настоящего времени в управленческой науке недостаточно разработаны теоретические аспекты формирования стратегии управления персоналом, что усложняет практическую деятельность кадровых служб отечественных предприятий. В российских организациях до сих пор осуществляется в основном планирование кадровой работы на краткосрочный и среднесрочный период, без учета нестабильности организационного окружения и с помощью, как правило, экстраполяции.

Новые экономические условия обуславливают необходимость четкого понимания и видения желаемого будущего состояния человеческих ресурсов для достижения поставленных целей организации. Стратегия управления персоналом – это важная функциональная стратегия, которая интегрируется в общую стратегию организации, обеспечивая формирование ее конкурентных преимуществ. Она не просто, как было раньше, «обслуживает» другие функциональные стратегии (инновационную, производственную, маркетинговую и другие), но выполняет самостоятельную роль в достижении эффективности и конкурентоспособности фирмы в целом. На формирование стратегии управления персоналом как интегрированной составной корпоративной стратегии оказывают влияние:

1. стратегия организации;
2. жизненный цикл;
3. организационная культура;
4. внешняя среда;
5. трудовой потенциал.

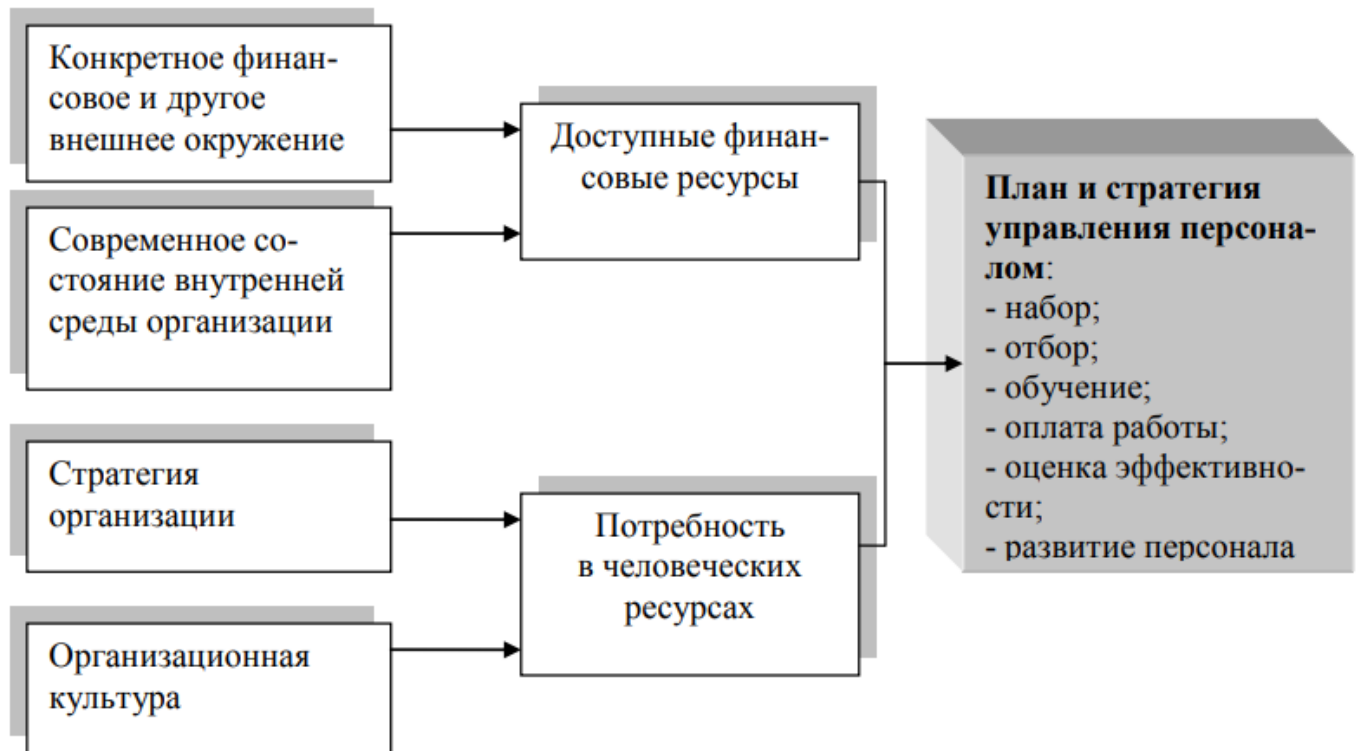


Рис.2 Факторы, определяющие планирование человеческих ресурсов

Управление персоналом как постоянно меняющаяся область деятельности тесно взаимосвязана с жизненным циклом организации. В зависимости от стадии организационного развития определяются направления формирования, использования и развития персонала.

Так, на этапе «рост» организации необходим приток талантливых, разносторонних людей. Оплата труда – индивидуальная, в зависимости от конечного результата. Служебные отношения строятся на основе неформальных коммуникаций и вовлечения работников в команды.

На стадии «зрелость» разрабатываются и внедряются долгосрочные программы подбора и «селекции» персонала. Особое внимание уделяется привлечению новых работников как источника новых идей и проектов; система материального вознаграждения – дифференцированная, базирующаяся на оценке результативности труда и рыночных тенденций. В системе трудовых отношений развивается социальное партнерство.

Жизненный этап «упадок» характеризуется возвратом власти, чрезмерной централизацией, бюрократическим контролем. Кадры привлекаются, в

основном, извне. Сокращения и увольнения не планируются. Оплата труда базируется на окладе (тарифной ставке), пакеты дополнительных льгот минимизированы. Межличностные отношения в коллективе становятся напряженными, что нередко приводит к возникновению конфликтов и трудовых споров.

На стадии «возрождение» происходит поиск новой миссии и изменение установок в ценностях. Эти обстоятельства обуславливают и необходимость разработки новой кадровой политики, реформирование системы управления человеческими ресурсами. Осуществляется подбор компетентных и мотивированных сотрудников, нацеленных на достижение новых стратегических целей. Характерны гибкий подход к управлению вознаграждениями, происходит гармонизация зарплаты и системы дополнительных выплат. Зачастую активно используются социально-психологические методы управления.

Не только жизненный цикл, но и организационная культура оказывает влияние на формирование и реализацию стратегии управления человеческими ресурсами. В общем варианте понятие организационной культуры может быть следующим:

Организационная культура чаще всего рассматривается как система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми членами коллектива предприятия (или большинством). Это и наличие традиций, ритуалов, «дух коллектива, команды». Основная функция организационной культуры – создать ощущение идентичности всех членов организации, образ коллективного «Мы». Каждый связан общим взглядом на то, что собой представляет данное предприятие, какова его роль, какое место занимает по отношению к конкурентам, покупателям. Это основывается на следующих принципах:

- общности ценностей означает, что работник предприятия должен разделять систему ценностей, существующую в организации, и соотносить с нею свою систему жизненных целей;

- целостности представлений означает, что наиболее значимые представления, от которых зависит формирование образа ситуации у сотрудника, должны быть общими для всех организационных групп, подразделений и отдельных сотрудников, вне зависимости от уровня;

- глобализации представлений заключается в том, что существующая организационная культура должна служить работнику основой для понимания и выбора модели поведения в любой жизненной ситуации, даже не связанной с организацией и работой. Потенциально в культуре организации должны присутствовать возможности для понимания любого жизненного явления, и эта сторона культуры должна активно декларироваться;

- феноменологичности культуры означает, что любые действия, выполняемые сотрудником, как в организации, так и вне ее, могут быть представлены как шаг в формировании организационной культуры. Любое действие может быть представлено как символическое, следовательно, необходимо тщательно подбирать людей, являющихся распространителями культуры в организации;

- взаимовлияния со средой заключается в том, что организационная культура влияет на внешнюю среду через модель поведения и образ жизни своих сотрудников. Распространение организационной культуры вовне повышает ее значимость для персонала и увеличивает возможности управления деятельностью сотрудников.

В крупных организациях существует субкультурное разнообразие (в подразделениях). Организационная культура может считаться «слабой» и «сильной», культурой «высокого контекста» и «низкого» и т.д. Существуют национальные особенности культур, отражающиеся в особенностях организационных культур; и т.д. Организационная культура может являться как движущей силой в стратегическом развитии предприятия, так и тормозом в инновационных, предпринимательских стратегиях.

В современном менеджменте выделяют четыре основных варианта интеграции управления персоналом и культуры организации:

Первый вариант, когда стратегия подстраивается под существующую традиционную организационную, (корпоративную) культуру. В такой организации проявляется четкая тенденция к ослаблению усилий, потере энергии, когда собственный успех считается само собой разумеющимся или не планируется вовсе.

Второй вариант: игнорирование традиционной культуры, сильно препятствующей эффективному выполнению выбранной стратегии. Такой подход часто приводит к глубоким конфликтам и организационным кризисам.

Третий вариант: отвергается стратегия, которая не адаптируется к организационной культуре.

Четвертый вариант: делается попытка интегрировать организационную культуру с выбранной стратегией, изменив или «навязав» новую систему ценностей и норм поведения работников, ориентируя их на достижение стратегических общих целей через удовлетворение личных потребностей.

В сельскохозяйственном бизнесе от «качества» человеческих ресурсов и, прежде всего, от их профессиональных и личных качеств, как нигде зависит успех организации. Организации стремятся создать такие системы управления персоналом, которые помогают удерживать у себя ценных работников, формируя тем самым уникальный интеллектуальный капитал, который здесь ценится дороже, чем все иные виды ресурсного потенциала предприятия.

Рассматривая управление персоналом в сельскохозяйственных организациях с этих позиций основой формирования стратегического управления персоналом, её цементирующим элементом должна служить корпоративная культура организации.

Организация не может успешно функционировать, если её работники не владеют помимо набора необходимых умений и навыков, сводом писанных и неписанных правил, законов жизни данной организации, не выбирают определённого отношения к своей работе, к своей компании, коллегам. Именно

эти навыки, умения, взгляды, нормы поведения, правила компании всё вместе и создают корпоративную культуру компании.

Культура – это сложный комплекс, состоящий из набора ценностей, идей, артефактов и других значащих символов, которые помогают индивидуумам общаться, а также интерпретировать и оценивать друг друга как членов общества. Организационная (корпоративная) культура – это совокупность внутрифирменных базовых норм, правил и принципов взаимоотношений персонала, изобретённых, открытых или выработанных определённой группой людей по мере того, как организация училась решать проблемы, связанные с её адаптацией к внешней и внутренней среде. Она должна восприниматься добровольно или формироваться в процессе воспитания персоналом организации.

При современном подходе корпоративную культуру можно охарактеризовать как установленный высшим руководством компании порядок действий и поведения сотрудников, направленный на реализацию стратегических задач (миссию) компании и базирующийся на позитивных традициях, нормах и правилах жизни и работы коллектива компании. К основным факторам, определяющим корпоративную культуру компании, относятся ценности (ядро культуры), которые определяют отношение к клиентам, государственным организациям, стремление к мировым стандартам и расширению своих услуг, нормы поведения, системы обучения и другие.

Корпоративная культура претерпевает изменения и эволюционирует естественным путём под воздействием изменений, происходящих во внешней среде, или может быть сознательно изменена руководством компании. Причём этот процесс может занимать длительный период времени и не всегда приводит к положительным результатам.

Сильная корпоративная культура облегчает циркулирование информации и процесс принятия решений, упрощает сотрудничество на основе доверия. Важным фактором сильной корпоративной культуры является её неформальное воздействие на молодых работников, опосредованное развитие их личных и

профессиональных качеств через действующие правила и нормы, носителем которых является персонал, ведущие специалисты и опытные «кадровые» работники компании. Предприятия с сильной корпоративной культурой заметно отличаются: по имиджу, финансовому результату деятельности, кадровому составу, степени мотивированности работников.

К параметрам сильной корпоративной культуры относятся:

- внимание к результатам деятельности;
- выдвигание на первый план интересов клиента;
- личная ответственность за результат;
- продвижение по способностям;
- вознаграждение сильнее наказания;
- открытое общение;
- активный руководитель, участвующий во всей деятельности компании.

Сильная корпоративная культура помогает сплотить коллектив. Сделать его настоящей командой. При сильной культуре и создатели культуры (руководство авиапредприятия), и носители организационных ценностей (его персонал) должны чётко придерживаться заданных норм и принципов. Этапы формирования сильной корпоративной культуры могут быть следующими:

I. Разработка, утверждение и реализация основных принципов корпоративной культуры компании. На этом этапе важно определить миссию компании, базовые ценности, то есть правила и нормы, которых должны придерживаться сотрудники данной компании

II. Разработка, утверждение и реализация корпоративных культур отделов, служб, департаментов компании. Очевидно, что культура службы авиационной безопасности компании отличается от культуры работы и поведения комплекса обеспечения сервиса на борту или финансового отдела.

III. Доведение до сведения всех сотрудников этих норм и правил. Разработка программ мероприятий по внедрению и поддержанию основополагающих ценностей, обеспечение контроля процесса внедрения.

Кибанов А.Я. предлагает следующий комплекс мероприятий по внедрению и продвижению корпоративной культуры в организации, включающий в себя:

1. Чёткую организацию приёма в организацию новых сотрудников, организацию периода адаптации новичков к условиям работы в компании, включая закрепление наставников.

2. Организацию конкурсов профессионального мастерства среди сотрудников компании во всех подразделениях, как установление особого ритуала поощрения отличившихся по профессиям. Главное здесь система публичного поощрения.

3. Установление системы льгот и поощрений для сотрудников, проработавших определённое количество лет.

4. Планирование карьеры сотрудников: содействие в обучении, стажировке и передвижении по карьерной лестнице.

5. Поддержку сотрудников в формировании их социальных и пенсионных фондов. Совместно со Сбербанком России предоставляются услуги по льготному кредитованию крупных покупок на длительный срок. Проводятся профилактические осмотры и лечение сотрудников компании и членов их семей.

6. Расширение выпуска рекламных материалов и сувенирных изделий для клиентов и сотрудников компании.

7. Проведение дня рождения компании и дней рождений подразделений, с участием высшего руководства компании.

8. Учреждение музея компании, ведение перечня интересных дел и книги почёта компании, создание видеоматериалов о компании.

9. Регулярное информирование сотрудников представительств о достижениях в работе компании.

10. Создание, через внедрённую систему качества, системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников по улучшению работы [].

Приведённый перечень мероприятий не является единственно правильным, возможны и другие подходы. Главное в том, чтобы они были направлены на формирование уважения к компании, искреннего желания работать в ней творчески и плодотворно.

Важной составляющей в формировании корпоративной культуры компании является определение её миссии, которая определяет предназначение бизнес-системы, её философию, отличие от конкурентов. Она же определяет стратегию поведения с клиентами, отношение организации к росту материального и социального благополучия своих сотрудников. Чётко сформулированная миссия позволяет создать модель корпоративной культуры, в основе которой лежат следующие основные элементы, связанные между собой: ценности – система отношений – поведенческие нормы – деловое поведение персонала.

Ценности – это ядро любой культуры, играющее роль регуляторов взаимоотношений людей в компании. Ценности ориентируют сотрудников: какое поведение можно считать допустимым, а какое недопустимым. Кибанов А.Я. считает, что основополагающие ценности должны находить отражение в системе отношений к различным целевым группам:

1) отношение к клиентам (работать так, чтобы как можно больше клиентов выбрали компанию, оставались довольными её услугами и возвращались снова и снова);

2) отношение к персоналу (создавать комфортные и благоприятные условия для профессионального роста, уважать индивидуальность каждого сотрудника, признавать и по достоинству оценивать заслуги);

3) отношение друг к другу (стремиться к созданию коллектива единомышленников, связанных общей целью; развивать взаимоподдержку, доверие);

4) отношение к делу (внедрять передовые технологии и лучшую мировую практику, поддерживать профессиональное развитие и самосовершенствование, соблюдать дисциплину, проявлять профессиональную честность);

5) отношение к компании (формировать высокий уровень лояльности к компании, позитивное восприятие компании) [].

Система отношений формулирует поведенческие нормы, стандарт поведения работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил поведения сотрудников в тех или иных стандартных ситуациях. В сильных культурах соответствие поведенческим нормам поощряется как руководством, так и членами коллектива. Неприятие, игнорирование стандарта поведения работником воспринимается негативно со стороны организации и подлежит материальному или моральному наказанию.

Деловое поведение, формируется на основе сформулированных ценностей и поведенческих норм. Оно включает в свой состав:

- символику компании (её логотип, стиль и форма одежды персонала) - культурные традиции (ритуалы и церемонии)
- систему информирования работников (внутрифирменные печатные издания, личные встречи и беседы руководителей с сотрудниками и другие)
- кодекс корпоративной этики (кодекс поведения сотрудников).

Для сельскохозяйственных организаций, производящих продукты первой необходимости, особое внимание должно уделяться работе с сотрудниками компании. Здесь, как нигде, важна корпоративная культура, как сотрудника компании, так и стиль поведения руководителей подразделений. Сотрудники должны чувствовать созданную в компании атмосферу уважения и профессионализма, которая является непременным атрибутом компаний, работающих в трудных условиях.

Рассматривая идею создания высокой корпоративной культуры в компании, следует признать, что основную трудность составляет не формирование некоего набора мероприятий, а внедрение идей корпоративной культуры в сознание каждого сотрудника, поддержка и развитие этих идей. Перевоспитать работника в духе организационных ценностей очень сложно, это занимает много времени и требует дополнительных финансовых вложений. Необходимо создавать программы мероприятий с обеспечением их

материальными, кадровыми, финансовыми и информационными ресурсами, для контроля над процессом внедрения корпоративной культуры.

При создании корпоративной культуры, необходимо учитывать её тесную взаимосвязь с другими элементами кадровой работы: подбором, аттестацией, мотивацией, обучением персонала. Для сельскохозяйственных организаций, где ключевая ценность, ориентация на производство качественной сельскохозяйственной продукции, система подбора кадров должна быть нацелена на поиск и привлечение работников, обладающих такой компетенцией, как умение работать с полной отдачей. Система мотивации должна содержать ряд критериев оценки данной компетенции, которые лягут в основу системы оплаты труда. Недостатки в обладании этой компетенцией подлежат устранению посредством системы обучения персонала.

Выводы по 1 главе.

Под стратегией управления персоналом понимается генеральный план действий по достижению долгосрочных целей организации за счет развития компетентности и мотивации ее работников с учетом изменений состояния внешней среды. На формирование стратегии управления персоналом как интегрированной составной корпоративной стратегии оказывают влияние: стратегия организации; жизненный цикл; организационная культура; внешняя среда; трудовой потенциал.

В зависимости от стадии организационного развития определяются направления формирования, использования и развития персонала.

Организационная культура чаще всего рассматривается как система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми членами коллектива предприятия (или большинством). Это и наличие традиций, ритуалов, «дух коллектива, команды». Основная функция организационной культуры – создать ощущение идентичности всех членов организации, образ коллективного «Мы». В современном менеджменте можно выделить четыре основных варианта интеграции управления персоналом и культуры организации.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СТРАТЕГИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Исследование особенностей функционирования и системы управления персоналом в ООО «Русагро-Инвест»

Сельскохозяйственное бизнес-направление «Русагро» - одна из крупнейших аграрных компаний РФ в состав которой входят семь сельскохозяйственных предприятий расположенных в зоне перерабатывающих комплексов компании, сахарных, комбикормовых заводов и элеваторов.

В состав аграрной компании «Русагро» входит общество с ограниченной ответственностью «Русагро-Инвест» г. Белгород, которое является объектом исследования при написании выпускной квалификационной работы. Земли сельскохозяйственного предприятия ООО «Русагро-Инвест» расположены в 14 районах Белгородской области, с общей площадью пашни 274 тыс. га.

ООО «Русагро-Инвест» зарегистрировано 17 марта 2007 года по адресу 308002, Белгородская обл., Белгород г., Б.Хмельницкого пр-кт, дом 111, возглавляет генеральный директор Гарнов Дмитрий Васильевич. Компании был присвоен ОГРН 1073126000100 и выдан ИНН 3105003830. Основным видом деятельности является выращивание сахарной свеклы.

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства РФ. Полное фирменное наименование Общества на русском языке: общество с ограниченной ответственностью «Русагро-Инвест», сокращенное наименование на русском языке: ООО «Русагро-Инвест». Общество является коммерческой организацией.

Основной целью деятельности общества является извлечение прибыли посредством осуществления хозяйственной и иной деятельности, направленной на удовлетворение общественных потребностей в товарах и услугах. Для достижения поставленной цели Общество осуществляет в установленном законодательством РФ порядке следующие виды деятельности: выращивание

сахарной свеклы; выращивание зерновых и зернобобовых культур; выращивание масленичных культур; разведение крупного рогатого скота; производство цельномолочной продукции; выращивание кормовых культур, заготовка растительных кормов и т.д.

Объект исследования ООО «Русагро-инвест» относится к аграрной отрасли, а в сельском хозяйстве земля выступает как основное средство производства АПК. Поэтому необходимо рассмотреть размер, структуру земельных угодий предприятия ООО «Русагро-Инвест». В исследуемой организации ООО «Русагро-Инвест» общая земельная площадь предприятия составила 309085 га.

Основой сельскохозяйственного производства и важным условием развития предприятия является наличие материально - денежных ресурсов и прежде всего средств труда. Большое количество разнообразных средств труда в сельском хозяйстве включают основные фонды. Обеспеченность организации основными фондами, их структура и эффективность использования определяют уровень и темпы роста сельскохозяйственного производства, повышение его эффективности. ООО «Русагро-Инвест» обладает основными фондами, благодаря которым оказывается возможным производственный процесс.

Главным показателем специализации исследуемого предприятия (его направления) выступает структура товарной продукции. Именно через товарную продукцию проявляется разделение труда и связь предприятия с рынком товаров и услуг.

ООО «Русагро-Инвест» специализируется на производстве продукции растениеводства, где лидирующее место отводится сахарной свёкле (42,76 %) и зерновым и зернобобовым (33,06 %).

Результаты деятельности предприятия зависят от решения всех задач, стоящих перед ним. Вся производственная деятельность любой организации сводится к получению доходов от ее осуществления. Обобщая данные, дающие представление об организационно-экономической характеристике предприятия, необходимо выделить основные экономические показатели его развития.

Насколько эффективна деятельность ООО «Русагро-Инвест» можно судить по основным показателям работы предприятия (таблица 1).

Таблица 1- Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Русагро-Инвест» в 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Откл. 2019 г. от 2017 г. (+,-)
Стоимость валовой продукции (по себестоимости), тыс. руб.	6358617	7517296	8104108	1745491
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	9059894	11389254	11878024	2818130
Выручка, тыс. руб.	9697539	10061647	13290355	3592816
Себестоимость продаж, тыс. руб.	6524317	5764259	8536661	2012344
Площадь сельскохозяйственных угодий, га	331339	302578	308708	-22631
Валовая прибыль, тыс. руб.	3323423	4297388	4753694	1430271
Прибыль от продаж, тыс.руб.	921933	2852089	2823265	1901332
Чистая прибыль, тыс. руб.	586335	2640748	2670769	2084434
Среднегодовая численность работников, чел.	2220	2225	2085	-135
Производительность труда, тыс. руб.	2864,24	3378,56	3886,86	1022,62
Фондоотдача, руб.	0,702	0,660	0,682	-0,02
Фондоемкость, руб.	1,425	1,515	1,466	0,041
Фондовооруженность, тыс.руб.	4081,03	5118,77	5696,89	1615,86
Рентабельность деятельности, %	8,99	45,81	31,29	22,3 п.п.

Стоимость основных производственных средств изменяется по нарастающей, разница в 2019 г. по сравнению с 2017 г. составила 11878024 тыс. руб. Основными видами продукции сельскохозяйственного назначения являются: зерно, сахарная свёкла, подсолнечник и соя.

Денежная выручка в 2019 составила 13290355 тыс. руб., в результате предприятие получило валовую прибыль на сумму 4753694 тыс. руб., что по сравнению с уровнем 2017 г. выше на 1430271 тыс. руб., уровень рентабельности при этом составил 31,29 %, что также выше уровня 2016 г. на 22,3 процентных пункта.

На основании проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Русагро-Инвест» наблюдается устойчивый рост основных экономических показателей. Неблагоприятным моментом является неэффективное использование основных средств. В связи с тем, что темп роста стоимости валовой продукции опережает темп роста стоимости основных производственных фондов наблюдается увеличение фондоотдачи на 0,02 рублей и соответственно снижение фондоемкости. В 2019 году на 1 рубль вложенных средств было получено 0,682 руб. валовой продукции против 0,702 руб. в 2017 году.

Подученные данные подтверждают высокое финансовое положение ООО «Русагро-Инвест», особенно в 2018 году.

2.2. Анализ кадровых процессов и корпоративной культуры в ООО «Русагро-Инвест»

Организация управления складывается из организационных подразделений в области управления и их взаимосвязи с подчиненными подразделениями и между собой.

Повышение эффективности производства и конечные результаты труда непосредственно зависят от уровня и квалификации кадров и степени использования трудовых ресурсов. Анализ возрастных работников в ООО «Русагро-Инвест» указывает, что происходит снижение доли работников по всем группам рабочих.

За последние два года идет тенденция к преобладанию рабочих кадров с высшим образованием: в 2017 году с высшим образованием было 32,5% персонала, со средне-специальным 40,8%; в 2018 году с высшим образованием было 37,0% персонала, со средне-специальным 30,1%.

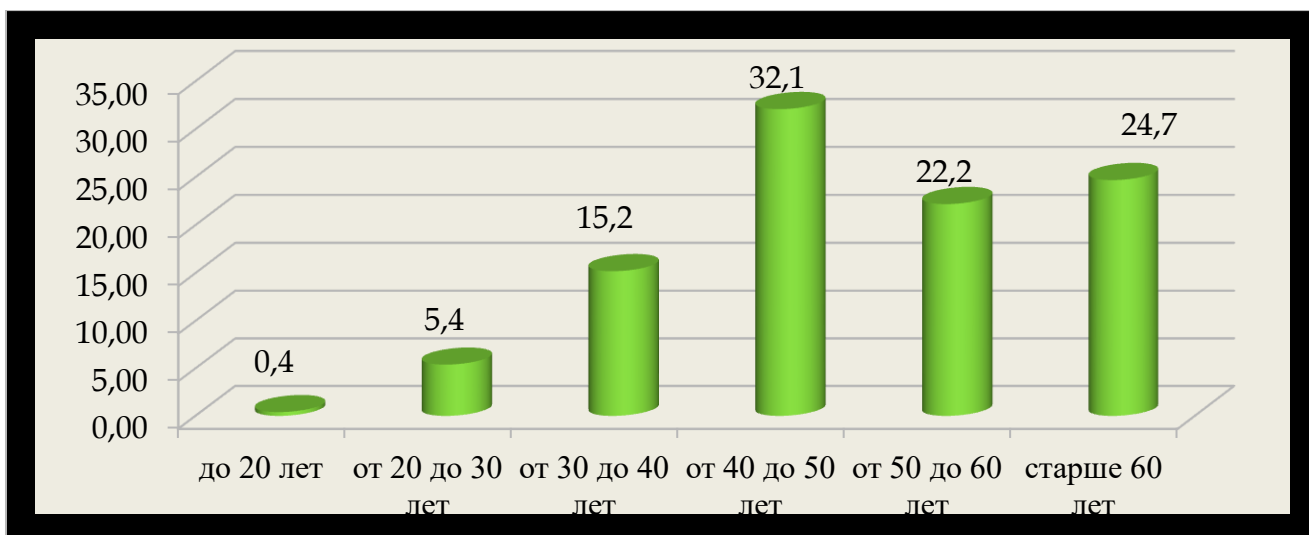


Рис. 2- Возрастная структура персонала ООО «Русагро-Инвест», 2019г.

Рассматривая работников по трудовому стажу, то можно сделать вывод, что в ООО «Русагро-Инвест» преобладают работники со стажем от 10 до 15 лет. В 2017 году этот показатель был равен 36,6%, а в 2018 году – 38,3%.

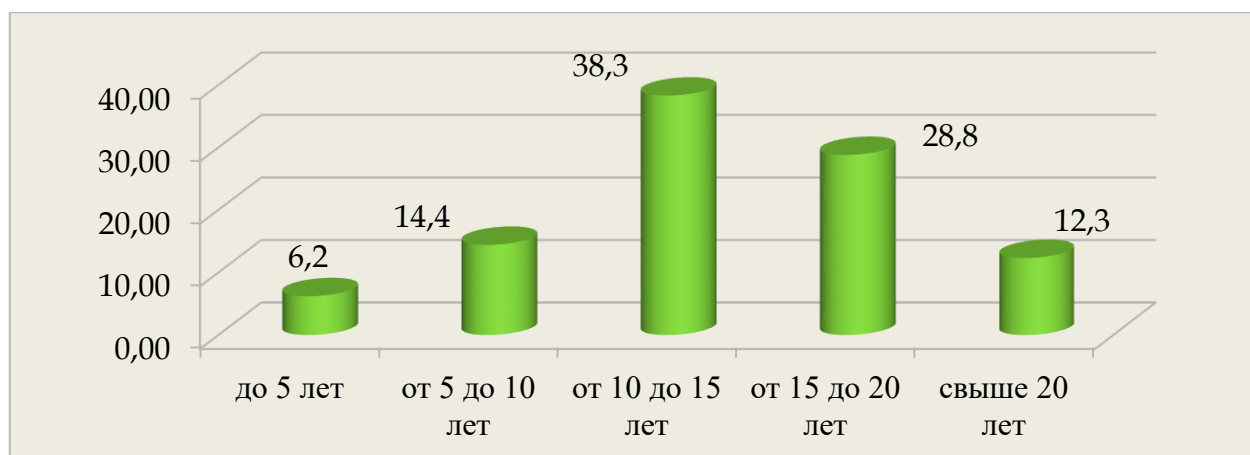


Рис. 3 - Распределение персонала предприятия по количеству лет стажа в ООО «Русагро-Инвест», 2019г.

Стиль управленческой работы связан с личными качествами работников аппарата управления, то есть их опыт, навыки и профессиональные знания. С помощью таблицы 2, рассмотрим численный состав управленческого персонала.

Таблица 2 - Численный состав управленческого персонала

Категории работников	2017г.		2018г.		2019г.		Откл. 2019г.к 2017г. (+,-)
	чел.	% к общей численности	чел.	% к общей численности	чел.	% к общей численности	
Служащие	601	27,07	748	33,62	707	33,91	106
Из них: руководители	111	5,0	95	4,27	107	5,13	-4
специалисты	490	22,07	653	29,35	600	28,78	110

Из таблицы 2 видно, что численный состав управленческого персонала в 2019 году по сравнению с 2017 годом увеличился на 106 человек.

Не мало важным фактором, влияющим на производительность труда, являются условия труда. Работодатель обязан обеспечить нормальные условия для выполнения работниками норм выработки, что включает: исправное состояние помещений, сооружений, машин, технологической оснастки и оборудования; своевременное обеспечение технической и иной необходимой для работы документацией; надлежащее качество материалов, инструментов, иных средств и предметов, необходимых для выполнения работы, их своевременное предоставление работнику; условия труда, соответствующие требованиям охраны труда и безопасности производства.

В 2017 году в ООО «Русагро-Инвест» была проведена специальная оценка условий труда на 91 рабочем месте. Все 91 рабочее место, подлежащее специальной оценке условий труда, признаны соответствующим государственным нормативным требованиям охраны труда (на всех рабочих местах установлен 2 класс условий труда), и внесены в декларацию соответствия условий труда государственным нормативным требованиям охраны труда. Сводные данные о результатах проведения специальной оценки условий труда представлены в таблице 3.

В 2018 году оценка условий труда была проведена на 8 рабочих местах.

Компания заинтересована в привлечении профессионалов своего дела, и молодых перспективных специалистов, стремящихся развиваться, ориентированных на общий командный результат, умеющих проявлять инициативу и достигать высоких результатов. Полный перечень всех актуальных вакансий группы компаний «Русагро» размещен на сайте: <http://rabota.rusagrogroup.ru/>

Миссия ООО «Русагро-Инвест» – инновационное, экологически безопасное, качественное и экономически эффективное удовлетворение потребностей общества в продукции пищевой промышленности. Благодаря уникальной ресурсной базе, высокому технологическому уровню и команде профессионалов, ООО «Русагро-Инвест» обеспечивает устойчивый рост бизнеса и повышение доходов акционеров.



Деятельность ООО «Русагро-Инвест» способствует социальной стабильности, процветанию и прогрессу регионов. Основополагающими корпоративными ценностями ООО «Русагро-Инвест» являются:

РЕЗУЛЬТАТ – мы ставим амбициозные цели и добиваемся успеха.

РЕЗУЛЬТАТ



Мы ставим амбициозные цели и достигаем успеха

Сотрудник «Русагро»:

- постоянно ставит амбициозные цели
- просчитывает пути их достижения
- достигает результата с наименьшими затратами
- находит решение в любых ситуациях

ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ - мы каждый день делаем свою работу лучше и каждый день становимся лучше сами.

ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ



Мы каждый день делаем свою работу лучше, и каждый день становимся лучше сами

Сотрудник «Русагро»:

- узнает новое и приобретает новые навыки
- предлагает улучшения
- внедряет улучшения
- проводит анализ полученных результатов
- делится опытом

КОМАНДНАЯ РАБОТА И СОТРУДНИЧЕСТВО - мы достигаем целей **ВМЕСТЕ** и ценим вклад каждого.

КОМАНДНАЯ РАБОТА И СОТРУДНИЧЕСТВО



Мы достигаем целей ВМЕСТЕ и ценим вклад каждого

Сотрудник «Русагро»:

- ценит вклад и знания других
- предлагает решения, высказывает и аргументирует свое мнение
- следует решениям и правилам, принятым в команде
- помогает другим членам команды достигать цели
- конструктивно решает конфликты

НАШИ ЛЮДИ – наш успех в успешных людях. Мы уважаем индивидуальность, ценим профессионализм и вместе реализуем свои мечты.

НАШИ ЛЮДИ



**Наш успех в успешных людях.
Мы уважаем индивидуальность,
ценим профессионализм и вместе
реализуем свои мечты**

Сотрудник «Русагро»:

- признает успехи и достоинства коллег
- обучает других и делится информацией
- проявляет уважение к другим
- объективно оценивает результаты и дает обратную связь
- выстраивает позитивные и доверительные взаимоотношения
- предоставляет возможности развития

ЧЕСТНОСТЬ – мы ценим доверие и рассчитываем на честность каждого.
Честность – дороже выгоды.

ЧЕСТНОСТЬ



**Мы ценим доверие и рассчитываем
на честность каждого.
Честность – дороже выгоды**

Сотрудник «Русагро»:

- говорит о проблеме, когда видит ее
- не дает заведомо невыполнимых обещаний
- соблюдает правила
- говорит правду
- не ворует и не дает воровать другим

Рассмотрим основополагающие этические принципы ООО «Русагро-Инвест» в таблице 5.

**Таблица 5 - Основопологающие этические принципы
ООО «Русагро-Инвест»**

Этические принципы ООО «Русагро-Инвест»	
Эффективность и прибыльность	ООО «Русагро-Инвест» осознает свой долг и свою ответственность перед акционерами и партнерами, поэтому прибыльность и эффективность деятельности, достижение результатов, как ожидаемых, так и превосходящих ожидания, являются для нее неоспоримой ценностью.
Соблюдение законов и норм	ООО «Русагро-Инвест» способствует развитию регионов своего присутствия, заботится о защите окружающей среды, осуществляет профессиональное управление охраной здоровья сотрудников и безопасностью труда, своевременно выплачивает налоги и заработную плату, а также осуществляет широкую благотворительную и спонсорскую деятельность.
Социальная ответственность	ООО «Русагро-Инвест» способствует развитию регионов своего присутствия, заботится о защите окружающей среды, осуществляет профессиональное управление охраной здоровья сотрудников и безопасностью труда, своевременно выплачивает налоги и заработную плату, а также осуществляет широкую благотворительную и спонсорскую деятельность.
Нравственность	В своей разноплановой деятельности ООО «Русагро-Инвест» не просто формально следует законам и намеченным целям. Для ООО «Русагро-Инвест» важно и то, как и во имя чего она работает. Следуя своему предназначению, ООО «Русагро-Инвест» осуществляет свою деятельность на основе честности и справедливости, уважительности и порядочности.
Партнерство	ООО «Русагро-Инвест» формирует, поддерживает и высоко ценит сложившиеся отношения с деловыми партнерами, общественными организациями и потребителями. Достижение высокоэффективных результатов невозможно без долгосрочного и взаимовыгодного сотрудничества, без заинтересованности в устойчивом развитии бизнеса наших партнеров, без взаимного уважения и ответственности за выполнение принятых обязательств.

Сотрудники ООО «Русагро-Инвест» являются ее ценным ресурсом. ООО «Русагро-Инвест» стремится создать в коллективах такую обстановку, которая способствует раскрытию лучших профессиональных и человеческих качеств работников.

В ООО «Русагро-Инвест» исключена дискриминация работников по признакам пола, возраста, расы или национальности, религии, политических убеждений и т.п.

Взаимная ответственность означает, что как ООО «Русагро-Инвест», так и ее сотрудники разделяют общие базовые убеждения, осознанно и добросовестно выполняют свои обязанности по отношению друг к другу.

Ответственность ООО «Русагро-Инвест»:

- обеспечивать стабильную и достойную заработную плату, условия труда, соответствующие нормам законодательства;
- обеспечивать должный уровень охраны труда и промышленной безопасности в соответствии с требованиями законодательства и внутренними документами ООО «Русагро-Инвест»;
- предоставлять социальное обеспечение, медицинскую помощь и иные элементы корпоративной социальной ответственности в рамках программ, реализуемых ООО «Русагро-Инвест»;
- строить отношения с сотрудниками на долгосрочной основе, оказывать работникам надлежащее доверие и обеспечивать открытый диалог;
- развивать и совершенствовать системы обучения, мотивации, оценки потенциала работников;
- поддерживать инициативность и стремление сотрудников к саморазвитию, повышению профессиональной компетентности, выполнению сложных задач;
- поддерживать в ООО «Русагро-Инвест» атмосферу сотрудничества, взаимопонимания и стабильности.

Взаимодействие в ООО «Русагро-Инвест» строится на основе уважения личности и нацеленности на результат для того, чтобы успешно решать профессиональные задачи и поддерживать конструктивные отношения в коллективе.

Сотрудники обязаны соблюдать следующие правила:

1. С уважением относиться к каждому работнику независимо от расовой, национальной принадлежности, пола, возраста, семейного положения,

политических предпочтений и опыта работы.

2. Стремиться к совершенствованию качества результатов своего труда, росту его производительности и эффективности, создавать и поддерживать доброжелательный психологический климат в своем коллективе.

3. Работать в единой команде для достижения поставленной цели. При этом нести личную ответственность за результаты своей и совместной деятельности и при необходимости помогать членам своей команды.

4. Постоянно повышать свой профессиональный уровень через систему подготовки персонала, обучаться новым умениям и навыкам, приобретать необходимые профессиональные знания.

5. Постоянно искать новые возможности в своей деятельности, обмениваться опытом с работниками ООО «Русагро-Инвест», распространять передовые методы и технологии работы.

«Если Вы не можете избрать правильную позицию в коллективе, не знаете, как вести себя в той или иной ситуации, связанной с выполнением трудовых обязанностей, обратитесь к своему непосредственному руководителю и/или в Отдел персонала».

Сотрудникам запрещается:

1. Допускать дискриминацию других работников по основаниям расовой, национальной и религиозной принадлежности, пола, возраста, семейного положения, политических предпочтений. Домогательства любого характера, в том числе сексуального, недопустимы.

2. Вести себя в отношении других работников агрессивно или оскорбительно.

3. Содействовать продвижению по службе работников ООО «Русагро-Инвест» на основании семейных, дружеских или иных отношений.

4. Использовать свои служебные полномочия и возможности для извлечения собственной выгоды или выгоды связанных с Вами лиц.

5. Использовать свое служебное время, служебное время работников и доверенное им имущество ООО «Русагро-Инвест» в личных целях.

Таким образом, исследование корпоративной культуры в ООО «Русагро-

Инвест» показало, что использование различных инструментов и методов развития организационной культуры ведет как к формированию положительного имиджа организации, так и к поддержанию, развитию и укреплению потенциальных возможностей человеческого капитала как основного вида капитала на предприятии. Создавая благоприятные условия труда и отдыха, субъекты микроуровня тем самым формируют условия высокопроизводительного труда на рабочем месте как основного конкурентного преимущества организации.

Следующий этап анализа корпоративной культуры ООО «Русагро-Инвест» - это оценка восприятия культуры компании сотрудниками организации. Проведем оценку восприятия корпоративной культуры сотрудниками ООО «Русагро-Инвест». Особенность корпоративной культуры заключается в том, что ее можно исследовать, применяя различные методы и подходы, рассматривая с различных сторон, получая данные для формирования, поддержания и развития отдельных элементов и корпоративной культуры в целом.

Анкетирование – один из способов изучения культуры в организации. Для анкетирования были выбраны две группы сотрудников предприятия: 54 сотрудника из состава административно-управленческого персонала и руководителей подразделений. Сотрудникам необходимо было оценить важность каждого из тридцати предложенных качественных признаков.

После обработки первичных данных методом ранжирования были получены следующие результаты, демонстрирующие различия в восприятии ценностей корпоративной культуры работниками административно-управленческих и производственных подразделений предприятия (табл. 6).

Так, для сотрудников административно-управленческих подразделений главным является «интересная и содержательная работа», в то время как работники производственных подразделений поставили на первое место по значимости «уверенность в завтрашнем дне», что свидетельствует о недостаточной информированности работников и ясности происходящих изменений, и «заработную плату».

Таблица 6 - Восприятие ценностей корпоративной культуры по их значимости различными категориями персонала ООО «Русагро-Инвест»

Важно для работников административно-управленческих подразделений	Ранг	Важно для работников производственных подразделений
Интересная по содержанию работа	1	Уверенность в завтрашнем дне
Процветание и успех организации	2	Зарплата
Полезность и важность моей работы для успеха организации	3	Забота организации о своих сотрудниках
Возможность проявления инициативы	4	Система поощрений
Приобретение нового опыта	5	Отношение к работникам со стороны руководства
Возможность обучения и повышения квалификации	6	Условия труда
Хорошая атмосфера в коллективе	7	Хорошая атмосфера в коллективе
Ощущение собственной значимости в кол-ве	8	Социальные льготы
Возложенная на меня ответственность	9	Полезность моей работы для общества
Уверенность в завтрашнем дне	10	Эффективная организация труда
Уважение коллег	11	Интересная по содержанию работа
Эффективная организация труда	12	Полезность и важность моей работы для успеха организации
Техническая оснащенность	13	Уважение коллег
Зарплата	14	Отношение с руководителями
Престиж моей работы	15	Техническая оснащенность
Отношение к работникам со стороны руководства	16	Ощущение собственной значимости в коллективе
Условия труда	17	То, что организация российская
Полезность моей работы для общества	18	Престиж моей работы
Известность моей организации	19	Известность моей организации
Система поощрений	20	Приобретение нового опыта
Забота организации о своих сотрудниках	21	Возможность обучения и повышения квалификации
Возможность сделать карьеру	22	Близость организации к месту жительства
Участие в принятии управленческих решений	23	Возложенная на меня ответственность
Социальные льготы	24	Возможность проявления инициативы
Близость организации к месту жительства	25	Организация досуга работников
Организация досуга работников	26	Возможность сделать карьеру
Гордость за предприятие	27	Отношение с коллегами
Отношения с руководителями	28	Процветание и успех организации
Отношения с коллегами	29	Гордость за предприятие
То, что моя организация российская	30	Участие в принятии управленческих решений

Вместе с тем, выделяются и общие позиции – «хорошая атмосфера в коллективе», «известность организации». Интересно отметить, что по сравнению с административно-управленческим персоналом работники производственных подразделений более высоко оценивают «полезность своей работы для общества».

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. 7)

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.

Таблица 7 - Алгоритм исследования стратегии управления персоналом в ООО «Русагро-Инвест»

№ п/п	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

Практически 95 % респондентов отметили высокую авторитетность руководства компании.

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

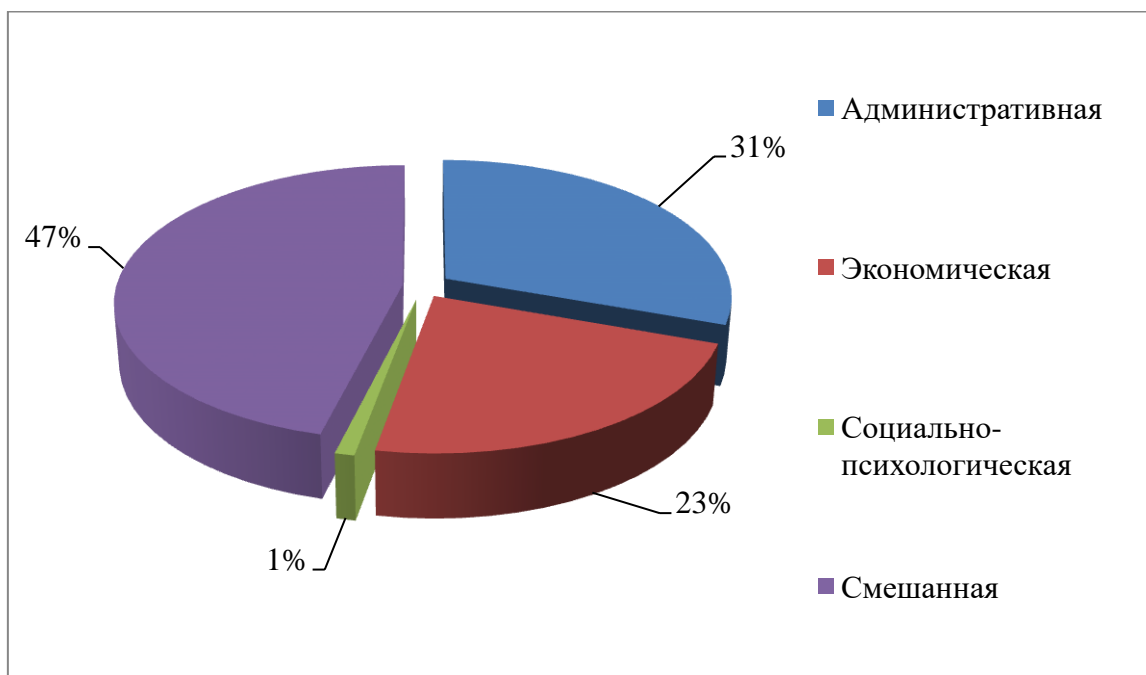


Рис. 4 Ответы респондентов на вопрос «Какая стратегия управления персоналом существует на предприятии»

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 обществе 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.5).

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 %).

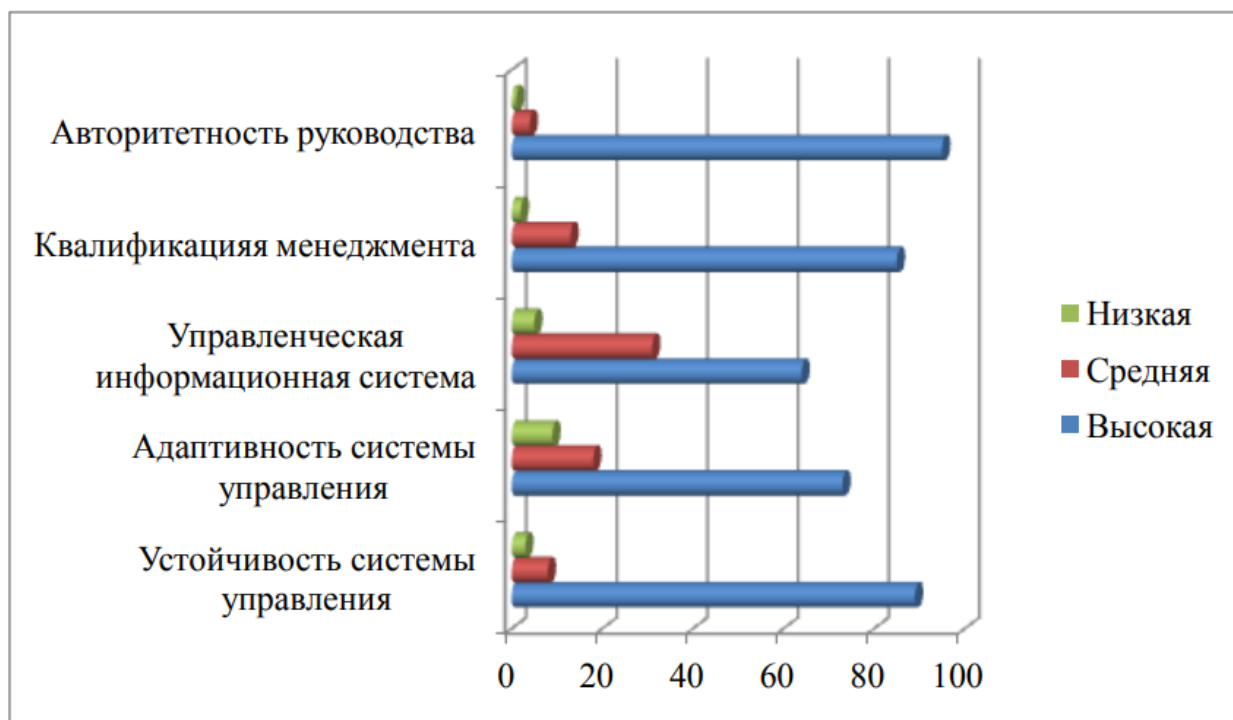


Рис. 5 «Какова важность таких показателей качества управления компанией»

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

На следующий вопрос ответы сотрудников распорядились следующим образом (рис.6).

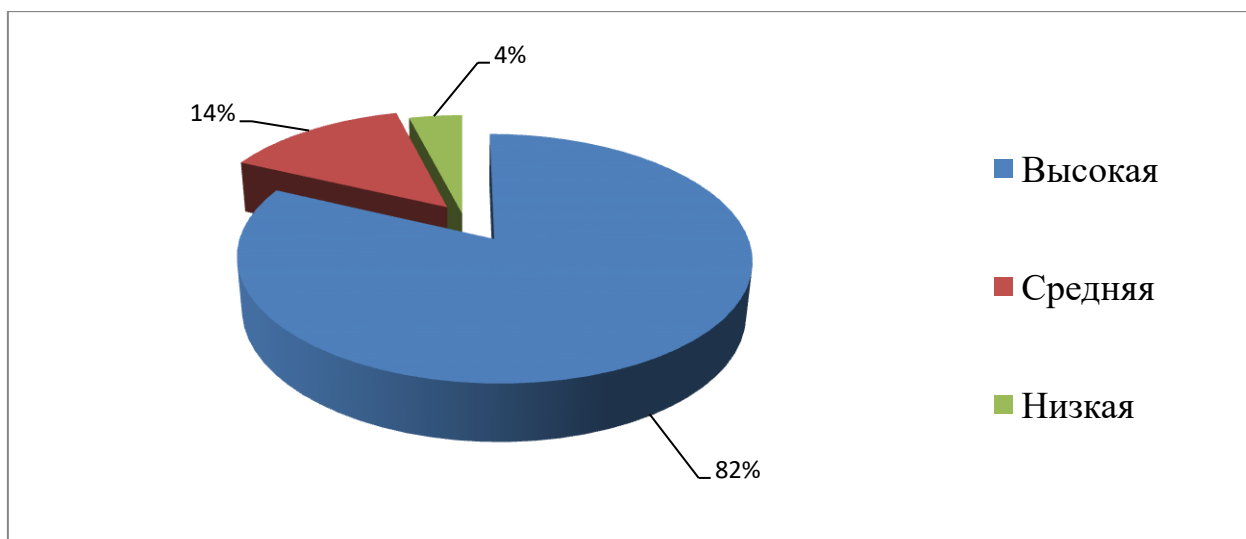


Рис. 6. «Какова Ваша оценка имеющейся способности компании привлекать и сохранять талантливых сотрудников»

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

Практически 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 ООО «Русагро-Инвест» оценивают текучесть персонала как «средняя» - 68 %, «низкая» - 24 %, «высокая» - 8 %.

На втором этапе необходимо оценить потенциал персонала. Для этого 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 балльных 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 ООО «Русагро-Инвест».

Результаты оценки менеджеров среднего звена ООО «Русагро-Инвест» представлены на рисунке 7.

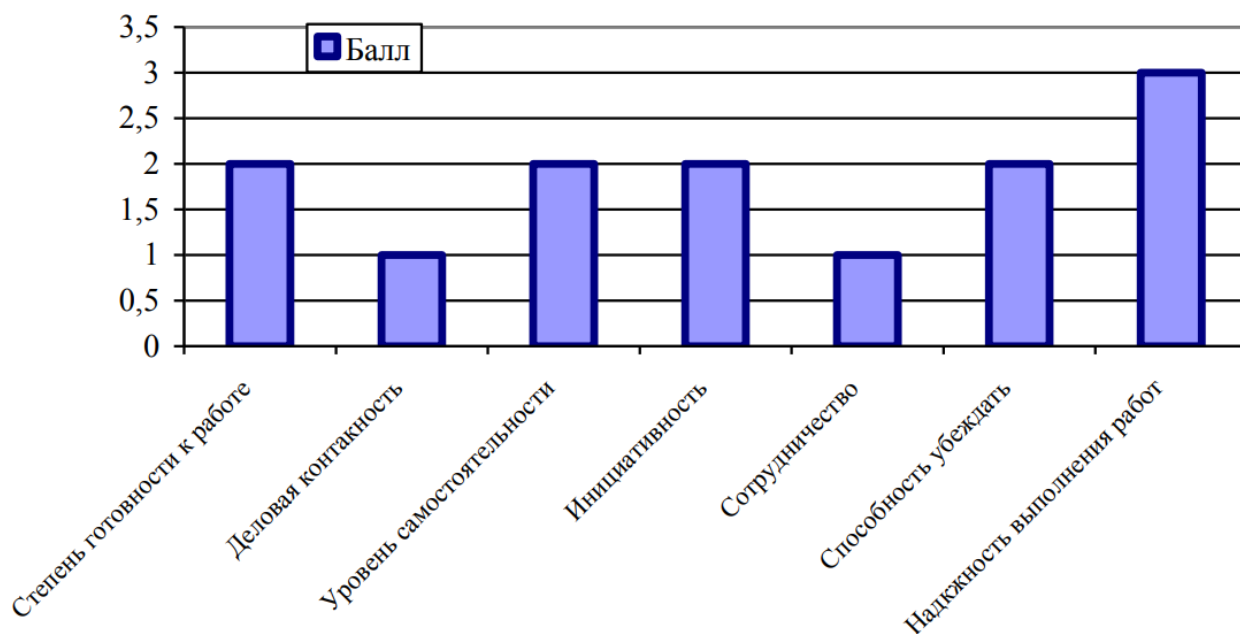


Рис. 7 Выявленные потребности в развитии менеджеров среднего звена ООО «Русагро-Инвест»

Таким образом, персоналу ООО «Русагро-Инвест» 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 соотнести 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 ООО «Русагро-Инвест», в 2020 г. необходимо повысить квалификацию 32 чел. Для обеспечения эффективности стратегии развития персонала предприятия необходимо, прежде всего, поддерживать и стимулировать стремление персонала к развитию и обучению.

Таким образом, подведем итоги по второму разделу:

ООО «Русагро-Инвест» является коммерческой организацией. Основной деятельностью общества является извлечение прибыли путём организации высоко прибыльного производства продукции, а также выполнение работ и услуг для удовлетворения общественных потребностей.

Среднесписочная численность предприятия за анализируемый период сократилась и в отчетном году составила 2085 человек, что на 135 человек меньше, чем в 2017 году. В результате этого производительность труда возросла по отношению к базисному году.

Проанализировав экономические показатели деятельности ООО «Русагро-Инвест», можно сделать вывод о том, что данное предприятие обладает большим ресурсным потенциалом, постоянно наращивает свой потенциал, в тоже время уровень рентабельности деятельности является достаточно высоким для данной отрасли.

Организационная структура управления ООО «Русагро-Инвест» - линейно-функциональная, так как соблюдается единоначалие, линейного

построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними.

На предприятии преобладают мужчины: хотя доля женского персонала в численности рабочего персонала возросла с 38,2% в 2018 году, и составила 47,7% в 2019 году.

Анализ возрастных работников указывает, что происходит снижение доли работников по всем группам рабочих. За последние годы идет тенденция к преобладанию рабочих кадров с высшим образованием.

Рассматривая работников по трудовому стажу, то можно сделать вывод, что в ООО «Русагро-Инвест» преобладают работники со стажем от 4 до 7 лет. Численный состав управленческого персонала в 2019 году по сравнению с базисным годом увеличился.

В состав аппарата управления ООО «Русагро-Инвест» входят специалисты различных должностей, а так же их заместители. Их возраст и стаж работы разнообразен и не принципиален для функционирования аппарата управления. ООО «Русагро-Инвест» полностью обеспечен управленческим персоналом.

Анализ системы стратегического управления персоналом показал, что сотрудники ООО «Русагро-Инвест» 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.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

3.1 Обоснование мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии

Логическая структура проекта по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Русагро-Инвест» представлена в табл.8.

Таблица 8 Логическая структура проекта

Описание проекта	Показатели
Цель проекта	Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом
Способ достижения цели	- Ежегодно повышать квалификацию специалистов ООО «Русагро-Инвест»; -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 ООО «Русагро-Инвест» следующие:

- ежегодно повышать квалификацию специалистов ООО «Русагро-Инвест»;
- укрепить корпоративную культуру;
- установить доплату за повышение квалификации и стаж работы работникам организации.

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

По данным отдела кадров ООО «Русагро-Инвест» в повышении квалификации нуждаются 32 человека.

В соответствии с программой повышения квалификации в ООО «Русагро-Инвест», 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 9.

Таблица 9 - Перечень учебных учреждений, осуществляющих подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников

Учебные заведения	Местонахождение	Наименование специальности	Цена обучения, руб/ 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	Переподготовка и повышение квалификации специалистов	35000	да
3. Институт переподготовки и повышения квалификации кадров агробизнеса	Белгородская обл., Белгородский р-н, пос. Майский, ул.Вавилова, 16	Повышение квалификации и профессиональная переподготовка руководителей и специалистов агропромышленных формирований области	34400	нет

Таким образом, наиболее приемлемыми учреждением, по ценовому фактору, являются Институт переподготовки и повышения квалификации кадров агробизнеса и ООО «Белгородский центр повышения квалификации».

Общая стоимость программы повышения квалификации работников в ИППККА составляет 34 400 рублей. По данному курсу ООО «Русагро-Инвест»

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 ООО «Русагро-Инвест» предлагается использовать организацию неформального общения в коллективе:

- организация ежегодных встреч для обмена опытом между структурными подразделениями 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 структурные подразделения ООО «Русагро-Инвест». 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 ООО «Русагро-Инвест» 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 структурных подразделениях ООО «Русагро-Инвест» 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 ООО «Русагро-Инвест». 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 повышению нематериальной мотивации.

Последнее направление - это повышение уровня мотивации сотрудников ООО «Русагро-Инвест». Так, руководству ООО «Русагро-Инвест» предлагается установить доплату за повышение квалификации и стаж работы работникам (табл.10).

Таблица 10 Шкала доплат к должностному окладу работников ООО «Русагро-Инвест» 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 10 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 ООО «Русагро-Инвест», 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 ООО «Русагро-Инвест» показал, что в целях совершенствования указанной программы, предприятию необходимо: повысить квалификацию 32 специалистов ООО «Русагро-Инвест» в ИППККА и в ООО «Белгородский центр повышения квалификации»; установить доплату за повышение квалификации и стаж– работы работникам ООО «Русагро-Инвест». Определим общую сумму инвестиционных затрат, связанных с направлением работников на повышение квалификации (табл.11)

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

Таким образом, общая сумма инвестиционных затрат составит 1060400 рублей.

Таблица 11 - Анализ инвестиционных затрат

Учебные заведения	Наименование специальности	Цена обучения, руб/ чел.	Количество человек	Всего
1. ООО «Белгородский центр повышения квалификации»	«Обучение по охране труда и проверки знаний требований охраны труда»	25900	14	362600

3. Институт переподготовки и повышения квалификации кадров агробизнеса	Повышение квалификации и профессиональная переподготовка руководителей и специалистов агропромышленных формирований области	34400	18	619200
ИТОГО				981800

К постоянным расходам относятся: премиальные расходы на сотрудников в общей сумме 19 200 рублей (таблица 12). Общая сумма постоянных расходов ООО «Русагро-Инвест» в год составит 230 400 рублей.

Таблица 12 Постоянные расходы ООО «Русагро-Инвест» 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 13)

Таблица 13 - Переменные расходы ООО «Русагро-Инвест» в месяц

№ п/п	Наименование расходов	Сумма расходов, руб.
1.	Оргтехника, бумага и пр.	2000
Итого переменных затрат		24000

Динамику инвестиционных, постоянных и переменных затрат можно наблюдать на рисунке 8.

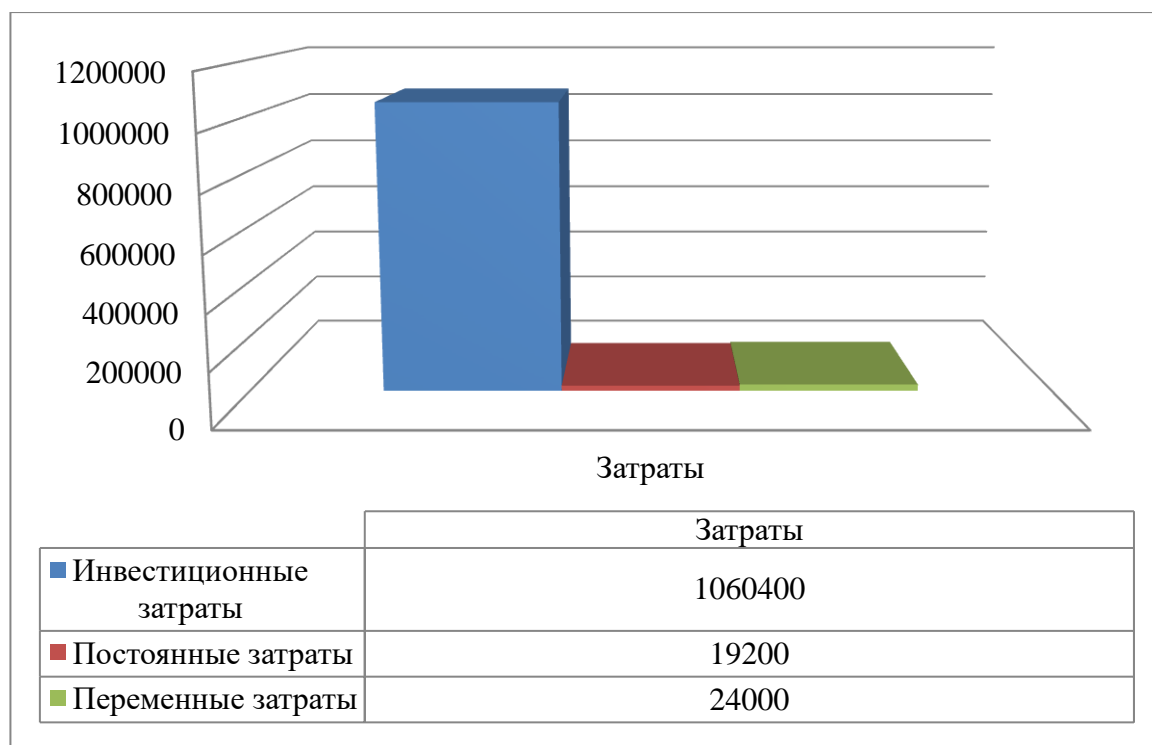


Рис. 8. Структура всех затрат ООО «Русагро-Инвест» для реализации предложенных мероприятий

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

$$\Delta\Pi = 2670769 \cdot 5\% / 100\% - 1060,400 = 132478 \text{ тыс. руб.}$$

При внедрении программы совершенствования системы управления персоналом в ООО «Русагро-Инвест» чистая прибыль составит 132478 тыс.руб.

Рассчитаем эффективность мероприятий по формуле 1.

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

где \mathcal{E} - эффективность мероприятия,

Z - затраты предприятия,

P - прибыль предприятия.

$$\mathcal{E} = 132478 / 1060,4 = 124,9 \text{ руб.}$$

Можно сделать вывод о целесообразности проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Русагро-Инвест».

Таким образом, подведем итоги по третьему разделу: основными направлениями совершенствования системы управления персоналом в ООО «Русагро-Инвест» 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 124,9 руб. 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 ООО «Русагро-Инвест».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под стратегией управления персоналом понимается генеральный план действий по достижению долгосрочных целей организации за счет развития компетентности и мотивации ее работников с учетом изменений состояния внешней среды. На формирование стратегии управления персоналом как интегрированной составной корпоративной стратегии оказывают влияние: стратегия организации; жизненный цикл; организационная культура; внешняя среда; трудовой потенциал.

В зависимости от стадии организационного развития определяются направления формирования, использования и развития персонала.

Организационная культура чаще всего рассматривается как система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми членами коллектива предприятия (или большинством). Это и наличие традиций, ритуалов, «дух коллектива, команды». Основная функция организационной культуры – создать ощущение идентичности всех членов организации, образ коллективного «Мы». В современном менеджменте можно выделить четыре основных варианта интеграции управления персоналом и культуры организации.

ООО «Русагро-Инвест» является коммерческой организацией. Основной деятельностью общества является извлечение прибыли путём организации высоко прибыльного производства продукции, а также выполнение работ и услуг для удовлетворения общественных потребностей.

Среднесписочная численность предприятия за анализируемый период сократилась и в отчетном году составила 2085 человек, что на 135 человек меньше, чем в 2017 году. В результате этого производительность труда возросла по отношению к базисному году.

Проанализировав экономические показатели деятельности ООО «Русагро-Инвест», можно сделать вывод о том, что данное предприятие обладает большим ресурсным потенциалом, постоянно наращивает свой

потенциал, в тоже время уровень рентабельности деятельности является достаточно высоким для данной отрасли.

Организационная структура управления ООО «Русагро-Инвест» - линейно-функциональная, так как соблюдается единоначалие, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними.

На предприятии преобладают мужчины: хотя доля женского персонала в численности рабочего персонала возросла с 38,2% в 2018 году, и составила 47,7% в 2019 году.

Анализ возрастных работников указывает, что происходит снижение доли работников по всем группам рабочих. За последние годы идет тенденция к преобладанию рабочих кадров с высшим образованием.

Рассматривая работников по трудовому стажу, то можно сделать вывод, что в ООО «Русагро-Инвест» преобладают работники со стажем от 4 до 7 лет. Численный состав управленческого персонала в 2019 году по сравнению с базисным годом увеличился.

В состав аппарата управления ООО «Русагро-Инвест» входят специалисты различных должностей, а так же их заместители. Их возраст и стаж работы разнообразен и не принципиален для функционирования аппарата управления. ООО «Русагро-Инвест» полностью обеспечен управленческим персоналом.

Анализ системы стратегического управления персоналом показал, что сотрудники ООО «Русагро-Инвест» 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.

Основными направлениями совершенствования системы управления персоналом в ООО «Русагро-Инвест» 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 124,9 руб. 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 ООО «Русагро-Инвест».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андрюшина, Т.Н. Анализ потребности в дополнительном обучении персонала [Текст] / Т.Н. Андрюшина // Справочник кадровика. - 2017.- №5. – С.105-109.
2. Аненков, В.О. Организационная культура и эффективность работы [Текст] / В.О. Аненков // Корпоративная культура: способы формирования, паттерны и возможности совершенствования. Сборник статей студентов и аспирантов. Курск: Издательство Курского института менеджмента, экономики и бизнеса, 2017. - С.31
3. Алексеева, И.В. Развитие ключевых характеристик системы стратегического управления персоналом [Текст] / И.В. Алексеева // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 12. – С. 25 - 34.
4. Аминова, О. Как разработать эффективную стратегию управления персоналом [Текст] / О. Аминова, Е. Каштанова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – №3. – С.10-12.
5. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / 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 [Текст] / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 243 с.
7. Быков, В. Формирование конкурентоспособного персонала [Текст] / В. Быков // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2015. – № 10. – С. 97 - 102.
8. Варданян, И. Зарубежный и российский опыт управления персоналом [Текст] / И. Варданян // Кадровик.ру. – 2015. – № 3. – С. 76 - 81.
9. Герш, М.В. Антикризисное управление персоналом [Текст] / М.В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации. – 2015. – № 12. – С. 52 - 56.

10. Гетьман, В.Г. О концептуальных основах и структуре стратегии управления [Текст] / В.Г. Гетьман // Международный бухгалтерский учет. - 2016. –№ 2. –С. 2 - 15.
11. Горбанева, Е. Методы управления персоналом [Текст] / Е. Горбанева // Кадровик.ру. – 2015. – № 8. – С. 66 - 69.
12. Грачев, В. Особенности управления персоналом: организация и систематизация [Текст] / В. Грачев // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2015. – № 5 - С. 36 - 49.
13. Гурков, И. Российский работник на зарубежном предприятии [Текст] / И. Гурков // Управление персоналом. – 2014. – № 9. – С. 47 - 54.
14. Гусарова, М., Стратегия управления персоналом: понятия и классификация [Текст] / М. Гуссарова, А. Тропынин // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – № 7. – С.12-15.
15. Гуськова, Н. Система управления человеческими ресурсами: актуальные задачи и направления совершенствования [Текст] / Н. Гуськова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2016. – № 6 – С. 27 - 33.
16. Дементьева, А.Г. Управление персоналом [Текст] / А.Г. Дементьева: учебник. – М.: Магистр, 2018. - 287 с.
17. Дуракова, И.Б. Стратегия управления персоналом. Исследование зарубежного опыта [Текст] // Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2019. – 283 с
18. Дуракова, И.Б. Формирование базы для экономического анализа результативности управления персоналом на уровне сотрудников организации [Текст] / И.Б. Дуракова // Международный бухгалтерский учет. 2015. – № 13. – –С. 20 - 29.
19. Дырин, С. Управление персоналом: от кадрового подхода - к многоаспектному [Текст] / С. Дырин // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2019. –№ 9. - С. 5 - 9.

20. Евстафьева, Е.М. Анализ системы стратегического управления персоналом [Текст] / Е.М. Евстафьева // Управление персоналом. – 2016. – № 4. – С. 2 - 16.
21. Кахраман, Е. Human resources - бесконечный процесс развития, поиска и анализа[Текст] / Е. Кахраман // Управление персоналом. 2016. - №1. – С.– 19 - 34.
22. Кибанов, А.Я., Ивановская, Л.В. Стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие[Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, –2017. –64 с.
23. Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие [Текст] / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2016. – 301 с.
24. Комиссарова, Т.Ю. Стратегическое управление персоналом. Зачем она нужна и как ее разработать? [Текст] / Т.Ю. Комиссарова // Отдел кадров коммерческой организации. – 2017. – № 7. – С. 49 - 55.
25. Кудрявых, О.Д. Изучение элементов корпоративной культуры и обобщенные результаты анализа корпоративной культуры [Электронный ресурс] / О.Д. Кудрявых // Форум молодых ученых. – 2018. – № 12 (28). Режим доступа: https://forum-nauka.ru/domains_data/files/28/Kudryavyh%20O.D.%20statya.pdf.
26. Крылов, С.И. Сбалансированная система показателей в управлении персоналом / С.И. Крылов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. – № 4. – С. 13 - 22.
27. Максимова, Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практик: учебное пособие[Текст] / Л.В. Максимова. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2017. - 263 с.
28. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2020. - 531 с.

29. Моисеева, Н.С. Особенности стратегического управления персоналом в России [Текст] / Н.С. Моисеева // Управление персоналом. - 2019. – №3. –С. 28 - 44.
30. Михненко, П.А. Теория менеджмента [Текст] / П.А. Михненко учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2017. - 640 с.
31. Музыченко, В.В. Цели стратегического управления персоналом[Текст] / В.В. Музыченко – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2016. – 648 с.
32. Либерман, К. Стратегия управления персонала: основные термины [Текст] / К. Либерман // Кадровый вопрос. –2016. - № 10. - С. 65 - 85.
33. Одегов, Ю. Г. Кадровое планирование в России [Текст] / Ю.Г. Одегов. М. : Юрайт, 2017. - 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[Текст] / Н.Н. Опарина // Управление персоналом. – 2019. – № 8. – С. 20-22.
35. Пашков, Р. Виды стратегий управления персоналом[Текст] / Р. Пашков // Управление персоналом. . – 2018. – № 4 – С. 50 - 58.
36. Прохоров, Е. Есть ли стратегия у современных предприятий? [Текст] / Е. –Прохоров // Управление персоналом. – 2016. – № 7. С. 56 - 61.
37. Пугачев, В.П. Планирование персонала организации [Текст] / В.П. Пугачев : учеб. пособие. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 2019. – 215 с.
38. Смирнова, Е.В. Анализ проблем управления персоналом [Текст] / Е.В. Смирнова // Управление персоналом. – 2017. – № 4.– С. 61 - 67.
39. Соколинская Н.Э. Стандарт оценки эффективности системы –управления персоналом [Текст] / Н.Э. Соколинская // Аудиторские ведомости. –2017. – № 2. - С. 17 - 31.

40. Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров / В.А. Спивак: Учеб. пособие для вузов - М: Эксмо, 2019.-624 с.
41. Сухарев, С. Измеримое кадровое управление: переход к стратегическому управлению человеческими активами / С. Сухарев // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2018. – № 12. – С. 79 - 83.
42. Сухарев, С. Человеческие активы как альтернатива капиталоемкому инфраструктурному стимулированию инноваций [Текст] / С. Сухарев // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2017. - № 12. –С. 73 - 78.
43. Сухарев, С. Трансформация ресурсного отношения к кадрам: от «человеческих ресурсов» - к «человеческим активам» [Текст] / С. Сухарев // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2018. – № 8. – С. 84 - 91.
44. Тысячникова, Н.А. Контроль системы стратегического –планирования персонала [Текст] / Н.А. Тысячникова // Управление персоналом. –2018. – № 2. - С. 67 - 80.
45. Ширококов, В.Г. Стратегическое управление персоналом как средство достижения долгосрочных целей экономического субъекта[Текст] / В.Г. Ширококов // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 31. – С. 58 -66.
46. Шишкина, Я. Вниманию работодателя: за какими специалистами охотятся хедхантеры [Текст] / Я. Шишкина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2017. – № 3.– С. 88 - 94.
47. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2019. - 384 с.
48. Яхонтова, Е.С. Особенности стратегического управления персоналом [Текст] / Е.С. Яхонтова // Управление персоналом. – 2018. – № 1. –С. 29-33.
49. Яшин, А.С. Практика управления персоналом в России и США [Текст] /А.С. Яшин // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. –2018. – № 2. - С. 20-21.

50. Яшин, А.С. Методы управления персоналом [Текст] / А.С. Яшин // –Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2017. – № 5. - С. 33-35.

ПРИЛОЖЕНИЯ

АНКЕТА

Здравствуйте уважаемые коллеги! Перед Вами представлена анкета, направленная на изучение общественного мнения о бизнес-стратегии и стратегии развития персонала в ООО «Русагро-Инвест». Вам необходимо выбрать вариант ответа на поставленный вопрос, либо вписать свой вариант ответа.

Вопросы:

1. Как Вы оцениваете авторитетность руководства Вашей компании?

Высокая

Средняя

Низкая

2. По Вашему мнению, какая стратегия управления персоналом существует на предприятии?

Административная

Экономическая

Социально-психологическая

Смешанная

3. 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. Какова политика вашей компании в социальной сфере?

Высоко развитая

Развитая

Начальная

Отсутствует

8. Какова Ваша оценка имеющейся способности компании привлекать и сохранять талантливых сотрудников?

Высокая

Средняя

Низкая

9. Оцените качество персонала вашей компании

Высокое

Среднее

Низкое

10. Какова степень удовлетворенности сотрудников Вашей компании?

Высокая

Средняя

Низкая

11. Оцените систему обучения и повышения квалификации персонала Вашей компании?

Высоко развитая

Развитая

Начальная

Отсутствует

12. Какова текучесть персонала вашей компании?

Высокая

Средняя

Низкая

Спасибо за внимание!!!

МЕТОДИКА «ЧЕК – ЛИСТ»

«Оценка кадрового потенциала предприятия»

Здравствуйтесь 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 организации _____

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!!!

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ**

коллективная монография

Факультет экономический
Кафедра экономики

Сдано в печать 06.10. 2020 г. Уч.-изд. л. 3,90
Тираж 10 экз.
Заказ № 275

ФГБОУ ВО «Белгородский государственный аграрный университет
имени В.Я. Горина»
308503, Белгородская область, Белгородский район, пос. Майский
ФГБОУ ВО «БелГАУ им. В.Я. Горина». Цех оперативной печати.