



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГТПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Управление персоналом в проектной деятельности

Выпускная квалификационная работа по направлению

38.04.02 Менеджмент

Направленность программы магистратуры

«Управление человеческим капиталом»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:  
76,91 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«20» января 2023 г.  
Зав. кафедрой Э,УиП  
Рябчук П.Г.

Выполнил:  
Студент группы ЗФ-309-147-2-1  
Осташкина Мария Константиновна

Научный руководитель:  
к.п.н., доцент  
Шишкина Е.В.

*С.К. Корнилов Д.Н.*

Челябинск  
2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1 Содержание и понятие методов управления и их классификация.....	11
1.2 Компетенции управления персоналом в проектах.....	23
Выводы по первой главе.....	37
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (на примере ООО «Евроснаб»)	
2.1. Организация исследовательской работы и характеристика базы исследования.....	40
2.2. Анализ количественного и качественного состава персонала.....	46
2.3. Оценка методов управления персоналом в ООО «Евроснаб».....	53
2.4. Разработка рекомендаций по совершенствованию формирования и управления командой проекта.....	71
Выводы по второй главе.....	100
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	102
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	104

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Актуальность темы. Анализ современного состояния управления проектами в России показывает существенное увеличение количества проектов, реализуемых в сферах государственного управления, строительства, энергетики, консалтинга, информационных технологий. По данным Российской ассоциации Управления Проектами «СОВНЕТ», около 40% целенаправленной общественно полезной деятельности, реализуется через различные проекты и программы и 25% мирового бюджета тратится на проекты. Профессиональное управление проектами позволяет эффективно распределить ответственность и обязанности между участниками проекта, сэкономить до 30% времени и до 20% средств, снизить риски неуспеха проектов, эффективно управлять инвестициями и инновациями. Понимая важность будущего развития, руководители организаций все чаще применяют методы управления проектами для создания конкурентных преимуществ, а в прикладной теории управления организационными системами все большее внимание уделяется командной деятельности персонала организации. Команда, отличающаяся от группы, коллектива или организации непротиворечивостью интересов ее членов, коллективной и взаимной ответственностью за результаты совместной деятельности, специализацией и взаимодополняемостью ролей, является важным инструментом достижения целей проекта.

Современное состояние проблемы формирования и функционирования команд включает несколько направлений исследований в зависимости от используемого аппарата моделирования: модели назначения, использующие, в основном, аппарат оптимизации для решения задач формирования состава команд, распределения ролей и объемов работ; теоретико-игровые модели; имитационные модели; рефлексивные модели, использующие аппарат теории рефлексивных игр для описания

взаимодействия членов команды, имеющих несовпадающие взаимные представления о существенных параметрах.

Команда управления проектом (КУП), в отличие от команды исполнителей проекта, включает тех ее членов, которые непосредственно вовлечены в управление проектом, то есть исполняют все управленческие функции по ходу его реализации. Методы командного управления позволяют сократить время принятия управленческих решений и одновременно повысить их качество благодаря синергетическому эффекту от объединения знаний и усилий членов КУП.

Исследования [43] показывают, что более 70% из числа опрошенных руководителей высшего уровня управления в крупных организациях на первое место ставят проблему подбора членов команды управления, обладающих необходимыми компетенциями - профессиональными знаниями, техническими навыками, личностными качествами. Именно компетенции, как устойчивые поведенческие характеристики индивидуумов, определяют квалификацию членов КУП, от которой на 19 %, по данным Российской ассоциации Управления Проектами, зависит успех проектного управления. Недостаток профессионалов в управлении проектами является одной из причин незавершенных проектов, проблема которых наиболее остро стоит в сфере жилищного строительства, на 95% финансируемом исключительно за счет средств дольщиков, страдающих в результате срывов сроков строительства. Эффективное поведение участников команды управления проектом включает как решение профессиональных задач, так и выстраивание межличностных отношений, особенно важных в командной работе. Однако, несмотря на существование обширной литературы, посвященной как качественному обсуждению, так и формальным моделям команд, с точки зрения теории следует признать, что многочисленные результаты изучения команд, полученные в психологии и социологии, на сегодняшний день в формальных моделях находят недостаточно полное отражение, что и определило одну из задач

настоящего исследования.

Задача согласования интересов членов КУП, различающихся компетенциями, функциями, ролями, мотивациями, осложняется и тем, что в матричных структурах управления, характерных для проектно-ориентированных организаций, один и тот же исполнитель оказывается одновременно подчинен нескольким руководителям, например, разным членам команды управления проектом, отвечающим за реализацию исполнителем различных функций в рамках одного проекта, или руководителю определенного проекта и некоторому функциональному руководителю. При этом, очевидно, организационная система теряет в эффективности функционирования в результате конфликта, когда каждый из руководителей стремится «перетянуть» исполнителя на себя и на подобную «перекупку» могут уходить весьма существенные средства. В связи с этим, решение задач согласования интересов членов команды управления проектом является, на наш взгляд, важным направлением в разработке методов и моделей функционирования КУП. От того, насколько согласована работа команды управления проектом, зависит результат проекта.

Поскольку эффективность команды управления зависит от компетенций ее членов, задачу выбора оптимальной структуры управления в проекте следует решать, по нашему мнению, с учетом компетенций членов КУП.

В соответствии с рекомендациями Госстроя России, управляющий проектом формирует свою службу (команду) специалистов, состав и функции которой зависят от объемов и сложности проекта. Необходимость реализации проекта в заданные сроки определяет заинтересованность руководителя в сокращении сроков процесса формирования команды управления проектом, под которым понимается как формирование состава команды, распределение функций и объемов работ, так и повышение согласованности взаимодействия ее членов. Именно поэтому большое

внимание в настоящее время уделяется методам формирования команд управления проектами.

**Степень разработанности темы исследования.** Вопросы теории управления проектами широко исследовали отечественные ученые: методологию управления проектами – В.И. Воропаев, И.И. Мазур, В.Д. Шапиро; механизмы управления проектами – В.Н. Бурков, Д.А. Новиков, Е.В. Колосова, А.А. Матвеев, А.В. Цветков; календарно-сетевое планирование и управление - В.Н. Бурков, И.А. Горгидзе, С.Е. Ловецкий, А.Ю. Заложнев, Д.А. Новиков; информационные системы управления проектами – Е.С. Гламаздин, Д.А. Новиков, А.В. Цветков и др.

Проблемы формирования и функционирования команд исследуются в социологии – в работах Р.М. Андреевой, Т.П. Галкиной, А.В. Жуткина, К. Левина, А.И. Пригожина, Г.М.; психологии – в работах В.В. Авдеева, М.Ю. Губиева, В.В. Исаева, В.И. Корниенко, Ю.В. Синягина, К. Фоппеля, Р. Чал-дини, S. Tannenbaum, R.Beard, E.Salas; менеджменте – в работах Т.Ю. Базарова, П. Драккера, Г.И. Дзюбенко, В.Г. Куликова, В.Н. Михеева, С. А. Нико-новой, Ю.В. Омеляненко, А.М. Седых, Л. Томпсона. Характеристики эффективных команд в разное время исследовали К. Арджирис, М. Белбин, Р. Блейк, Дж. Катценбах, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Э. Мейо, Дж. Моутон, Д. Смит и др.

Вопросам компетентного подхода к управлению человеческими ресурсами посвящены работы российских и зарубежных ученых В.И. Байден-ко, Е.В. Вяловой, И.А. Зимней, С.А. Маруева, Л.М. Спенсера, С.М. Спенсера, С. Уиддета, С. Холлифорд.

Тем не менее, формальных моделей, позволяющих разрабатывать и внедрять методы формирования и управления функционированием именно управленческих команд в проектах с учетом компетенций участников таких команд, на сегодняшний день не имеется, что и послужило основанием для проведения диссертационного исследования.

**Объект исследования** – проектная деятельность организации.

**Предмет исследования** – система управления персоналом организации, реализующих проектную деятельность.

**Целью исследования** является изучение особенностей и совершенствование процесса формирования и управления командой проектов.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач исследования:

- изучить теоретические основы построения и управления персоналом проектной организации;
- проанализировать существующие подходы к определению компетенций проектного менеджера;
- исследовать кадровый состав базы исследования;
- исследовать особенности компетенций менеджера проекта в медиа сфере;
- проанализировать формирование и управление командой проекта в ООО «Евроснаб»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в условиях проектной деятельности.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. На основании терминологического анализа предметной области исследования уточнено понятие «управление персоналом», под которым нами понимаются управленческие действия руководителей и сотрудников кадровых служб организации, которые направлены на поиск, оценку, отбор, профессиональное развитие персонала, его мотивации и стимулирование к выполнению задач, стоящих перед организацией;

2. На базе проведенной диагностики количественного и качественного состояния кадрового потенциала базы исследования выявлены особенности персонала промышленного предприятия,

выраженные индикаторами эффективности его использования и мобильности;

3. В ходе проведенного анализа функционирования действующей системы управления персоналом выявлены основные ее проблемы, выраженные в отсутствии методического обеспечения совершенствования управления персоналом и методическими пробелами в оценке и нормировании трудовых показателей;

4. Разработаны и оценены рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в части нормирования и оплаты труда, что позволило повысить ее эффективность.

**Научная новизна исследования** обеспечивается за счет уточнения понятия «управление персоналом проекта», систематизацией и обобщением теоретического материала в области систем управления персоналом и их функционирования.

**Теоретической и методической основой исследования** послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, управления проектами, разработки моделей и механизмов управления организационными системами, теории игр. В ходе исследования использовались методы математического моделирования организационных систем, системного анализа, экспертного оценивания.

**Практическая значимость результатов исследования** состоит в возможности использования разработанных рекомендаций по формированию проектно-ориентированных структур управления персоналом в деятельности современных организаций, что позволяет более рационально использовать интеллектуальный потенциал персонала вуза для поддержки и развития конкурентных преимуществ. Результаты исследования могут быть использованы как инструмент поддержки принятия решений в области проектного управления персоналом, операционной деятельности, управления изменениями в инновационной деятельности организаций. Кроме того, результаты исследования могут



применяться корпоративными структурами, по проблемам проектно-ориентированного управления персоналом.

**Методы исследования.** Методология исследования базируется на применении следующих методов научного познания: система методологии управления проектами и программами, методы организационного проектирования, сравнительный анализ, метод экспертных оценок. Для решение поставленных задач использовались анализ документов, интервью, наблюдение и математические методы (регистрация, ранжирование).

**Основные этапы исследования. На первом этапе (2020 г.)** осуществлялось осмысление теоретико- методологических аспектов исследования, выявлялось состояние проблемы управления персоналом в условиях промышленного предприятия в научной литературе и педагогической практике. В процессе теоретического осмысления проблемы была изучена социально-психологическая, управленческая и экономическая литература, а также диссертационные исследования по данной проблеме, определялись ведущие позиции исследования (объект, предмет, цель, гипотеза, задачи, база исследования и т.п.) и его понятийное поле, проводился констатирующий этап экспериментальной работы. Применялись теоретические методы.

**На втором этапе (2021 г.)** уточнялись задачи, цель исследования, выявлялись специфика и особенности управления персоналом в промышленной организации. Проектировалась и реализовывалась модель управления персоналом в ООО «Евроснаб». Применялись эмпирические методы.

**Третий этап (2022 гг.)** включал уточнение теоретико-поисковых выводов, итоговую обработку результатов исследования, разработку рекомендаций и указаний в организации, обобщение результатов.

Достоверность и надежность полученных результатов исследования обеспечиваются: выбором комплекса эмпирических и теоретических

методов исследования, адекватных предмету, целям и задачам исследования.

**База исследования.** Общество с ограниченной ответственностью ООО «Евроснаб» г. Челябинск Адрес: 454048, Россия, г. Челябинск, ул. Воровского д.43.

**Структура исследования** состоит: из введения, двух глав и шести параграфов, заключения, списка использованных источников из 45 наименований и приложений.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Содержание и понятие методов управления и их классификация

Методы управления, или воздействия, в процессе управления являются важным разделом в менеджменте. Среди них, основными являются организационно-распорядительные, или организационно-административные, экономические и социально-психологические. В последнее время приобретают значение и социологические методы. Все эти методы управления не могут действовать изолированно друг от друга, так как представляют совокупность способов воздействия управляющей системы на управляемую для достижения определенной цели. Для того чтобы реализовать определенные цели, а также функции и принципы управления, применяют вышеперечисленные методы.

Метод управления – совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

Слово «метод» имеет греческое происхождение, дословно переводится как «исследование», имеет два значения: первое – способ исследования явлений природы, подход к изучаемым явлениям, планомерный путь научного познания и установления истины; второе – прием, способ или образ действия.

В менеджменте существует очень большое разнообразие методов управления и их классификаций. Наиболее широкое распространение получила классификация методов управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему.

Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления. Это может быть, как предприятие в целом, так и

отдельное его подразделение (отдел, департамент и т. п.). Также это может быть функция предприятия (производство, маркетинг, инновация, финансы, информация) либо функция менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль).

Содержание методов управления – это специфика приемов и способов воздействия.

Организационная форма методов управления – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

В связи с вышеизложенным выделяются следующие методы управления: (рис. 1):

- экономические;
- административные;
- социально-психологические;
- воспитательные.

Экономические методы связаны с использованием средств, инструментов, стимулирующих экономическую заинтересованность работников в режиме тех или иных задач без мер административного воздействия [4]. Инструментами экономических методов является хозрасчет, себестоимость, прибыль, цена, кредит, заработная плата. От всех других методов экономический метод отличается тем, что он действует автоматически, но более жестко, чем другие.

Административные методы предполагают прямое воздействие на работника, выступают в качестве директивы и имеют общественную силу для исполнения. Административные методы делятся на 4 группы:



Рисунок 1 – Система методов управления персоналом

1. Методы, регламентирующие деятельность предприятия (содержание должностных инструкций, разработка структуры организации, штатного расписания).

2. Методы, нормирующие деятельность предприятия, предполагают разработку различных норм и нормативов.

3. Методы инструктирования – предполагают ознакомление персонала с правилами работы, порядка и выполнения рекомендаций по выполнению работы.

4. Методы распорядительного воздействия, включают подготовку, издания и реализация различных приказов, постановлений, директив, распоряжений.

Для того, чтобы заработали экономические методы, необходимо знать при каких условиях человек станет работать хорошо, т.е. мотивы поведения и создать эти условия.

Изучением мотивов поведения, в том числе в процессе труда,

занимается социальная психология.

Методы управления, позволяющие учесть и использовать индивидуальные особенности психики рабочих, называются социально-психологическими и воспитательными.

Для изучения психологических особенностей и мотивов поведения используются анкетирование, тестирование, хронометраж, наблюдение, опросы, интервью.

К социально-психологическим методам относятся развитие организационной или корпоративной структуры организации, установление благоприятной атмосферы коллектива и др.

К воспитательным методам относятся привлечение персонала к управлению предприятием. Эффективное управление возможно только при взаимодействии всех методов.

Особенности различных групп методов управления персоналом

Организационно-распорядительные, или организационно-административные, методы управления. Любой экономический механизм требует организаторской, распорядительной деятельности, координации усилий работников отдельных подразделений, отдельных функций, отдельных элементов управляемой системы. Через посредство организационных отношений, составляющих часть механизма управления, реализуется одна из важнейших функций менеджмента – функция организации.

Задача организационно-распорядительной или организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Организационно-административное воздействие обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе. Искусство менеджера будет проявляться в умении определить оптимальное сочетание организационно-административных и экономических методов.

Организационно-административные методы решают те же задачи,

что и экономические методы, но отличаются формами и приемами воздействия. Различие в том, что экономические методы разрешают руководителям выбирать различные формы и приемы воздействия для решения определенной задачи, организационно-распорядительные же методы предполагают однозначное воздействие, продиктованное приказом или распоряжением.

Организационные методы предусматривают разработку организационных решений, определение необходимых ресурсов, сроков исполнения, ответственных лиц и предполагают контроль исполнения, за которым следуют новые организационно-распорядительные действия.

Организационно-распорядительные (организационно-административные) методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину. Руководитель или менеджер в этом случае является администратором. Не следует путать организационно-административные методы с волевыми субъективными методами руководства, т.е. с администрированием.

Организационно-распорядительные методы оказывают воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, через контроль за их выполнением, а также систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Эти методы помогают обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Регламентируются они правовыми актами трудового хозяйственного законодательства.

Возможны три формы организационно-распорядительных (организационно-административных) методов:

1. Обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.).
2. Согласительные методы (консультация, разрешение компромиссов).
3. Рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

Организационно-распорядительные (организационно-административные) методы отличает четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю. Это методы принуждения.

В общем виде система организационно-распорядительных (организационно-административных) методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов:

1. Воздействие на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления).

2. Воздействие на процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется в большинстве случаев путем организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования.

Принятые в коллективе методы руководства оказывают влияние на формирование системы подчинения. Формы подчинения должны носить самый благожелательный прогрессивный характер и не вызывать таких эмоций, как унижение, неловкость, досада, раздражение и даже стресс.

Административное воздействие связано чаще всего с тремя типами подчинения:

–вынужденным и внешне навязанным, которое сопровождается чувством зависимости и воспринимается подчиненными как нажим «сверху»;

–пассивным, для которого характерно удовлетворение,



связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;  
–осознанным, внутренне обоснованным.

В целом организационно-административные методы руководства существуют в форме организационного и распорядительного воздействия, которое включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия;

адресат; постановку задания; определение критерия его выполнения; установление ответственности; инструктаж подчиненных и т.д.

Эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи. Это создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Прямые воздействия, в конечном счете, могут привести к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Косвенные методы являются наиболее эффективными, если они осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

Экономические методы управления. Экономические методы занимают в управлении центральное место. Это обуславливается тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями, и интересами людей.

В деятельности практикующего высокопрофессионального менеджера экономический анализ и экономический аспект в целом играют основополагающую роль. По мнению некоторых специалистов по менеджменту, непрофессиональные менеджеры базируют свою деятельность на основе психологического подхода, а профессионалы – экономического. Не умаляя значимость психологических методов

управления, следует сказать, что в настоящее время все более актуальной становится проблема экономической психологии – специального направления в психологической науке, изучающего экономическое поведение человека в организации, а также факторов, определяющих такое поведение.

Данные методы применительно к управлению предприятием представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается нужный эффект. Говоря по-другому, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

В случае использования экономических методов управления коллектив распоряжается материальными фондами самостоятельно, так же как и полученным доходом (прибылью), заработной платой, и самостоятельно реализует свои экономические интересы.

Содержание экономических методов сводится к постоянному оперированию менеджером такими экономическими категориями, как ограниченные ресурсы и неограниченная потребность.

В управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование и финансирование.

Рассмотрим их более подробно.

Планирование. Это определение стратегии управления, его задач и путей решения. Процедура планирования как одного из экономических методов руководства представляет собой совершение менеджером определенных управленческих действий с объектом планирования (объектом планирования может выступать, например, прибыль или количество работающих на предприятии) и включает в себя:

- фиксацию текущего состояния данного объекта планирования;
- фиксацию прообраза этого объекта планирования, что

означает желательное его состояние в будущем с позиций менеджера;

– перечень действий, совершение которых позволит трансформировать объект планирования из его текущего состояния в состояние прообраза, который фиксируется менеджером в момент планирования.

Менеджер должен уметь из альтернативных возможных действий выбрать одно, предварительно оценив каждую из альтернатив по эффективности (результативности), затратам и реальности. После этого данное действие должно быть включено в перечень действий, подлежащих обязательному исполнению. Последним этапом планирования является как можно более глубокая детализация планируемых действий.

Главное в планировании как в экономическом методе руководства – выбор из всех возможных оптимальных, наиболее эффективных и наиболее результативных действий.

Анализ. Менеджер должен в совершенстве владеть методами анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В экономическом анализе сердцевинной экономической работы выступают такие категории, как возможный объем ресурсов, который может быть вовлечен в организуемый производственный процесс; фиксация неорганизационной цели организации, или текущей потребности организации, и нахождение конкретного способа использования имеющихся ресурсов ради максимально эффективного достижения неорганизационной цели, т.е. ради удовлетворения в максимально высокой степени фиксируемой в текущий момент потребности организации. При экономическом анализе рассматриваются факторы как внутренней среды предприятия, так и внешней. Глубокий анализ не только происходящих процессов, но и намечающихся тенденций позволяет создавать благоприятные условия для развития позитивных явлений и устанавливать преграды для нежелательных.

Хозрасчет. Данный метод позволяет максимально использовать экономическую и материальную заинтересованность коллектива и его членов в улучшении производства и повышает ответственность управляющей системы всех уровней за результаты работы. Получает все большее распространение внутрипроизводственный хозрасчет, при котором руководство предприятия использует данный метод для повышения эффективности управления отдельными его подразделениями. При этом хозрасчетное подразделение само распределяет получаемые ресурсы.

Ценообразование. Менеджер должен стремиться к максимизации нормативной прибыли, которая может быть увеличена на основе использования одного из двух возможных методов или их комбинации: увеличение цены на реализуемый товар (самый примитивный метод). Но это может повлечь за собой снижение объемов продаж, поэтому опытный менеджер должен быть в состоянии принимать целесообразное управленческое решение по фиксации допустимого увеличения цены при недопущении падения объема валовой прибыли; совершение конкретных действий, приводящих к внутренней реструктуризации цены товара (зафиксированная цена сохраняется). К таким действиям можно отнести путь сокращения (минимизацию) издержек производства. Таким образом, цена сохраняется на прежнем уровне, а сокращение одного ее компонента ведет к увеличению другого – нормативной прибыли; одновременное использование этих двух методов путем одновременного увеличения цены товара и сокращения издержек производства.

Финансирование. Данный метод также весьма эффективен. При его использовании происходит финансирование отдельных подразделений предприятия или отдельных направлений деятельности, в которых наиболее заинтересовано предприятие.

Социально-психологические методы управления. Известно, что

результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Менеджер должен уметь учитывать такие факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников, что поможет сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют, что успех деятельности хозяйственного руководителя на 15 % зависит от его профессиональных знаний и на 85 % – от умения работать с людьми.

Зная особенности поведения, характер каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Каждой группе свойственен свой психологический климат. Поэтому существенное условие образования и развития трудовых коллективов – соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и морально-психологической обстановки в коллективе производительность труда может увеличиться примерно в 1,5 раза (а может в несколько раз уменьшиться).

Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма активно происходит при формировании рыночных отношений. Так, 91% опрошенных считают, что среди членов трудовых коллективов стала складываться атмосфера взаимной требовательности и ответственности, изменилось (в лучшую сторону) отношение к труду и распределению оплаты; 82 % опрошенных работников массовых профессий «болеют» за успехи своих коллег.

Таким образом, для того чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются

социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет).

Основное средство воздействия на коллектив – убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения. Успех деятельности руководителя зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы и обряды.

## 1.2 Компетенции управления персоналом в проектах

В настоящее время проектная деятельность стала частью почти любой организации. Для начала определим, что такое «проект» и «управление проектами».

Проект – это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата.

В свою очередь, управление проектами – это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту [32].

Проектная, как и любая другая деятельность в рамках организации, нуждается в управлении. Управлением проектами занимаются проектные менеджеры. В связи с тем, что деятельность функционального менеджера организации отличается от проектного менеджера, набор необходимых компетенций руководителя проектов будет отличаться от стандартного набора операционного руководителя.

Общепризнанного набора компетенций проектного менеджера не существует. Однако руководитель проекта с разных сторон тщательно рассматривается в нескольких источниках, речь о которых пойдет в дальнейшем сравнительном анализе.

Для начала необходимо определить само понятие «компетенции» (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ понятия «компетенция»

Источник	Определение понятия «компетенции»
IPMI ICB	Компетенция – это совокупность знаний, личных установок, навыков и соответствующего опыта, необходимых для успеха в определенной функции [45].

PMCDF	Компетенция – это совокупность связанных знаний, навыков и личных качеств, которые влияют на основную часть работы, коррелируют с её результатами, а также могут быть измерены с учетом общепринятых стандартов и улучшены посредством обучения и развития [46].
Paul O. Gaddis «The Project Management»	Компетенция – это инструмент для создания продукта, являющийся умственными способностями профессионального специалиста в той или иной области [44].

Исходя из анализа, можно сделать вывод, что во всех перечисленных источниках компетенцию определяют приблизительно одинаково, подразумевая, в первую очередь, знания, навыки и личностные характеристики человека.

Поэтому следует проанализировать уровни компетенций менеджеров проектов, выделяемые в этих же источниках (таблица 2).

Таблица 2 – Уровни компетенций менеджеров проектов

Источник	Уровни компетенций менеджеров проектов
IPMI ICB	1. Технические компетенции; 2. Поведенческие компетенции; 3. Контекстуальные компетенции [45].
PMCDF	1. Технические компетенции; 2. Личные компетенции [46].

В статье Пола Гэддиса конкретных уровней выделено не было, а компетенции определялись исходя из выявленных полномочий и обязанностей менеджера проектов.

Остановимся на каждом источнике подробнее.

International Competence Baseline (ICB) – это международные требования к компетенции специалистов в области управления проектами, сформированные требованиями International Project Management Association. В рамках этого стандарта выделяются технические,



контекстуальные и поведенческие компетенции.

Технические компетенции включают в себя знания и навыки, необходимые для инициации, запуска, реализации и закрытия проекта. Данное компетентностное направление составляет так называемые «твёрдые навыки» или «hard skills». Важность той или иной компетенции зависит от конкретной ситуации. В соответствии со стандартом ISB IPMA техническими компетенциями считаются:

1. Управление проектом. Управление проектом можно рассматривать как под-проект всего проекта. Точно так же, как необходимо определить и управлять контекстом, результатами, ответственностью, сроками, стоимостью и эффективностью проекта, должны быть определены и управляться мероприятия по управлению проектом. В рамках данной деятельности решающее значение имеет интеграция, которая включает в себя объединение требований проекта, видов деятельности и результатов для достижения целей и успешного результата. Чем выше сложность и чем разнообразнее ожидания заинтересованных сторон, тем сложнее подход к интеграции.

2. Работа с заинтересованными сторонами. Руководитель проекта должен идентифицировать все заинтересованные стороны, их интересы и последовательность в порядке важности для проекта.

Для управления заинтересованными сторонами руководители проектов могут создавать внутренние и внешние сети (официальные, неформальные) среди тех, которые связаны с проектом (например, компании, агентства, менеджеры, эксперты, сотрудники и лидеры общественного мнения).

Все заинтересованные стороны могут прямо или косвенно влиять на проект. Поэтому руководители проектов должны быть в курсе текущей информации о заинтересованных сторонах и лицах, представляющих эти стороны.

3. Управление целями и содержанием проекта. Целью проекта

является достижение согласованных конечных результатов, особенно результатов, в установленные сроки, в рамках бюджета и приемлемых параметров риска. Управление содержанием состоит из идентификации, определения и согласования проекта для удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон.

4. Управление рисками и возможностями. Это непрерывный процесс, происходящий на всех этапах жизненного цикла проекта, от начальной идеи до закрытия проекта. Руководитель проекта несет ответственность за то, чтобы он и все участники команды проекта работали активно, предупреждая риски и учитывая возможности.

5. Управление качеством. Качество проекта – это степень, с которой набор неотъемлемых характеристик соответствует требованиям проекта. Управление качеством охватывает все этапы и части проекта от первоначального определения идеи, через процессы проекта, управление командой, результаты и закрытие проекта. Игнорирование управления качеством может привести к невыполнению целей проекта, программы или портфеля.

6. Проектная организация. Этот элемент компетенции охватывает проектирование и поддержание соответствующих ролей, организационных структур, обязанностей и возможностей для проекта. Проектная организация является уникальной и временной, а также адаптированной к этапам жизненного цикла проекта или условиям программного цикла.

Процессы и модели принятия решений, которые в организации, должны быть хорошо спроектированы, должным образом реализованы, постоянно улучшаться и основываться на опыте. Как правило, проектная организация имеет более короткий срок службы и меняется быстрее, чем постоянная организация.

7. Управление командой проекта охватывает управление и руководство командным развитием, работой и групповой динамикой.

Формирование командного состава проекта часто осуществляется с помощью стартовых встреч и семинаров, на которых могут присутствовать руководитель проекта, участники команды, а иногда и другие заинтересованные стороны. Важным является развитие командного духа, который формируется за счет индивидуальной мотивации, постановки командных целей, корпоративных событий и стратегий поддержки.

8. Управление конфликтами. Варианты решения проблем могут включать в себя сокращение объема результатов проекта, увеличение его временных рамок или предоставление большего объема ресурсов.

9. Управление проектными структурами. Руководители портфелей, программ и проектов координируют различные структуры в своих соответствующих областях. Портфель состоит из проектов и программ различных типов. Программы состоят из смежных проектов и связанных с ними мероприятий и будут иметь некоторые атрибуты портфеля, но в меньших масштабах. В отличие от портфеля программы также будут иметь ограниченные временные рамки. Структуры проекта являются ключевым механизмом для создания порядка в рамках проекта. Иерархические структуры служат для обеспечения того, чтобы в проекте не было ничего пропущено. Работу можно разбить на задачи, пакеты работ и действия [10].

10. Управление границами проекта и результатами. Объем проекта определяет его границы. Если границы проекта, программы или портфеля не определены и не документированы должным образом, ситуация, как правило, выходит из-под контроля. Результатами успешного проекта, программы или портфеля являются материальные или нематериальные активы, созданные проектом, программой или портфелем для клиента. Конечные результаты - это не только проданный продукт или услуга, введенные в действие после закрытия проекта, но также операционные процессы, организационные изменения и изменения в человеческих ресурсах, необходимые для успешной работы организации.

11. Управление временем охватывает структурирование, последовательность, продолжительность, оценку и планирование мероприятий и/или пакетов работ, включая распределение ресурсов на мероприятия, установление сроков проекта и контроль за их своевременным исполнением.

12. Управление ресурсами состоит из их планирования, распределения, оптимизации способов использования в графике работы, а также непрерывного мониторинга и контроля. Под ресурсами проекта понимают людей, материалы и инфраструктуру, необходимые для осуществления проектной деятельности.

13. Управление стоимостью проекта – это сумма всех действий, необходимых для планирования, мониторинга и контроля затрат в течение жизненного цикла проекта, включая оценку проекта и смету затрат на ранних этапах. Управление затратами по проекту оценивает стоимость каждого рабочего пакета, подсистем и всего проекта и устанавливает бюджет для всего проекта. Этот процесс также включает сравнение запланированных и фактических затрат, понесенных в различных точках проекта, и оценку оставшихся затрат, а также обновление окончательной сметы затрат [12].

14. Управление закупками предполагает получение наилучшего соотношения цены и качества от поставщиков товаров или услуг. В рамках данного процесса формализовывается работа, выполняемая вовлеченными поставщиками и организациями, четко определяются ожидания и обязательства каждой стороны, а также контроль, который будет осуществляться принимающей организацией.

15. Управление изменениями. Часто из-за непредвиденных событий проект переживает изменения. Они обязательно должны отслеживаться в соответствии с первоначальными целями и задачами проекта. Процесс изменений охватывает все, что вытекает из требуемых

изменений и включает в себя соглашение о процессе принятия решений о внесении изменений, соглашение о необходимости изменений и решение принять изменение и его реализацию.

16. Контроль и отчетность. Контроль основывается на целях, планах и контрактах проекта. Он измеряет фактический ход и производительность проекта, сравнивает его с базовым уровнем и предпринимает любые необходимые корректирующие действия. Отчетность предоставляет информацию о ходе работы над проектом и прогнозирует развитие до конца проекта или программы. Отчетность также включает финансовые аудиты и обзоры проекта.

17. Управление информацией включает моделирование, сбор, выбор, хранение и извлечение данных проекта (в форматированном, неформатированном, графическом, бумажном или электронном виде).

18. Управление коммуникациями заключается в эффективном обмене и понимании информации между сторонами. Правильная информация должна быть передана соответствующим сторонам, четко и последовательно, чтобы оправдать их ожидания. Коммуникация должна быть полезной, ясной и своевременной.

19. Инициация проекта обеспечивает основу для успешной программы или проекта. Она часто характеризуется неопределенностью. Требования заинтересованных сторон могут быть нечеткими, их ожидания нереалистичны и сроки не могут быть достигнуты, в то время как ранний оптимизм и энтузиазм должны быть смягчены реальностью.

20. Закрытие проекта. Под закрытием понимают завершение проекта, программы или фазы проекта после предоставления результатов программы, проекта или этапа. Результаты проекта и приобретенный опыт оцениваются, а полученные уроки документируются, чтобы их можно было использовать для улучшения будущих проектов. Участники команды проекта должны быть официально освобождены от их функций и обязанностей [45].

В соответствии с ICB IPMA проектный менеджер должен обладать значительным багажом методологических знаний и навыков, касающихся всех сторон управления проектом.

Помимо технологических компетенций, в стандарте выделяются контекстуальные и поведенческие компетенции.

Контекстуальные компетенции являются совокупностью знаний и навыков в области управления проектами, которые связаны с контекстом конкретного проекта. К ним, в соответствие со стандартом, относятся: определение ориентации проекта, программы и портфеля проектов, умение реализации проектной программы и портфеля проектов, навык внедрения проекта в бизнес- среду и управления персоналом, оказание внимания здоровью, безопасности и окружающей среде, реализация финансового менеджмента, а также отслеживание легальности проекта.

Отдельного внимания заслуживают поведенческие компетенции, которые описывают личностные элементы, и часто именуется «мягкими навыками» или «soft skills».

К ним относятся:

1. Лидерство включает в себя направление и мотивацию других в их роли или задаче для достижения целей проекта. Это жизненно важная компетенция для руководителя проекта. Она требуется на протяжении всего жизненного цикла проекта. Лидерство необходимо для того, чтобы проявить все компетенции руководителей проектов таким образом, чтобы их можно было увидеть и принять командой.

2. Мотивация проектной команды зависит от того, насколько хорошо люди связаны друг с другом, и их способность справляться и с высокой, и с низкой точкой проекта. Вовлечение и мотивация лиц, участвующих в проекте, должны быть честными, а затем привести к хорошей рабочей атмосфере и повышению производительности как отдельных лиц, так и команды в целом. Мотивация человека требует, чтобы менеджер проекта был осведомлен о навыках и опыте человека, его

личных установках, обстоятельствах и их внутренних мотивах.

3. Самоконтроль – это систематический и дисциплинированный подход, позволяющий справляться с ежедневной работой, изменяющимися требованиями и стрессовыми ситуациями. В тех случаях, когда существует потеря самоконтроля, руководитель проекта должен предпринимать соответствующие действия с соответствующим лицом, сохраняя при этом собственный самоконтроль [25].

4. Убедительность. Настойчивость и умение излагать свои взгляды убедительно и авторитетно – это компетенция, с помощью которой менеджер проекта должен обеспечить эффективную связь между командой проекта и другими заинтересованными сторонами. Убедительность может помочь обеспечить внимание и реализацию достойным идеям. Также она необходима, чтобы побудить других следовать интересам проекта.

5. Расслабление – это способность снимать напряжение в трудных ситуациях. Дезэскалация напряженной ситуации важна для поддержания плодотворного сотрудничества между заинтересованными сторонами. Релаксация может снять напряжение из ситуации или оживить группу людей, когда это необходимо.

Другим важным фактором эффективного управления проектами является то, что менеджер может расслабиться, восстановиться и перегруппироваться после особо стрессового события и обеспечить расслабление команды.

6. Открытость – способность заставлять других чувствовать возможность самовыражения, чтобы проект мог извлечь выгоду из их вклада, предложений, забот и проблем. Открытость необходима как средство использования знаний и опыта других людей. Поскольку руководитель проекта работает с различными профессионалами, открытость является важной компетенцией: у большинства членов

команды есть своя компетенция, где они более осведомлены, чем руководитель проекта.

7. Креативность – способность мыслить и действовать оригинальным и творческим образом. Менеджер проекта использует креативность отдельных лиц, коллективное творчество команды проекта и организации, в которой они работают, в интересах своего проекта.

8. Ориентация на результат означает сосредоточение внимания группы на ключевых задачах для достижения оптимального результата для всех заинтересованных сторон. Сосредотачивая свое внимание на результатах, менеджеру проекта необходимо поддерживать понимание и реагировать на любые этические, правовые или экологические проблемы, влияющие на проект.

9. Эффективность – возможность экономически эффективно использовать время и ресурсы для получения согласованных результатов и выполнения ожиданий заинтересованных сторон. Она также охватывает использование методов, систем и процедур наиболее эффективным способом.

10. Консультация – умение рассуждать, приводить веские аргументы, выслушивать другую точку зрения, вести переговоры и находить решения. Основываясь на уважении, систематическом и структурированном мышлении, анализе фактов и аргументов или сценариев, она приводит к принятию взаимоприемлемых решений.

11. Переговоры – инструмент, с помощью которого стороны могут разрешать разногласия, связанные с проектом или программой, для достижения взаимоприемлемого решения. Хорошо развитая способность вести переговоры может помочь руководителю проекта избежать реальных конфликтов. Менеджер проекта должен попытаться установить и поддерживать хорошие отношения между всеми сторонами и поддерживать это на протяжении всего переговорного



процесса.

12. Урегулирование конфликтов. Конфликты и кризисы могут возникать как в проектах, так и на переговорах по контрактам. Они могут происходить на всех уровнях главным образом потому, что разные стороны работают вместе со своими собственными целями. Конфликты также могут возникать, когда люди, которые не знают друг друга, вместе работают над проектом под огромным давлением. Процесс урегулирования конфликтов и кризисов должен быть установлен в начале проекта [45].

Объективность и добросовестность, проявленные менеджером проекта в качестве беспристрастного посредника между сторонами в конфликте, помогут в поиске приемлемых решений.

13. Надежность включает ответственность, правильное поведение и уверенность, а также подразумевает минимизацию ошибок, открытость и согласованность. Надежность повышает шансы достижения целей и мотивирует всех людей и группы, участвующие в проекте. Она поощряет членов команды к самоконтролю и уверенности в себе. Таким образом, некоторые барьеры и препятствия, возникающие в ходе реализации проекта, можно избежать или упростить.

14. Ценностная оценка – это способность воспринимать внутренние качества других людей и понимать их точку зрения. Она также охватывает способность общаться с ними и быть восприимчивым к их мнениям, ценностным суждениям и этическим нормам. Центральное место в оценке ценностей занимает взаимное уважение. Менеджер проекта, который понимает различные ценности, а также различия в ценностях между людьми, вовлеченными в проект, сможет организовать и выполнить проект намного эффективнее, чем тот, кто этого не делает.

15. Этика. Этическое поведение является основой любой социальной системы. В организациях определенные этические нормы обычно включаются в трудовые договоры и распространяются на

профессиональные правила поведения. Этика представляет личные и профессиональные свободы, а также пределы [45].

В соответствии с вышеперечисленными компетенциями менеджера проектов, можно сказать, что стандарт ISB IPMA определяет довольно высокие требования к руководителям проектов. Они должны обладать всесторонними знаниями по управлению проектами, быть лидерами по натуре и уделять внимание множеству важных факторов, от которых зависит успешность реализации того или иного проекта.

Далее рассмотрим требования к проектному менеджеру, предъявляемые стандартом PMCDF.

Project Management Competency Development Framework (PMCDF) – это модель развития компетенций менеджера проектов, разработанный Институтом управления проектами (PMI) в качестве руководства для специалистов и организаций по управлению профессиональным развитием менеджеров проектов.

В нем рассматриваются 2 вида компетенций: технические и личные.

К техническим компетенциям относят базовые методологические и практические знания и навыки по управлению проектами, а именно по:

- управлению интеграцией проекта;
- управлению содержанием проекта;
- управлению временем проекта;
- управлению стоимостью проекта;
- управлению качеством проекта;
- управлению человеческими ресурсами;
- управлению коммуникациями;
- управлению рисками;
- управлению закупками.

Также в стандарте уделяется большое внимание персональным компетенциям, которые определяются как личные характеристики

(личность, поведение и взаимоотношения), лежащие в основе способности человека управлять проектом.

Формулировки персональных компетенций были взяты из Словаря компетенций (известного как модель Спенсера), разработанного Лайлом и Сайном Спенсер в 1993 году.

Личные компетенции организованы в следующие 6 групп:

- группа достижения и действия;
- группа помощи и обслуживания;
- группа воздействия и влияния;
- управленческая группа;
- познавательная группа;
- группа личной эффективности.

Каждая группа состоит из одной и более персональной компетенции. Опишем их подробнее.

В группу достижения и действия включается:

1. Ориентация на достижение успехов (работа с достаточной интенсивностью, мотивация заинтересованных сторон в позитивном ключе, предоставление новых решений при планировании и реализации проектов, работа с индивидуальной честностью и личным профессионализмом);

2. Озабоченность порядком, качеством и точностью (управление проектами упорядоченным, точным образом, предоставление точной и правдивой информации);

3. Инициативность (принятие инициативы при необходимости, обеспечение подотчетности и реализации проекта, поиск новых возможностей, стремление к лучшей практике);

4. Поиск информации (обеспечение полной и точной информации, используемой для управления проектом).

В группу помощи и обслуживания включается:

1. Ориентация на обслуживание клиента (представление клиента внутри проекта, принятие инициативы по обеспечению отличного обслуживания клиентов);
2. Межличностное понимание (стремление понять все мысли, чувства и проблемы заинтересованных сторон проекта, прислушивание и ответ на вопросы).

В группу воздействия и влияния включается:

1. Воздействие и влияние (принятие соответствующих мер для воздействия на других, влияние на проекты и организации, понимание и влияние на членов проектной команды);
2. Организационное осмысление (понимание организации, понимание проекта); Построение отношений (создание и поддержание подходящих отношений с заинтересованными сторонами проекта, установление и поддержание отношений на правильном уровне внутри и вне организации).

В управленческую группу включается:

1. Командная работа и сотрудничество (построение ориентации команды внутри проекта, осуществление деятельности по созданию команды).
2. Развитие других людей (формирование культуры проекта, где поощряется личное развитие, развитие участников команды проекта);
3. Лидерство (демонстрация лидерства в проекте, руководство командой проекта);
4. Директивность (использование по необходимости уверенности, управление полным проектом).

В познавательную группу включается:

1. Аналитическое мышление (понимание на соответствующем уровне всех вопросов, связанных с проектом, содействие решениям по всем вопросам);

2. Концептуальное мышление (видение проекта целостно). В группу личной эффективности включается:

1. Самоконтроль (сохранение самоконтроля);
2. Уверенность в себе (создание среды доверия, положительное восприятие отказов);
3. Гибкость (реализация изменений для удовлетворения требований проекта);
4. Организационные обязательства (демонстрация приверженности проекту) [46].

Подводя итог сравнительного анализа, можно заметить общие компетенции, которые выделяются в изученных источниках, такие как методологические знания, лидерство, самоконтроль, командная работа и коммуникабельность, ориентация на результат. Однако данные наборы компетенций являются общими. Проблема зависимости необходимых компетенций от сферы проектной деятельности на данный момент не изучена, поэтому в главе будет проведено исследование компетенций руководителей проектов организации.

### **Выводы по первой главе**

В ходе исследования мы пришли к выводу, что основной стратегический фактор создания и деятельности проектной команды - реализация проекта – длительное предприятие, обладающее повышенной долей риска и подверженное постоянным изменениям. Поэтому особой характеристикой проектной команды является предпринимательский характер ее деятельности, направленный на решение слабоструктурированных задач и быстрое реагирование на требования внешней среды и меняющиеся условия реализации проекта.

Нами выяснено, что процесс командообразования принято

рассматривать как образование единого, целостного коллектива управленцев, способного эффективно достигать цели проекта. Командная кооперация персонала позволяет увеличить производительность управленческого труда на 70-80%.

«Костяк» команды составляют ее постоянные члены - разработчики проекта. К себе в помощники они могут привлекать специалистов интересующих их областей. Критериями отбора обычно выступают образование, опыт работы, медицинские данные (так как для выполнения некоторых видов работ по проекту могут потребоваться определенные физические качества, которые должны быть подтверждены соответствующими медицинскими документами).

При отборе команды проекта помимо профессиональных требований необходимо учитывать следующие качества: умение работать в группе; самостоятельность, предприимчивость; желание брать ответственность за принимаемые решения; умение принимать рискованные решения, работать в условиях неопределенности; коммуникабельность, устойчивость к стрессам; низкий уровень конфликтности; соответствие ценностных установок целям и ценностям проекта.

Для работы в проектной команде предпочтителен возраст персонала от 25 до 45 лет, который характеризуется высокой активностью, высокой обучаемостью и способностью к инновационному типу мышления.

Первый шаг в планировании команды - определение необходимого количественного и качественного состава команды и персонала проекта. Дальнейший процесс планирования требует активного участия всех членов команды.

Таким образом, можно сделать вывод, что процесс формирования и управления командой проекта не может быть формальным и неорганизованным, так как от него зависит успешность реализации проекта. Участники команды проекта должны подбираться в соответствии с квалификационными потребностями проекта. После формирования

команды проекта в руках проектного менеджера для успешного дальнейшего управления должны быть такие документы, как обновленный план управления проектом, ресурсный календарь, а также должностные инструкции, роли, сферы ответственности участников команды проекта и т.п.

Управление командой проекта также должно реализовываться на основе обновленной документации. Менеджеру проекта необходимо использовать перечисленные ранее инструменты для того, чтобы отслеживать, мотивировать и стабильно совершенствовать работу команды проекта.

## ГЛАВА 2 АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 2.1 Организация исследовательской работы и характеристика базы исследования

В первой главе нашего исследования нами были проанализирована проблема управления персоналом в проектной деятельности в теории и практике.

Задачами экспериментального исследования являются:

- исследовать кадровый состав базы исследования;
- исследовать особенности компетенций менеджера проекта в медиа сфере;
- проанализировать формирование и управление командой проекта в ООО «Евроснаб»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в условиях проектной деятельности.

**На первом этапе (2020 г.)** осуществлялось осмысление теоретико-методологических аспектов исследования, выявлялось состояние проблемы управления персоналом в условиях промышленного предприятия в научной литературе и педагогической практике. В процессе теоретического осмысления проблемы была изучена социально-психологическая, управленческая и экономическая литература, а также диссертационные исследования по данной проблеме, определялись ведущие позиции исследования (объект, предмет, цель, гипотеза, задачи, база исследования и т.п.) и его понятийное поле, проводился констатирующий этап экспериментальной работы. Применялись теоретические методы.

**На втором этапе (2021 г.)** уточнялись задачи, цель исследования, выявлялись специфика и особенности управления персоналом в



промышленной организации. Проектировалась и реализовывалась модель управления персоналом в ЗАО «РМК». Применялись эмпирические методы.

**Третий этап (2022 гг.)** включал уточнение теоретико-поисковых выводов, итоговую обработку результатов исследования, разработку рекомендаций и указаний в организации, обобщение результатов.

Достоверность и надежность полученных результатов исследования обеспечиваются: выбором комплекса эмпирических и теоретических методов исследования, адекватных предмету, целям и задачам исследования.

Экспериментальная работа проводилась на базе

ООО «Евроснаб» создана в г. Челябинск в январе 2001 г. Деятельность предприятия осуществляется в соответствии с ГК РФ, другими законами РФ и нормативными актами, регулирующими деятельность предприятия.

Адрес: 454048, Россия, г. Челябинск, ул. Воровского д.43, первый этаж. Тел: (351) 231-99-95 Тел/факс: (351) 232-69-70

Основным предметом деятельности предприятия является оптовая, мелкооптовая и розничная торговля товарами для строительства и ремонта. Деятельность любой фирмы на рынке не может быть осуществлена, если не будут определены общие цели фирмы и стратегия ее развития.

Основными целями создания фирмы является:

- быстрое и полное насыщение рынка разнообразными товарами и услугами;
- более полное использование трудовых ресурсов;
- повышение уровня благосостояния членов предприятия и трудового коллектива, развитие их предпринимательской и коммерческой деятельности.

Фирма «Евроснаб» – коммерческое предприятие, т.к. основная цель

фирмы – получение прибыли. По разновидности структур предприятие имеет функциональную структуру (рис. 2). Эта структура – процесс деления предприятия на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою задачу и обязанности.

Преимущества:

- стимулирует деловую и профессиональную специализацию;
- уменьшает дублирование усилий;
- улучшает координацию в функциональных областях.

Недостатки:

отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих задач, целей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями.

Миссией компании «Евроснаб» является содействие экономическому развитию предприятий, занимающихся производством и изготовлением химической и лакокрасочной продукции. Предприятие одно из немногих может предложить предприятиям химической продукции, лакокрасочной, бумажной и картонной продукции, предприятиям по изготовлению пластмассовой продукции, один из важнейших компонентов для изготовления этой продукции (лаки, краски, бумажно-картонная продукция, пластмассовые изделия, изделия из пластика, стеклянные изделия).

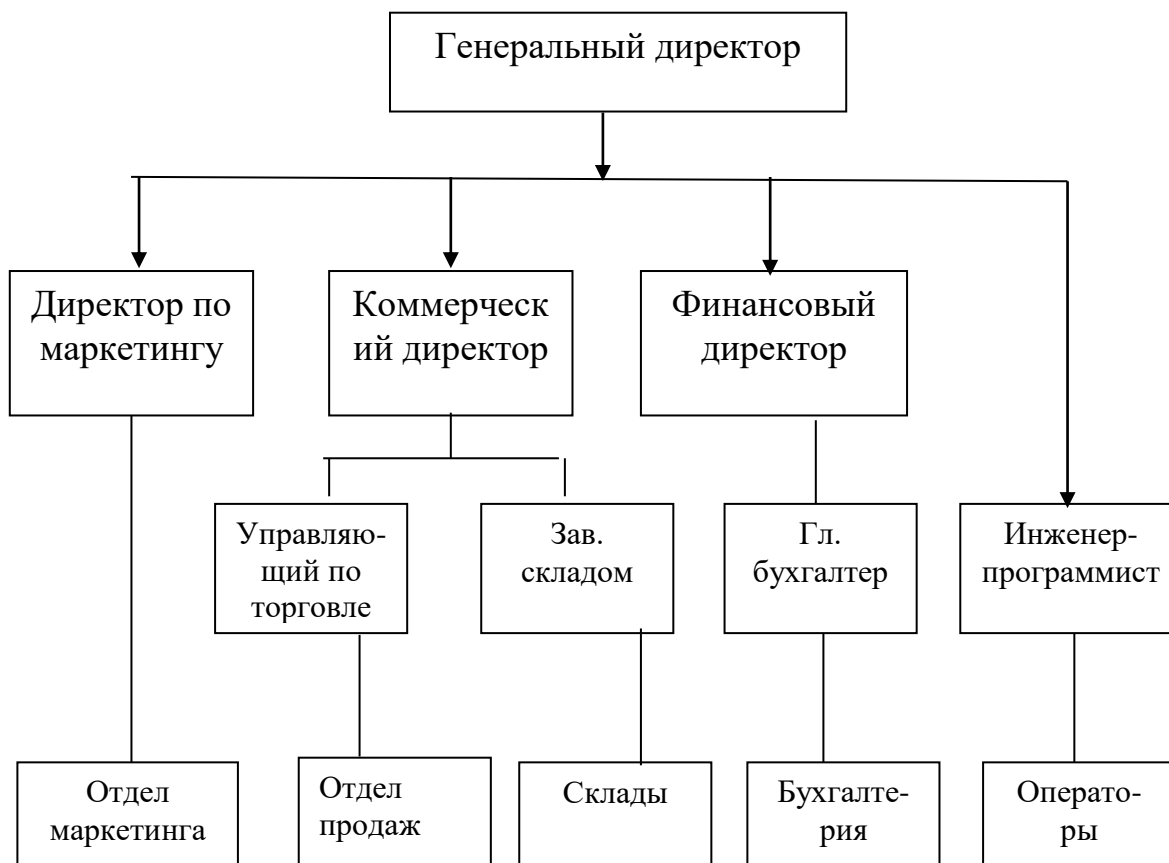


Рисунок 2 – Организационная структура фирмы ООО «Евроснаб»

Каждый отдел фирмы имеет свои отдельные цели, которые должны быть достижимыми, конкретными. Эти цели взаимосвязаны и взаимозависимы. Фирма в целом может реализовать свои цели, добившись запланированной прибыли, если служба маркетинга добьется своих целей, изучив новые каналы сбыта, и обеспечит достаточный приток покупателей.

Увеличение объема продаж дает фирме больше средств для того, чтобы вложить их в ресурсы, в лучшее оборудование, лучшие технологии, а это все в комплексе может способствовать повышению производительности труда.

Службу управления персоналом на фирме «Евроснаб» представляет секретарь-референт, который выполняет функции учета личного состава и посредничества с администрацией. Техничко-экономические показатели представлены в таблице 3

Таблица 3 – Техничко-экономические показатели ООО «Евроснаб»

Показатели	Ед.изм.	2020	2021	2022
		1. Объем продаж	Тыс.руб.	17502
2. Среднесписочная численность работников	Чел.	31	39	49
в том числе:				
административного персонала	Чел.	6	6	6
основного персонала	Чел.	19	26	34
по гражданскому договору	Чел.	6	7	9
3. Фонд заработной платы, всего	Т.р.	6696	9126	13230
в том числе:				
административного персонала	Т.р.	2069	2355	2805
основного персонала	Т.р.	3375	6260	9579
по гражданскому договору	Т.р.	1252	511	847
4. Средняя месячная зар. плата 1-го работника, всего	Т.р.	18	19,5	22,5
в том числе:				
административного персонала	Т.р.	29	33	39
основного персонала	Т.р.	15	20	23
по гражданскому договору	Т.р.	17	6	8
5. Выработка на 1-го работающего	Т.р.	565	1611	1738
6. Прибыль	Т.р.	1275	3825	5736

Данные таблицы показывают, что на протяжении последних 3-х лет все без исключения показатели возросли. Увеличилось количество договоров на поставку, соответственно и количество поставщиков. Объясняется это тем, что увеличились заказы на продукцию ООО «Евроснаб».

В период 2020–2022 гг. наблюдается процент роста выручки от

реализации 480%. Ежегодный рост количества договоров и объемов реализации свидетельствует о положительной тенденции развития предприятия, его рентабельности и в целом благоприятном экономическом положении.

Ежегодно возрастает ФОТ и доход на 1-го работника, что положительно характеризует социально-экономическое развитие фирмы ООО «Евроснаб».

Анализ деятельности предприятия показывает, что с каждым годом компания равномерно увеличивала эффективность своей работы.

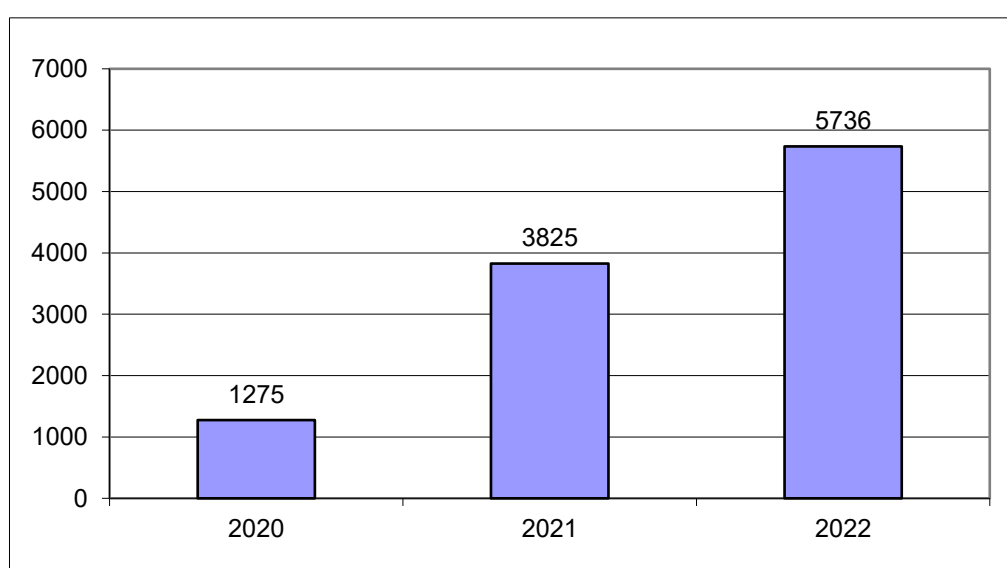


Рисунок 3 – Динамика прибыли фирмы ООО «Евроснаб» в 2020-2022 гг., тыс. руб.

Темп роста объема продаж на фирме ООО «Евроснаб» в 2022 году составил 487% по сравнению с 2020 годом, а по сравнению с 2021 годом 135%.

Данный рост обусловлен не только ростом численности персонала (49 человек в 2022 году, 39 человек в 2021 году), но и ростом производительности труда работников (так как выработка на одного работника возросла на 128 тыс. рублей). Прибыль торгового предприятия в 2022 году возросла на 1911 тыс. руб. по сравнению с прошлым периодом.

## 2.2 Анализ количественного и качественного состава персонала

Для того, чтобы проанализировать кадровый состав фирмы, целесообразно рассмотреть персонал организации по возрастной структуре, по уровню образования, по стажу работы в данной организации, по полу. На основании данных табл. 4 и рис. 4 численность работников «Евроснаб» в 2021 г. увеличилась по сравнению с предыдущим годом на 7 человек или 28,0%.

Категория персонала / год	2020 г. чел.	2021 г. чел.	Прирост к 2021 году		2022 г.	Прирост к 2022 г.		Доля в общей числ., %
			абсол. чел.	относ. %, %		абсол. чел.	относ. %, %	
Среднесписочная численность всего персонала, в т.ч.	25	32	+7	28,0	40	+8	25,6	100
Служащие, в т.ч.:								
- Руководители								
- Специалисты	12	15	+3	25,0	25	+10	66,7	62,5
- Рабочие	6	6	0	0	6	0	0	0
2. Списочная численность персонала, всего, в т.ч.	6	9	+3	50	19	+10	111,1	
- совместители	13	17	+4	30,8	15	-2	41,2	37,5
- постоянные работники								
	31	39	+8	25,8	49	+10	25,6	100
	6	7	+1	16,7	9	+2	28,6	18,4
	25	32	+7	28,0	40	+8	25,0	81,6

Таблица 4 – Динамика структуры персонала, занятого в организации

Рост среднесписочной численности персонала происходил за счет прироста рабочих на складских базах на 4 человека или 30,8% в связи с поэтапным вводом в эксплуатацию складских баз, а также за счет увеличения числа специалистов на 3 человека или 50%. Среди них 1 специалист в отдел маркетинга и 2 в отдел продаж.

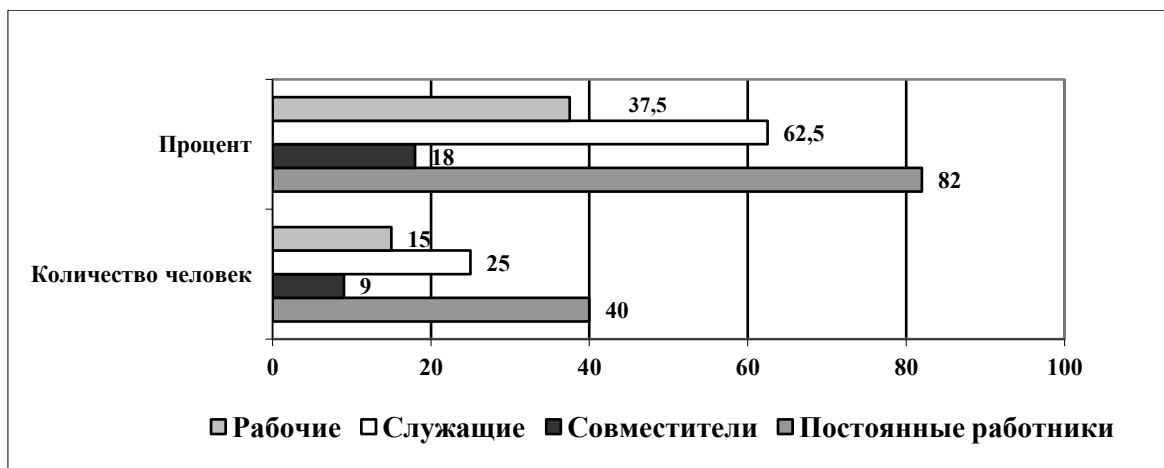


Рисунок 4 – Структура персонала, занятого в организации

В период с 2021 по 2022 год происходит так же увеличение штатов, связанное с увеличением объема продаж, с расширением рынка нашей продукции и увеличением доли на рынке спроса на продукцию, предлагаемую предприятием. Уровень численности руководителей остался прежним. В связи с тем, что количество специалистов и рабочих увеличилось в 2022 году по сравнению с 2021 г. соответственно на 111,1% и 41,2%, то среднесписочная численность увеличилась на 8 человек или на 25,0%.

В настоящее время основную часть работников организации составляют штатные сотрудники, из них 62,5% служащих и 37,5% рабочих. Списочную численность составляют 18,4% совместителей, 81,6% постоянных рабочих.

Проанализируем структуру кадров по возрасту, стажу работы, уровню и профилю образования и выявим степень соответствия с занимаемой должностью каждого работника.

Средний возраст штатных сотрудников организации составляет 32 года. Для получения более полной картины приведем следующую группировку возраста сотрудников предприятия в виде таблицы 5.

Возрастной интервал, лет	Число работников всего, чел.	Доля в общей численности, %	Рабочие		Специалисты		Руководители	
			Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Моложе 20 лет	-	-	-	-	-	-	-	-
20-29 лет	20	41	10	41,6	10	52,6	-	-
30-39 лет	17	35	7	29,2	7	36,9	3	50
40-49 лет	12	24	7	29,2	2	10,5	3	50
Старше 50 лет	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого	49	100	24	100	19	100	6	100

Таблица 5 – Возрастная структура персонала

Из таблицы 5 видно, что возрастная структура персонала предприятия неоднородна. На возрастную группу от 20 до 29 лет приходится наибольшая процентная доля – 41%, меньший процент приходится на возраст 40-49 лет – 24%. Сотрудников моложе 20 лет и старше 50 – нет.

Рассматривая возрастную структуру кадров по категориям, надо отметить, что среди руководителей преобладает возраст 30-39 лет – 50% и 40-49 лет – 50%, здесь виден недостаток руководителей в молодом возрасте. Среди специалистов наибольшая доля 52,6% относится к возрастной группе 20-29 лет. Это говорит о том, что предприятие заинтересовано в молодых специалистах.

Большинство сотрудников имеют высшее и среднеспециальное образование, но не по профилю работы (табл. 6, рис. 5), что не всегда является достаточным для выполнения должностных обязанностей.

Уровень образования	Числен. работников, всего		В том числе:					
	Чел.	%	рабочие		специалисты		руководители	
			чел	%	чел	%	чел	%
Неполное среднее	-	-	-	-	-	-	-	-
Среднее	11	22	11	45,8	-	-	-	-
Среднее специальное	22	45	13	54,2	8	42,1	1	16,7
Высшее	16	33	-	-	11	57,9	5	83,3
Итого	49	100	24	100	19	100	6	100

Таблица 6 – Образовательная структура кадров (в % к численности) в 2022

г.



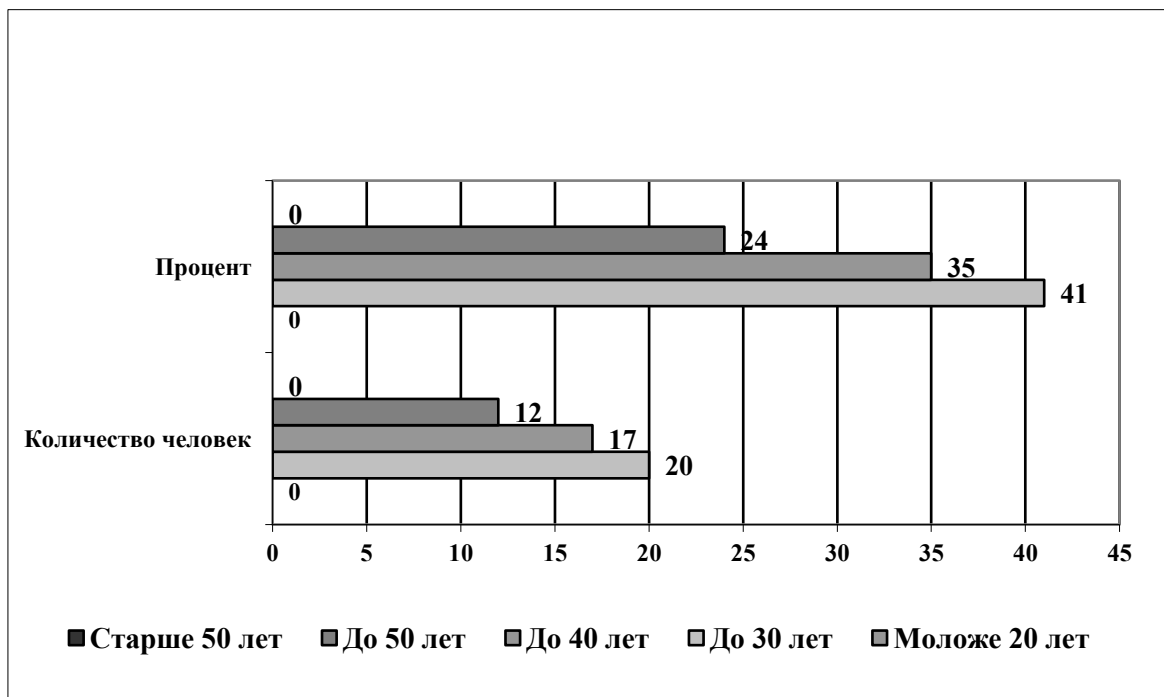


Рисунок 5 – Образовательная структура штатных сотрудников (в % отношении к численности)

Ранжируя образовательную структуру персонала, можно отметить, что наибольший процент выпадает на работников со средне-специальным образованием – 45% от общей численности персонала, далее с высшим образованием – 33%, со средним образованием – 22%. В целом, уровень образования достаточно высокий.

Таким образом, преобладающее большинство составляют работники со средним специальным образованием.

Интерес представляет классификация, отражающая взаимосвязь должности с уровнем образования. Так, для рабочих достаточным является среднее и средне-специальное образование в зависимости от специальности. 45,8% рабочих имеют среднее и 54,2% средне-специальное образование. Численность рабочих, имеющих неполное среднее образование отсутствует. Для специалистов и руководителей предъявляются особые требования к образованию.

Рассмотрим анализ служащих, работающих по специальности и в

соответствии с квалификацией (табл. 7).

Показатели	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Штат постоянных сотрудников	25	80,6	32	82	40	81,6
Служащие с высшим образованием	13	41,9	14	35,9	16	32,6
Служащие, работающие по специальности и в соответствии с квалификацией, в т.ч.	5	16,1	7	17,9	15	30,6
Руководители	2	6,4	2	5,1	2	4,1
Служащие	3	9,7	5	12,8	13	26,5
Списочная численность персонала	31	100	39	100	49	100

Таблица 7 – Анализ служащих, работающих по специальности и в соответствии с квалификацией

Из таблицы видно, что штат постоянных сотрудников увеличивается в основном за счет служащих со средне-специальным образованием и соответствующей квалификацией.

В 2020 г. списочная численность составляла 31 человек, из них: на постоянной основе работало 80,6%, с высшим образованием 41,9%, по специальности 16,1% от общей численности.

В 2021 г. списочная численность составляла 39 человек, из них: на постоянной основе работало 82%, с высшим образованием 35,9%, по специальности 17,9%. В 2022 г. списочная численность составила уже 49 человек, из них на постоянной основе работало 81,6%, с высшим образованием 32,6%, по специальности – 30,6%.

Эта ситуация оказывает негативное влияние на работоспособность и динамичность трудового коллектива и на конкурентоспособность фирмы на рынке.

Использование персонала должно отвечать целям организации, обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы. Также система использования персонала в организации должны быть такой, чтобы работники могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте.

Значение фактора соответствия возросло в условиях рыночного

хозяйства в связи с ужесточением условий работы, распространением компьютерной и информационной технологии. На предприятии далеко не все специалисты владеют необходимыми знаниями и навыками работы на ПК.

Неблагоприятные условия и плохая организация труда оказывает воздействие на работоспособность человека.

Также очевидно, что по мере того, как производственные системы становятся все более автоматизированными и сложными, возрастает вероятность ошибок, допускаемых человеком. При этом в большинстве случаев действия работников оказываются неправильными из-за низкой квалификации человека.

Проанализировав проблему несоответствия квалификации требованиям рабочего места, можно сделать вывод, что комплексное радикальное решение проблемы заключается в создании системы обучения персонала.

Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди, работающие на предприятии, обладают знаниями, умениями, необходимыми для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Обучение обеспечит развитие их умений и навыков, что играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей.

Важнейшим показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы в ней. Группировка представлена в табл. 8, где предельный срок работы 3 года.

Таблица 8 – Стаж работы сотрудников организации с 2009 по 2021 годы

Структура персонала по продолжительности работы в организации. Стаж	Кол-во чел. 2020 г.	%	Кол-во чел. 2021 г.	%	Кол-во чел. 2022 г.	%
До 1 года	12	38,7	17	43,6	20	40,8
1-2 года	10	32,3	12	30,8	17	34,7

свыше 2 лет	9	29,0	10	25,6	12	24,5
Итого	31	100	39	100	49	100

Динамика персонала по продолжительности работы в организации показана на рис. 6.

Анализируя таблицу и график, видим, что наибольший процент 43,6 приходится на работников, проработавших до 1 года в 2020 году. Стаж работы 1-2 года в 2020 г. составляет 32,3%, в 2021 г. – 30,8%, в 2022 г. – 34,7%. Стаж работы 2-3 года в 2020 г. – 29%, в 2021 г. – 25,6%, в 2022 г. – 24,5%. Сокращается доля работников, проработавших в организации наибольшее количество лет.

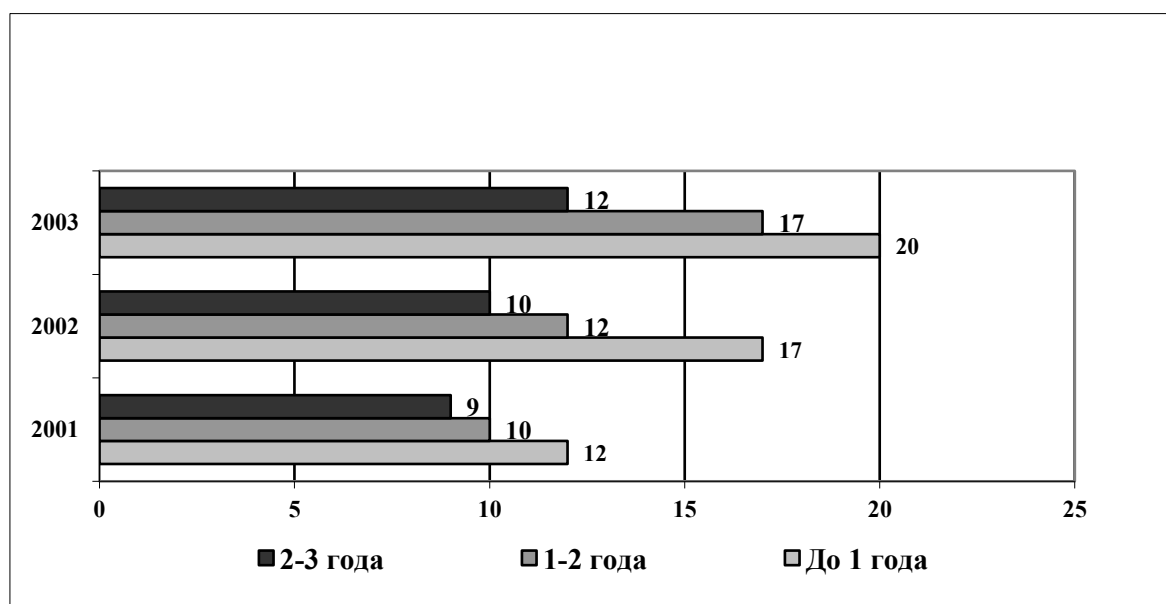


Рисунок 7 – Динамика стажа работы сотрудников организации с 2020 по 2022 гг.

Как видно из таблицы 8, большая часть сотрудников 40,8% работают в фирме до 1 года, это обусловлено высокой текучестью кадров: 45,8% рабочих и 47,4% специалистов от общей численности рабочих и специалистов; 34,7% отработали от 1 до 2 лет, из них 37,5% рабочие и 42,1% специалисты. Свыше 2 лет отработали всего 24,5% работников. Среди руководителей текучести нет. Из специалистов со стажем более 2 лет 10,5%, а рабочих - всего 16,7%.

Среднестатистический портрет уволившегося можно описать следующими характеристиками: рабочий со средним образованием,

мужчина в возрасте 42 лет, со стажем работы в данной фирме 1,5 года, уволился по собственному желанию из-за отсутствия заинтересованности руководителей в профессиональном обучении.

Далее рассмотрим соотношение мужского и женского персонала в организации. Из таблицы 9 видим, что женщины составляют чуть большую половину, что связано с характером труда.

Пол	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Мужчины	11	36	17	44	20	41
Женщины	20	64	22	56	29	59
Итого	31	100	39	100	49	100

Таблица 9 – Структура работников по полу за 2020-2022 гг.

### 2.3. Оценка методов управления персоналом в ООО «Евроснаб»

Особое место в системе методов управления на фирме ООО «Евроснаб» занимают организационно-распорядительные методы управления. Они включают приемы и способы воздействия субъекта управления на объект управления на основе силы и авторитета власти – указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, указаний, инструкций и т. п. Эти методы устанавливают обязанности, права, ответственность руководителя предприятия и подчиненного (исполнителя), а также каждого звена и уровня управления. Данные методы обеспечивают персональную ответственность каждого из работников за исполнение воли директора фирмы.

Основа организационно-распорядительных методов управления – организационные отношения, которые существуют в коллективе. На их основе формируются многообразные отношения управления. Любые организационные отношения – это прежде всего субъектно-объектные

отношения, которые включают в себя отношения прав и ответственности, властности, компетентности.

Организационные отношения служат основой для построения иерархии властности, то есть соотношения прав и ответственности вдоль всей иерархии организационных отношений. На фирме «Евроснаб» существуют пять основных способов административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность.

Организационные воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала предприятия. К ним относятся: коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, правила внутреннего трудового распорядка, организационная структура управления, штатное расписание предприятия, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции сотрудников и организация рабочих мест. Эти документы оформляются в виде стандартов предприятия и обязательно вводятся в действие приказом руководителя предприятия. Эти документы обязательны для всех сотрудников, и их несоблюдение влечёт за собой применение дисциплинарных взысканий.

На фирме «Евроснаб» помимо линейного управления имеется еще и функциональное. Функциональными службами являются отделы: маркетинга, продаж, складское хозяйство, бухгалтерия и т.д.

Каждый отдел получает указания и распоряжения не только от генерального директора Тренихиной Л.В., но и от руководителей данных отделов. Линейные руководители: директор по маркетингу, коммерческий директор и финансовый директор осуществляют всю полноту управления своим объектом и по всем функциям управления, а также всю полноту ответственности за результаты деятельности своего отдела. Поэтому на предприятии управление осуществляется как линейными, так и

функциональными руководителями.

Все руководители отделов и все работники фирмы выполняют свои функции на основании должностных инструкций, которые содержат:

- функции;
- особые обязанности;
- права;
- ответственность.

Трудовой договор заключается на неопределенный срок. Работнику может быть установлен испытательный срок, но не более 3 месяцев.

Норма рабочего времени для всех работников в торговой фирме ООО «Евроснаб» – 40 часов в неделю. Работа в сверхурочное время оплачивается выше. Работа в выходной день может быть компенсирована по договоренности (отгул или двойная оплата).

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путём прямого административного регулирования. Способами распорядительного воздействия являются приказы, распоряжения, указания, инструкции, целевое планирование, нормирование труда, координация работ и контроль исполнения.

Целевое планирование на предприятии ООО «Евроснаб» предусматривает установление планового количества объемов продаж и других коммерческих показателей; планированию состава и общей численности работников с целью эффективности использования рабочего времени и выполнения плана.

На фирме «Евроснаб» кадровое планирование носит несистемный и выборочный характер. План составляется на выполнение таких показателей как профобучение, повышение квалификации, поощрение к праздникам, планируются также мероприятия по охране труда и

сверхурочные. Определением потребности в кадрах, расчетом нормативов численности занимается финансовый отдел. Норматив численности служащих и рабочих рассчитывается в зависимости от объема продаж. Потребность в кадрах рассчитывается исходя из: требований к должностям и рабочим местам; штатного расписания организации, где фиксируется состав должностей.

Дисциплинарная ответственность и взыскания применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок, под которым понимается противоправное виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником.

Материальная ответственность и взыскания. Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причиненный виновным действием или бездействием предприятия, на котором они работают. Материальная ответственность возлагается на работников за ущерб, причиненный предприятию. Между работниками фирмы и предпринимателем заключается договор о материальной ответственности.

Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений. Такие виды административного взыскания, как предупреждения, штрафы, административный арест, исправительные работы, конфискация или возмездное изъятие предметов могут применяться на фирме ООО «Евроснаб».

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими



звеньями управления.

### **Анализ применяемых экономических методов управления персоналом и проблемы**

Экономические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Такие методы осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников, они основаны на использовании экономического механизма. Путем совместного анализа экономических законов и категорий, товарно-денежных отношений и принципов рыночной экономики, разработалась схема классификации экономических методов управления.

Фонды стимулирования на фирме «Евроснаб» формируются из двух основных источников: издержек обращения и прибыли предприятия, остающейся в его распоряжении.

*Оплата труда* является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Устанавливая должностные оклады для служащих и тарифные ставки для рабочих, руководство предприятия определяет нормативную стоимость рабочей силы с учетом средних затрат труда при его нормальной продолжительности.

Показатель	2020 г. тыс.руб.	2021 г.		2022 г.	
		Тыс.руб.	Темп роста	Тыс.руб.	Темп роста
1. Среднемесячная з/п по Челябинской области	1,87	1,534	0,8	2,276	1,48
2. Среднемесячная з/п в ООО «Евроснаб» всего персонала, в т.ч.	2,8	8,0	2,86	8,6	1,07
Администрация (руководители)	4,5	13,5	3,0	15,0	1,11
Основного персонала	2,5	8,0	3,2	8,0	1,0

По трудовому соглашению	1,7	2,5	1,47	3,0	1,2
-------------------------	-----	-----	------	-----	-----

Таблица 10 – Динамика уровня среднемесячной заработной платы на ООО «Евроснаб»

Проанализируем вопросы мотивации на фирме «Евроснаб».

Изменение уровня среднемесячной заработной платы работников предприятия и сравнение со средним уровнем в Челябинской области приводятся в таблице 11

Наименование	2020 г. т.р.	2021 г. т.р.	Струк- тура, %	2022 г. т.р.	Абсол. рост	Струк- тура, %
Фонд заработной платы – всего в т.ч.	6696	9126	100	13230	+1319	100
1. Оплата за отработанное время, всего, в т.ч.	842	3066		4127	+1061	
1.1. по тарифным ставкам и окладам	516	2094	55,6	2986	+892	58,7
1.2. премии и вознаграждения, носящие регулярный характер	8	67	1,78	78	+11	1,53
1.3. Стимулирующие доплаты и надбавки к тарифным ставкам	3	11	0,3	15	+4	0,3
1.4. компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда	315	894	23,8	1048	+154	20,7
1.4.1. ночное время	3	11		15	+4	
1.4.2. выходные и праздничные дни	0,5	2		3	+1	
1.4.3. сверхурочная работа	186,5	671		706	+35	
1.4.4. совместителям по среднему	125	210		324	+114	
2. Оплата за неотработанное время, всего	145	484		666	2	
2.1. Очередные отпуска	130	468	12,4	632	+164	12,4
2.2. Отпуск по учебе	15	16	0,42	34	+18	0,67
3. Единовременные и поощрительные выплаты, всего, в т.ч.	60	216		292	+76	
3.3. Материальная помощь	38	136	3,6	184	+48	3,6
3.4. Компенсация за неиспользованный отпуск	22	80	2,1	108	+28	2,1

Таблица 11 – Структура фонда заработной платы

Сравнивая показатели заработной платы на предприятии прослеживается тенденция ежегодного увеличения заработков, однако в

последний год темпы роста снизились и составили 1,07 против 2,86 в 2020 г.

Наибольшие оклады в фирме у руководителей и специалистов.

Как видно из таблицы 11, фонд заработной платы складывается не только из окладов, премии и вознаграждения, носящих регулярный характер, составляет 0,8% от оклада, стимулирующие надбавки 0,3%. Также выплачиваются компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда: за работу в ночное время, выходные и праздничные дни, сверхурочную работу. Выплаты от участия в капитале и социальные выплаты отсутствуют на предприятии.

Как показывают исследования, заработная плата не всегда является стимулом к эффективному труду, а является лишь сопутствующим условием. В этом случае у работников на первый план выходят социальные потребности. Практика показывает, что основными мотивирующими льготами являются: свободный режим работы, дружелюбие, честное и доверительное отношение к работнику со стороны руководства, признание его ценности для организации, предоставление творческой свободы при выполнении заданий, оплата коммунальных услуг и проезда в транспорте, выдача кредита и т.д.

Заработная плата – важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника.

Считается, что заработная плата выполняет мотивационную функцию при наличии следующих условий:

- зарплата вызывает заинтересованность работника в ее получении;
- зарплата связана с результатами работы, и эта связь очевидна;
- работник в процессе труда не сталкивается с отрицательными факторами, мешающими работе.

Как показали результаты анкетирования, на вопрос: “Платят ли Вам

конкурентоспособную з/плату?” – положительных и отрицательных ответов поровну – по 50%. На вопрос: “Умеренна ли текучесть кадров?” – 90% опрошенных ответили – нет.

Проанализировав причины увольнений на фирме, можно отметить, что большую долю занимает отсутствие заинтересованности руководителей в развитии, обучении, продвижении кадров, мотивации персонала. Вряд ли можно отрицать, что вознаграждение или компенсация сотрудникам в обмен на свой труд играет исключительно важную роль в привлечении, мотивировании и сохранении в организации необходимой ей рабочей силы.

Результаты опроса показали наличие у работников неудовлетворенности распределением вознаграждения, что влечет за собой снижение производительности труда, нарушение дисциплины, увольнение сотрудников. В результате на предприятии повышенная текучесть кадров. С другой стороны, эффективная система компенсации стимулирует производительность работников, повышает эффективность использования человеческих ресурсов. В таблице 12 охарактеризованы способы экономического стимулирования работников в рассматриваемой фирме. Основным звеном в этой организации является служба маркетинга, а главными специалистами этой службы – менеджеры по сбыту, которые занимаются реализацией продукции.

Персонал	Вознаграждение
Менеджер по сбыту	Групповые комиссионные с увеличением объема продаж за определенный период (квартал, год).
Управляющий по торговле	Часть групповой производственной премии. Вознаграждение за разъездной характер работы. Часть групповой премии
Зав. складом, кладовщик	Вознаграждение за сверхурочную работу.
Секретарь-референт	Часть групповой премии.

Диспетчер	Часть групповой производственной премии.
-----------	--

Таблица 12 – Способы экономического стимулирования персонала ООО «Евроснаб»

Служба маркетинга занимается изучением, учетом спроса и требований рынка. Для этого необходимо провести огромную работу по изучению рынков сбыта, разработать сбытовую политику по максимально выгодным каналам сбыта, постоянно определять уровень прибыли и рентабельности на предприятии. Результаты такой непростой деятельности, согласно табл. 12 оцениваются только выплатой комиссионных (помимо з/платы) с увеличения объема продаж за квартал, или за год.

Следующая категория работников, рассматриваемая в таблице 12 – управляющий по торговле, который получает дополнительное вознаграждение в виде одноразовых премий и надбавку за разъездной характер работы. На управляющего по торговле возложена такая ответственная функция, как заключение договоров с потребителями, что требует дополнительных знаний и навыков с юридической стороны бизнеса. Следует отметить, что юридической службы на фирме нет, приходится прибегать к консультациям внешних экспертов и специалистов.

Также управляющий по торговле осуществляет связь с поставщиками и потребителями, регулирует работу менеджеров, анализирует факты и цифры. Успешная работа коллектива во многом зависит от того, как правильно организовано групповое взаимодействие. А ведь деловое взаимодействие можно назвать эффективным, если оно достигает своих целей и оставляет чувство удовлетворения.

Одним из источников разногласий во взаимодействии на предприятии является несоответствие оценки и стимулирования работников всех подразделений реальному вкладу каждого в реализацию планов руководства организации.

На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы, справедливость распределения доходов, условия и содержательности труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих, творческий порыв, желание самоутвердиться, внутренняя культура.

Одной из основных форм стимулирования является заработная плата. В компании «Евроснаб» в какой-то степени существует принцип “уровнировки”. Специалист каждого отдельного подразделения имеет одинаковый оклад и вознаграждение в виде одноразовых премий. Разницы в зарплате работников практически не существует, что предполагает отсутствие зависти и обиды, но, в свою очередь, такая система может стать опасной.

Так, вернувшись к анализу причин увольнений в компании, можно сказать, что одной из причин является несоответствие зарплаты данному рабочему месту.

Руководство фирмы не удерживает специалистов, руководствуясь тем, что сегодня много людей, ищущих работу. Но чтобы привлечь квалифицированных специалистов, необходимо им предложить высокую зарплату, как и работникам с большим опытом и навыками.

В фирме «Евроснаб» данному направлению кадровой работы уделяется недостаточное внимание в настоящий момент. Динамику процесса повышения квалификации и профобучения можно проследить по данным табл. 13.

Показатели	2020 г. чел.	2021 г. чел.	2022 г. чел.	Темп роста, 2022 г. к 2021 в %	Доля обуч. в%
Всего рабочих, чел.	13	17	24	141	100
Обучение рабочих на курсах целевого назначения на групповой основе	3	0	3	0	12,5

Всего руководителей и специалистов	12	15	25	167	100
Повышение квалификации	1	4	2	50	8
Обучено в ВУЗе на индивидуальной основе	1	1	2	200	8

Таблица 13 – Динамика показателей проф. обучения, повышения квалификации

Развитие персонала, повышение его квалификации является важнейшим условием успешного развития любой организации. Особенно это справедливо в современных условиях, когда развитие НТП значительно ускоряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков.

Из таблицы видно, что в 2020 г. из 12 руководителей и специалистов прошел обучение лишь один человек, в то время как рабочие все прошли обучение; в 2021 году обучение не проводилось среди всех категорий работников, несмотря на то, что было принято 3 специалиста и 4 рабочих; в 2022 году из 19 руководителей и специалистов прошли обучение 2 человека, среди рабочих прошли обучение 3 человека из 7 принятых.

Работа по профобучению на данном предприятии расценивается как очень недостаточной, т.к. всего прошло обучение 3 рабочих и 2 специалиста в 2022 году.

Мало внимания уделялось и повышению квалификации специалистов и руководителей (всего 2 человека).

Таблица 14 демонстрирует разницу в необходимых и имеющихся затратах на подготовку кадров.

Наименование статей	Затраты в тыс.руб.		
	2020 г.	План 2022 г.	Факт, 2022 г.
1. Развитие учебно-производственной базы, в том числе	132,2	220,2	157,0

1.1. Затраты на приобретение технических средств обучения	88,2	160,0	102,0
1.2. Затраты на разработку, изготовление, приобретение учебных программ, пособий	44,0	60,2	55,0
2. Обучение персонала	65,5	105	102,2
2.1. Затраты на оплату труда преподавателей, инструкторов, консультантов и т.д.	25,4	40,0	38,6
2.2. Затраты на повышение квалификации работников	20,1	35	35,6
2.3. Затраты на материальное обеспечение руководителей, специалистов, рабочих	20,0	30,0	28,0
3. Обучение в средне-специальном и высшем учебных заведениях	40,0	80,0	20
Итого	237,7	405,2	279,2

Таблица 14 – Издержки на проф. обучение и повышение квалификации

Анализируя табл. 14 видно, что по сравнению с 2021 г. издержки на проф. обучение и повышение квалификации увеличились по всем статьям. Однако в 2022 г. планировалось затратить на развитие учебно-производственной базы 220,2 тыс. рублей, а затратили 157 тыс. рублей, расходы, запланированные на оплату труда преподавателей, инструкторов, консультантов 40 тыс. руб., а затратили 38,6 тыс. рублей, на обучение в средне-специальных и высших учебных заведениях планировалось затратить 80 тыс. рублей, а затратили всего 20 тыс. рублей. Таким образом, в 2022 г. планировалось затратить 405,2 тыс. руб., а затратили 279,2 тыс. рублей, это всего 68,8% от планируемой суммы.

Главная проблема в проф. обучении заключается в ограниченности финансовых возможностей для оплаты услуг учебных заведений и развития учебно-производственной базы.

На фирме «Евроснаб» за все годы деятельности деловая оценка персонала как таковая, не проводилась. Показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе и соответствие сотрудника профессиональным требованиям. На фирме «Евроснаб» ряд сотрудников не соответствует занимаемой должности по имеющемуся образованию.



## **Анализ применяемых социально-психологических методов управления персоналом и проблемы**

Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии.

Социологические методы на фирме «Евроснаб» играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Фирма «Евроснаб» - предприятие, занимающееся торгово-закупочной деятельностью. Изучив рынок, фирма нашла свою нишу в огромном мире бизнеса и приняла решение сосредоточиться исключительно на продукции химического назначения. Сегодня компания является лидером в поставке своим потребителям продукции, необходимой для изготовления лакокрасочной продукции, бумажной продукции. Чтобы удержаться в этом бизнесе и планировать дальнейшее развитие фирмы, персонал должен ориентироваться и знать такие науки, как менеджмент, маркетинг, финансы, управление персоналом организации и др. Поэтому данному предприятию необходимо знать свои слабые и сильные стороны, дать оценку стилю руководства.

Итак, знание социально-психологических методов управления позволят руководителю коллектива объективно осуществлять социальное планирование, регулировать социально-психологический климат, обеспечивать эффективные коммуникации и поддерживать на хорошем уровне корпоративную культуру. Для этого на предприятии проводилось социологические исследования в коллективе (полезно знать мнение членов коллектива о руководителе и руководстве).

Для этого необходимо ответить на следующие вопросы:

- Есть ли у нашего стиля руководства какие-нибудь недостатки?
- Есть ли недостатки в квалификации наших работников?
- Хорошо ли мы оплачиваем их труд?
- Проходит ли должным образом обучение и подготовка работников?

Автором данной работы проведено тестирование среди сотрудников путем анонимного анкетирования для выяснения мнения работников о кадровой политике организации. В анкетировании приняло участие 32 сотрудника методом случайной выборки. Вследствие чего была выявлена степень удовлетворенности персонала на основе анализа мнений работников. Результаты приведены в табл. 15.

На основании ответов этого теста, видно наличие слабых сторон в реализации кадровой политики данного предприятия.

На вопросы № 1, 2, 4 есть отрицательные ответы, значит, у некоторой части сотрудников отсутствует чувство сопричастности.

N	Вопросы	Да	Нет
1	Есть ли у Вас представление о дальнейшем развитии вашего бизнеса?	40%	60%
2	Преданы ли Вы своему делу?	80%	20%
3	Обладаете ли Вы настойчивостью?	70%	30%
4	Чувствуете ли Вы свою причастность ко всему, что происходит на вашей фирме?	70%	30%
5	Умерена ли текучесть кадров?	10%	90%
6	Платят ли Вам конкурентоспособную з/плату?	50%	50%
7	Есть ли на предприятии условия для повышения образования?	20%	80%
8	Видите ли Вы для себя перспективу дальнейшего	30%	70%

	роста?		
--	--------	--	--

А поскольку человек – существо социальное, то одним из наиболее сильных психологических удовлетворений, которые приносит работа, является чувство принадлежности к чему-либо. Некоторые люди считают, что работа позволяет им осознать себя как личность. Возникающее у наших сотрудников чувство вовлеченности в процессы – это не просто вопрос организации – это и эмоциональная реакция. Для тех, кто работает в коллективе уже давно, эта связь будет являться чем-то историческим. Для других будут иметь значение психологические причины.

На вопрос № 5, 7 также большой процент отрицательных ответов. Из таблицы 7 можно увидеть, насколько нестабилен коллектив в организации. Предприятие существует шесть лет и всего 12 человек (а это составляет 24,5% от всей численности) – трудится на фирме больше 2 лет. Работники, у которых стаж до 1 года – составляют 40,8% .

Проанализировав результаты проведенного теста среди сотрудников фирмы и причины увольнений, можно отметить, что причинами ухода явилось увольнение за недостаточно ответственное отношение к работе со стороны сотрудников. Но большую долю занимает отсутствие заинтересованности руководителей в развитии, обучении, продвижении кадров, мотивации персонала.

#### *Психологические методы управления*

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

Чаще всего руководителю приходится решать задачи

формирования трудового коллектива, определения путей и направлений его социального развития. При подборе кадров учитывается комплекс социально-демографических и профессионально-квалификационных качеств работников, в котором нет и не может быть второстепенного и малозначимого.

Текучесть является одной из наиболее распространенных организационных форм подвижности кадров.

К текучести относится как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами работников, систематическими нарушениями трудовой дисциплины и др.

Динамика показателей текучести кадров за последние 3 года представлена в табл. 16

Категория	Коэффициент текучести		
	2020 год	2021 год	2022 год
ТП, всего, в т.ч.	19,4	17,9	20,4
Рабочие	15,9	14,3	16,5
Служащие, из них	3,5	3,6	3,9
Руководители	0	0	0
Специалисты	3,5	3,6	3,9

Таблица 16 – Анализ текучести кадров, %

В настоящее время показатель текучести в ООО «Евроснаб» находится на высоком уровне.

Как видно из таблицы 16 по сравнению с 2021 годом в 2022 г. текучесть кадров повысилась на 2,5%. Для предприятия с численностью 49 человек эта цифра имеет большое значение. Скачок произошел из-за большой текучести рабочих. Так в 2021 г. коэффициент текучести рабочих составлял 14,3%, а в 2022 г. увеличился до 16,5%.

Руководство фирмы «Евроснаб» больше всего тревожит большая текучесть кадров среди рабочих. Данный вопрос можно отнести к проблемам управления персоналом.

Анализируя мотивы увольнений на предприятии в 2021 г., замечаем, что по инициативе администрации увольняют работников за несоответствие должности 30%, не выполнение сотрудником дополнительного задания руководителя 27%, отсутствие работника на рабочем месте без уважительной причины 15%. По инициативе сотрудника главными мотивами являются: отсутствие перспективы профессионального роста и развития карьеры – 25%, отсутствие заинтересованности руководителей в профессиональном развитии, обучении – 25%, отсутствие стимулирования персонала на достижение и развитие способностей – 25%, а также несоответствие заработной платы профессиональному уровню работника – 13%, недостаточная оценка персонала – 13%. Причем по инициативе сотрудников происходит больше увольнений, чем по инициативе администрации.

По инициативе администрации	%	По инициативе сотрудника	%
Несоответствие должности	30	Несоответствие з/платы проф. уровню работника	13
Невыполнение сотрудником дополнительного задания руководителя	27	Нет перспективы проф. роста и карьеры	24
Отсутствие работника на рабочем месте без уважительной причины	15	Отсутствие заинтересованности руководителей в проф. развитии, обучении.	25
Другие причины	28	Недостаточная оценка персонала	13
		Отсутствие стимулирования персонала на достижение и развитие способностей	25

Таблица 17 – Мотивы увольнений на фирме «Евроснаб» в 2022 году

Для того, чтобы нанять соответствующих работников руководство организации решает, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы характеристики этих работ.

Следующим этапом на фирме «Евроснаб» является составление

требований к исполнителю, определение навыков, знаний, квалификации и качества, которые понадобятся при выполнении данной работы, а также практический опыт и черты характера.

На основе анализа содержания работы необходимо составить должностную инструкцию, чего на данном предприятии не делается, что оказывает отрицательное воздействие в процессе работы, когда возникает необходимость проанализировать, проконтролировать или разобраться в сложившейся ситуации.

Однако, как показывает анализ, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода – несовпадение реальности с ожиданиями. Предотвратить увольнение по этой причине должна хорошо подготовленная разъяснительная работа в период подбора новых сотрудников. Одна из важных проблем в организации при привлечении персонала – его адаптация.

Процесс взаимного приспособления или трудовой адаптации на фирме «Евроснаб» происходит с помощью сотрудников отдела, хотя они не являются профессионалами в области управления кадрами, не владеют информацией о направлениях и аспектах адаптации.

Ничего этого на предприятии не делается, что не способствует развитию предприятия.

Поскольку на данной фирме отсутствует социальная направленность, работники лишены таких морально-этических ценностей, как:

- создание и поддержание в коллективе здоровой социально-психологической атмосферы;
- обеспечение социального страхования работников, соблюдения их социальных гарантий и гражданских прав;
- рост жизненного уровня работников и членов их семей, удовлетворение потребностей в жилье и бытовом устройстве.

Подробный анализ результатов опроса позволяет выявить причины недовольства, которые свидетельствуют о недостатках работы фирмы «Евроснаб» в области методов управления персоналом и о слаборазвитой мотивации сотрудников.

В результате проведенного анализа методов управления персоналом в ООО «Евроснаб» мы пришли к следующим выводам:

- В фирме имеется развитая система управления персоналом;
- Высокий уровень компетентности руководителей;
- Высокий уровень квалификации специалистов;
- Наличие сбалансированной системы оплаты труда, но при этом низкий уровень оплаты труда и отсутствие системы вознаграждений;
- Наличие системы продвижения по службе;
- Отсутствие стратегических установок в области управления персоналом;
- Слабое финансирование мероприятий по управлению персоналом;
- Устаревшие должностные инструкции и требования к работникам;
- Устаревшая система оценки результатов труда персонала.

#### **2.4 Разработка рекомендаций по совершенствованию формирования и управления командой проекта**

Результаты проведенного анализа показывают, что руководству предприятия необходимо внести изменения в экономическую, техническую и организационную структуру предприятия, что обусловит необходимость определения будущих кадровых потребностей, при этом организационная структура в сфере труда должна взаимодействовать с технологической, стратегической политикой предприятия, с генеральным планом развития бизнеса.

Первым шагом в комплектовании штата предприятия должно стать

планирование этого процесса.

На фирме «Евроснаб» в рамках кадрового планирования проведен анализ производственных функций. На основе анализа содержания работы необходимо составить должностную инструкцию.

Чтобы составить качественную должностную инструкцию, необходимо глубоко изучить те процессы работы, которые должны выполняться по данной должности, а затем определить требования к работнику, который будет занимать эту должность, к его знаниям, навыкам, опыту, т.е. составить личностную спецификацию. Определив, таким образом, требования к кандидату, руководство предприятия может приступить к реализации следующего этапа – к процессу приема на работу.

Основываясь на том, что деятельность предприятия сосредоточена на реализации продукции, необходимо направить все усилия организации на совершенствование политики сбыта.

Анализ профессиональных функций поможет в процессе подбора и отбора кандидатов:

- составить описание “идеального сотрудника” для сравнения с кандидатом;
- составить объявление о приеме на работу;
- составить форму заявления;
- предварительно изучить претендентов на вакантные должности;
- оценить кандидатов на вакантные должности;
- рассказать кандидатам о предъявленных требованиях и условиях работы во время введения в должность.

Для привлечения кандидатов фирма может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки. Главным ограничением на данном этапе выступает бюджет, который фирма может израсходовать и персонал, которым она располагает для



последующего отбора кандидатов.

Имеются два возможных источника набора: внутренний (из работников предприятия) и внешний (из людей, до того никак не связанных с предприятием).

Фирме прежде всего, нужно поискать в собственной организации. Наиболее удобным методом внутреннего поиска может стать обращение администрации к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидата и анализ личных дел с целью подбора сотрудника с требуемыми характеристиками.

Рекомендуемый процесс набора и отбора кадров для ООО «Евроснаб» проиллюстрирован на рис. 8.



Рисунок 8 – Рекомендуемый процесс набора и отбора кадров

Кроме внутренних источников набора кандидатов, набор можно производить и из внешних источников. К таким методам относятся объявления в средствах массовой информации – на телевидении, радио, в прессе. Преимущество данного метода – широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ – объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов. Для того, чтобы ограничить число потенциальных кандидатов, необходимо тщательно подумать о способе выдачи объявления и о содержании объявления.

В объявлении должны быть включены следующие характеристики:

- название должности;
- место работы;
- информация о бизнесе (товарах, которые продает предприятие и услуги, которые оказывает);
- преимущества работы;
- заработная плата;
- тип требуемого человека – навыки, квалификация, опыт.

При этом стиль и конструкция объявления могут быть:

- бросающимися в глаза;
- интересным;
- коротким, определенным;
- правдивым.

Такое объявление целесообразно поместить в изданиях, специализирующихся на вопросах трудоустройства, что позволит сфокусировать поиск претендентов на лицах, занимающихся поиском работы.

Следующим методом, который может использовать организация при подборе персонала является обращение в агентство занятости.

Такое агентство имеет базу данных, содержащую информацию о

зарегистрировавшихся людях: возраст, образование, квалификация, проф. опыт, интересующая работа. Агентство обеспечивает достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиентов, но высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода.

После стадии набора кандидатов следует этап первичного отбора. Наиболее подходящим методом первичного отбора является анализ анкетных данных. При использовании этого метода проводится анализ информации, содержащейся в анкетах и сравнение фактических данных с собственной моделью (должностная инструкция, карта компетенций).

Для того, чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата, можно обратиться за информацией на предыдущие места работы кандидата, к сотрудникам, знающим кандидата по совместной работе.

Кроме этого, можно предложить кандидату принести рекомендации людей, которые могли бы охарактеризовать его, а затем побеседовать с этими людьми.

Следующей стадией отбора кандидатов является собеседование.

В процессе собеседования надлежит оценить:

- степень соответствия кандидата портрету идеального сотрудника;
- его способности выполнять требования должностной инструкции;
- потенциал профессионального роста и развития;
- способность адаптироваться в организации;
- степень соответствия ожиданий кандидата в отношении организации (условий работы, ее оплаты и др.).

Важно помнить, что собеседование является двусторонним процессом, т.е. не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения соответствия его собственным интересам и запросам.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложения продолжать или прекратить работу с ним. Заключение передается руководителю предприятия, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Если руководитель удовлетворен результатами собеседования, проведенного сотрудником, он назначает встречу с кандидатом. Это интервью должно позволить оценить:

- профессиональные качества кандидата;
- его способности выполнять возложенные на него функции;
- степень своей профессиональной личной совместимости с кандидатом;
- вероятность успешной интеграции кандидата в организацию.

Предложенные рекомендации по организации процесса кадрового планирования и процесса набора и отбора кадров позволяет эффективно и рационально в дальнейшем провести отбор кандидатов на вакантные должности.

Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если персонал обладает знаниями, умениями и соответствующим настроем, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Когда подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, необходимых для хорошего выполнения работы.

После стадии набора персонала рекомендуется проводить трудовую адаптацию персонала. Процесс трудовой адаптации сотрудника должны проводить начальники структурных подразделений. Ответственность за ходом адаптации возлагается на секретаря-референта фирмы.

Проводить адаптацию предлагается в три этапа:

1. Ввести новичка в курс дела.

2. Контролировать процесс адаптации. Проводить беседы новичками, позволяющие выявить отрицательные факторы адаптации, в начальный период адаптации встречи-беседы должны быть частыми, а к концу в зависимости от процесса адаптации их можно проводить реже. Но в любом случае они должны быть ненавязчивыми, деликатными, неофициальными и стимулировать активность и инициативу новичка.

3. Обработать информацию об уровне и длительности прохождения адаптации в рамках процедуры деловой оценки персонала, делается вывод, состоялся работник или нет.

Проведение успешной адаптации работника влияет на: сокращение потерь рабочего времени, повышение производительности труда, сокращение текучести кадров, удовлетворенность работой.

#### Деловая оценка на должность менеджера по продажам

Анализируя результаты деятельности работников оптового склада, в частности менеджера по продажам, выявились существенные недоработки.

В обязанности менеджера по продажам входит:

- Знание ассортимента, цветов, основных моделей товара;
- Ведение учетно-отчетной документации по товару (накладные, счет фактуры, приходные, расходные ордера);
- Работа с оптовиками, консультация, помощь в выборе, контроль оплаты;
- Отслеживание ассортимента товара;
- Поддержание необходимого ассортимента на складе (формирование заказа для дальнейших поставок);
- Составление и ведение базы данных разовых и постоянных клиентов-оптовиков (Ф.И.О., регион, место торговли, объем покупок, перспектива сотрудничества);
- Общение с потенциальными клиентами, консультирование (разъяснения по ассортименту, ценам и т.п.);

- Установление цен на товар;
- Составление еженедельного отчета о проделанной работе, аналитического отчета.

Из-за некомпетентности менеджера оптовый склад фирмы потерял за полгода 32% своих клиентов, и в целом фирма значительно снизила показатели прибыльности. Сами клиенты выражали недовольство работой менеджера.

По результатам социологического исследования 36% опрошенных для сокращения потерь рабочего времени предложили заменить существующего менеджера. Объяснение простое: плохо разбирается в ассортименте товара, ценах.

Если решением данной проблемы не заняться вовремя, может возникнуть конфликт. Разрешение конфликта зачастую встает для предприятий в больше денежные затраты, чем его предотвращение.

Непонятно, по каким критериям избирался менеджер на данную должность. Руководители фирмой отвечают: «Он изъявил желание и не был новичком в таком деле». Подход к проблеме далеко не профессиональный.

Предлагается переизбрать менеджера по продажам по методике, разработанной В.К. Гупаловым. Среди состава продавцов есть достойные претенденты на должность, хотя без обучения в данном случае не обойтись.

В число кандидатов на должность менеджера по продажам вошли:

1. Действующий менеджер по продажам – Т.С. Николаева,
2. Кандидат на должность менеджера по продажам – И.А. Сергеева.

Для начала предлагается сравнить документальные данные кандидатур на должность (табл. 18).

№ п/п	Перечень данных	Сергеева И.А.	Николаева Т.С.
1.	Возраст (лет)	25	27

2.	Занимаемая должность	кандидат	Менеджер по продажам
3.	Образование	Высшее	Среднее специальное
4.	Специальность	Педагог	Бухгалтер
5.	Общий стаж работы (лет)	3	5
6.	Поощрения	Нет	Нет
7.	Взыскания	Нет	Нет
8.	Семейное положение	Замужем, 1 ребенок	Замужем, 1 ребенок

Таблица 18 –Документальные данные кандидатур на должность менеджера по продажам

Анализируя документальные данные, выделим следующее: практически по всем критериям кандидаты имеют одинаковые шансы на должность, однако преимущества Николаевой - более высокий общий стаж работы - 5 лет по сравнению с трехлетним стажем Сергеевой. Преимущества Сергеевой – высшее образование, хотя специальность не соответствует должности менеджера по продажам.

В состав экспертной комиссии пригласили: коммерческого директора, секретаря-референта, менеджера по продажам, агента по закупке, товароведа и кладовщика. Выведенные оценки в значительной степени объективны, поскольку каждая из них отражает мнение нескольких человек из числа ближайшего окружения кандидата по месту его работы.

Экспертная оценка проводится по анкете. На каждой анкете записывается фамилия, имя, отчество изучаемого работника, затем подготовленные анкеты группируются согласно спискам экспертов. Анкеты для проведения самооценки готовятся аналогично и передаются работнику, качества которого исследуются.

Исходя из представленных кандидатур, эксперты оценивают их деловые и личные качества (табл. 19). Степень проявления того или иного качества измеряется по пятибалльной системе. Если эксперт затрудняется дать оценку качества («не знаю»), то в графе оценки ставится «0». В этом

случае «нулевая» оценка в расчет среднего балла не принимается.

После сбора и проверки анкет начинается обработка данных. Ответы экспертов переносятся в листы итоговой оценки, которые являются носителями информации на одного изучаемого работника.

Подсчет средних баллов по каждому показателю анкеты и каждому изучаемому лицу производится как средняя арифметическая величина всех оценок, полученных изучаемым работником по данному конкретному качеству. По результатам оценки экспертов вычерчивается социограмма - графическое изображение оценок по каждому качеству. Лист итоговой оценки является носителем информации на одного изучаемого работника.

Социограмма наглядно показывает, в какую зону попадает оценка каждого качества конкретного кандидата и наглядно можно сравнить экспертные данные по кандидатам.

Ф.И.О. Сергеева Ирина Алексеевна	
Качество	Оценка (от 0 до 5)
1. Профессиональное мастерство 2. Инициативность (внутреннее побуждение) 3. Организаторские способности 4. Настойчивость, целеустремленность при достижении цели 5. Уверенность в человеке, в его способностях 6. Чувство ответственности за порученное дело 7. Авторитет как специалиста 8. Работоспособность 9. Добросовестность в работе 10. Отношение к критике 11. Общий культурный уровень, широта кругозора 12. Внешнее впечатление, производимое на людей (умение следить за своей внешностью) 13. Состояние здоровья 14. Вредные привычки	
Эксперт	Дата

Таблица 19 – Предлагаемый лист оценок деловых и личных качеств кандидата

Так, график оценки Сергеевой более соответствует требованиям на избираемую должность, чем социограмма Николаевой - действующего менеджера по продажам.

Качественный анализ количественных оценок можно произвести,



рассматривая частоту попадания оценок качеств в ту или иную зону менеджера. Практически по всем показателям Сергеева опережает Николаеву. Оценки экспертов Николаевой колеблется в зонах среднего и хорошего менеджера. Средний балл по показателям она набрала 3,5, в то время как Сергеева соответствует зоне лучшего менеджера и средний балл - 4,27.

Далее дается словесная характеристика, выводы и рекомендации о назначении на новую должность.

Наложением социограмм легко сравнить качества работников - кандидатов и предпочесть того, чей график больше соответствует избираемой должности.

Если проблемой переизбрания менеджера не заняться, то не исключено, что основные показатели деятельности фирмы в дальнейшем будут уменьшаться, компания будет продолжать терять клиентов.

На основе деловой оценки персонала устанавливается соответствие качественных характеристик персонала, требованиям должности. Таким образом, определяется наиболее подходящая кандидатура на какую-либо должность.

#### Профессиональное обучение и развитие персонала

Изучив сложившуюся ситуацию на фирме «Евроснаб» и проанализировав ее, можно сделать вывод, что на данном предприятии уделяется недостаточно времени вопросам обучения и повышения квалификации сотрудников. Как видно из анализа на фирме 4 руководящих работника из 6. И 6 из 19 специалистов не имеют соответствующего образования, т.е. высшего экономического.

Руководству данной фирмы необходимо выделять ресурсы на обучение, и отнести к этому как к вложению капитала, а не как к невозвратным затратам.

Примером профессионального обучения для сотрудников фирмы ООО «Евроснаб» могут служить курсы по изучению новой компьютерной

программы для секретарей-референтов, программа по обучению агентов по продажам, финансовый курс для высшего управленческого аппарата компании (табл. 20).

Персонал	Ближайшие цели	Долговременные цели
Секретарь-референт	""Компьютерная обработка текстов. ""Компьютерная обработка данных по кадрам	""Использование компьютеров в офисе. *Управление офисом. *Управление персоналом.
Торговая группа (управляющий по торговле, менеджеры, агенты по продажам)	*Новые работники: знакомство с порядками на фирме *Весь персонал: изучение состояния рынка	*Знакомство с системой. *Маркетинг
Складские работники (зав. складом. кладовщики)	*Контроль за наличием матер.ресурсов на складах *Контроль за соблюдением правил хранения товаров *Оформление необходимых документов на реализацию продукции	*Знание методики учета тов-матер. ценностей * Знание нормативов, стандартов и ТУ, свойств и качеств. характеристики товара *Знание учетных документов, знание основ экономики

Таблица 20 – Перспективы обучения на фирме ООО «Евроснаб»

Предлагаются следующие мероприятия по профессиональному обучению:

1. Разработать программу обучения навыкам ведения переговоров;
2. Организовать курсы по маркетингу для работников отдела продаж;
3. Организовать курсы по обучению кладовщиков;
4. Организовать курсы по изучению новой компьютерной программы;
5. Организовать финансовый курс для высшего управленческого звена.

Работники среди прочих целей в жизни имеют определенные нужды,

потребности, желания или предпочтение, касающиеся их работы. Администрация фирмы должна предложить дополнительные стимулы, которые по желанию работников будут достойной целью и стоить дополнительных усилий.

Таким мотивирующим средством могут быть не только дополнительные деньги. Это такие важные факторы, как:

- уважение
- ощущение соответствующей значимости
- чувство сопричастности и др.

Разные люди любят разные вещи, и руководитель должен чувствовать всех подчиненных.

Мотивация труда позволяет обеспечить формирование нового трудового сознания и трудовой этики.

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника. Процессы мотивации и стимулирования должны дополнять друг друга. Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, оно должно быть адекватно механизму мотивации работника.

Разнообразные методы поощрения должны поддерживать сотрудничество между работниками, поощрять инициативу.

Фирма «Евроснаб», на наш взгляд, направляет недостаточно средств на материальное вознаграждение работников.

Система материального вознаграждения персонала организации в условиях рынка предполагает сочетание фиксированной заработной платы работника с выплатой дивидендов в зависимости от:

- участия в прибыли
- дополнительных выплат
- участие в акционерном капитале

Очень важно определить в связи с этим, сколько раз (еженедельно, ежемесячно, ежеквартально, два или один раз в год) будет выплачиваться денежное вознаграждение помимо зарплаты и в каких размерах.

Высокую оценку с точки зрения мотивации имеет и такой элемент внешнего вознаграждения, как дополнительные льготы. Пересмотр распределения дополнительных выплат проводится с единственной целью: удержание высококвалифицированных специалистов на предприятии.

Персонал	Вознаграждения
Менеджер по сбыту	<ul style="list-style-type: none"> <li>* индивидуальные комиссионные с объема продаж;</li> <li>* индивид. премия за вклад в общую прибыль;</li> <li>* введение различных ступеней и должностей и перевод лучших на более высокие должности с более высокой з/платой и уровнем престижа</li> </ul>
Управляющий по торговле	<ul style="list-style-type: none"> <li>* вознаграждение за сверхурочную работу;</li> <li>* общая схема долевого участия в прибыли;</li> <li>* комиссионные с объема продаж</li> </ul>
Зав.складом, кладовщик	<ul style="list-style-type: none"> <li>* повышение в должности до зав.складом;</li> <li>* общая схема долевого участия в прибыли;</li> <li>* премия за досрочные поставки</li> </ul>
Секретарь-референт	<ul style="list-style-type: none"> <li>* вознаграждение за сверхурочную работу;</li> <li>* повышение в должности до управляющего офисом</li> </ul>
Диспетчер	<ul style="list-style-type: none"> <li>* премия за досрочные поставки;</li> <li>* вознаграждение за сверхурочную работу.</li> </ul>

Таблица 21 – Фирма «Евроснаб» – возможные способы экономического стимулирования

Для повышения эффективности воздействия дополнительных льгот, как элемента внутреннего вознаграждения, предлагается разделить весь персонал предприятия на две основные категории: заменяемый персонал и элиту.

Элита – специалисты, от квалификации которых зависит качество работы предприятия (управленческие решения, стратегии инвестирования и оборота средств, технологические усилия, ликвидность активов и т.п.).

Уход одного элитарного специалиста – еще не катастрофа, но существенная потеря.

Заменяемый персонал – сотрудники популярных на рынке профессий. Каждый из них может быть быстро заменен без особого ущерба для предприятия.

Для деления примем следующие условные ранги отношения данной должности и работника, ее занимающего, к заменяемости:

Ранг 1 – человек в соответствующей должности «абсолютно» незаменим. Работник данного уровня имеет огромный опыт работы на данном предприятии, знает специфику товара и производства, имеет непосредственное отношение к принятию основных управленческих решений. Уход такого специалиста приводит к наибольшим потерям. Кроме того, профессиональная адаптация такого специалиста занимает время до 6 месяцев, что так же влияет на конкурентоспособность предприятия в ответственный момент агрессивной политики.

Ранг 2 – человек в этой должности трудно заменим. Проблемы, возникающие в случае его ухода аналогичны специалисту с рангом 1. Но особенностью данной категории является то, что такого специалиста не только дорого, но и нецелесообразно нанимать со стороны, так как важно его знание специфики производственного процесса. Таким образом, наймы работника возможны только средствами внутреннего набора.

Ранг 3 – работник с таким рангом может быть заменен, но только при условии найма нового работника средствами внутреннего набора. Вакантную должность, как правило, занимает один из успешно действующих подчиненных. В настоящее время, когда система найма несовершенна, это создает дополнительные трудности с переподготовкой кандидата, так как на такую должность требуется человек с соответствующим образованием.

Ранг 4 – данного работника можно назвать «заменяемым». Производимая замена может осуществляться как за счет средств

внутреннего, так и внешнего набора. Ранги заменяемости определяются руководителем предприятия. К «элите» можно отнести работников с условными рангами 1 и 2, а «заменяемыми» будут работники с 3 и 4 рангом.

Рекомендуемый набор социальных льгот представлен в таблице 21.

Льгота	Ед.изм.	Персонал	
		Заменяе- мый	Элитный
Жилищная программа			
Покупка квартир	шт	-	2
Беспроцентные ссуды молодым			
Сумма	тыс.руб.	5	10
Срок	лет	1	2
Программа финансовой поддержки			
Право приобретать товары в кредит			
Максимальная стоимость товара	тыс.руб.	3	5
Срок расчета	мес.	4	6
Первоначальный взнос	%	30	-
Оплата расходов в связи с событиями			
Матерям при рождении ребенка	руб.	500	500
На бракосочетание	руб.	1000	1000
В случае потери не по вине работника	руб.	1000	по дог.
Ритуальные услуги	%	80	100
Оплата транспорта	%	30	50
Медицинская программа			
Медицинская помощь в мед.кабинете		бесплатно	беспл.
На протезирование зубов	руб.	100	по догов.
Оплата счета за операции			
Глазные	%	70	100
Прочие	%	-	по догов.
Оплата ДДУ	%	80	100
Программа социального страхования			
Оплата детских загородных лагерей	%	90	100
Оплата путевок в профилакторий	%	98	100
Поддержка отпускников	руб.	500	1000
Дополнительные отпуска в связи с событиями			
Общее количество дней	дней	12	12
Оплата от среднего заработка	%	50	100

Таблица 21 – Набор социальных льгот для заменяемого и элитного персонала

В дальнейшем проведя экономический расчет, рекомендуется существенно расширить набор предоставляемых элите льгот, причем дифференцируя их по представленным рангам. Тогда данная система

социального регулирования будет не только стабилизировать элитный кадровый состав, но и влиять на управление программами продвижения кадров по службе персонала заменяемого, что также является существенным моментом совершенствования системы мотивации.

На основании разработанного документа «Положение о премировании руководителей, специалистов, рабочих по результатам хозяйственной деятельности, вознаграждение по итогам работы за год и выслугу лет» можно внедрить систему вознаграждения за выслугу лет, что должно повлиять на снижение текучести кадров, так как чем больше будет у работника трудовой стаж на данном предприятии, тем выше у него будет размер вознаграждения.

Стаж работы	Размер вознаграждения
От 1 года до 2 лет	4% месячного оклада
От 2 до 3 лет	7% месячного оклада
От 3 до 5 лет	10% месячного оклада
От 5 до 10 лет	13% месячного оклада
От 10 до 15 лет	15% месячного оклада
От 15 до 20 лет	20% месячного оклада
Свыше 20 лет	25% месячного оклада

Таблица 23 – Предлагаемые размеры вознаграждения за выслугу лет

#### Рекомендации по созданию службы управления персоналом

Эффективное управление персоналом невозможно без активного и постоянного участия высшего руководства организации в определении задач управления человеческими ресурсами, создании и внедрении систем управления, оценке их эффективности.

Добиться более высокой степени участия руководителей в управлении персоналом можно за счет:

- эффективной коммуникации, включающей разъяснение необходимости и преимуществ участия линейных руководителей в управлении персоналом;

- привлечения руководителей к участию в “привлекательных” для них

формах работы с персоналом – проведении собеседований с кандидатами, занятий по профессиональному обучению, управлению отдельными проектами. Это позволяет им приобрести опыт непосредственного участия в разработке и применении методов управления человеческими ресурсами и представит возможность составить более объективное представление об управлении персоналом вообще;

- специального обучения управлению людьми, позволяющего сформировать представление об этой функции управления организаций, соответствующее сегодняшнему дню, и выработать практические навыки работы с подчиненными;

- введение на предприятии штатной единицы менеджера по персоналу, который будет вести учет персонала согласно должностной инструкции.

На основании проведенного анализа необходимо остановиться на трех аспектах, во многом определяющих эффективность работы современного отдела человеческих ресурсов, это:

- организация;
- персонал;
- система оценки.

Итак, рассматриваемое предприятие не может обойтись без специального подразделения, занимающегося разработкой, внедрением, контролем, корректировкой систем управления персоналом.

Название и формы этого подразделения могут быть различны, главное, чтоб эта служба могла постоянно совершенствоваться, изменяться и обновляться в соответствии с изменением потребностей (целей организации).

Стержнем всякой организации являются работающие в ней люди, которыми необходимо управлять. Именно сотрудники службы управления персоналом обеспечивают функционирование и обновление систем



управления персоналом.

Среди множества качеств, которыми должны обладать сотрудники службы управления персоналом следующие четыре играют ключевую роль.

### 1. Знание бизнеса.

Сотрудники отдела должны иметь четкое представление о потребностях клиентов организации, движущих силах фирмы, ее финансовые аспекты, видеть стратегические перспективы развития. Эти знания позволят им хорошо понимать стоящие перед организацией цели (и участвовать в их определении), моделировать производственное поведение.

### 2. Профессиональные знания и навыки в области управления персоналом.

Это тот элемент, который делает сотрудников отдела тем, кто они есть – специалистами по управлению персоналом.

Основные элементы профессиональных знаний в этой области соответствуют составляющим методов управления персоналом – подбор, профессиональное обучение и развитие, оценка, компенсация сотрудникам, мотивация, а также знания и навыки в области создания и управления процессами и процедурами, общения, коммуникации, администрации.

### 3. Лидерство и управление переменами.

Служба управления персоналом играет ключевую роль в управлении современной организацией, поэтому ее сотрудники должны обладать навыками – определять направление развития организации, модулировать цели, вырабатывать методы достижения этих целей и внедрять их в организацию, эффективно преодолевать сопротивление переменам. Для этого специалистам по персоналу нужны профессиональные знания в области планирования, разработки и анализа стратегий, принятия решений, эффективной коммуникации, создания рабочих групп, мотивирования

сотрудников, разрешения конфликтов.

#### 4. Способность к обучению и развитию

В современном мире устаревают не только компьютеры и автомобили, но и знания в области управления персоналом. Поэтому способность к постоянному обновлению профессиональных знаний и навыков является критическим качеством для специалистов по управлению персоналом – управлять процессом постоянного обновления профессиональных знаний персонала всей организации могут только люди, сами овладевшие этим искусством. Необходима такая система обратной связи и отделу управления персоналом.

Работа этого подразделения должна оцениваться по степени достижения целей организации. Однако этот показатель нуждается в дополнении – оценке затрат на достижение этих целей. Реальная эффективность системы управления персоналом может быть определена только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами.

1. Для успешного выполнения этих функций необходимо, чтобы в кадровой службе работало 10 кадровых работников. В их число должны входить: менеджеры по персоналу, психологи, социологи, менеджеры по связям с общественностью. То есть, для того чтобы кадровая служба работала эффективно на сто человек работающих на предприятии, должен приходиться один менеджер по персоналу. В нашем случае работает 49 человек, поэтому число менеджеров по персоналу будет достигать 2.

2. Разработать положения: "Об обучении, переподготовке и повышении квалификации персонала", "Об управлении карьерой".

Эти положения необходимы чтобы регламентировать деятельность кадровой службы в области обучения, управлении карьерой и разграничить ответственность между кадровой службой и линейными менеджерами.

Положение "Об обучении, переподготовке и повышении

квалификации персонала" будет содержать в себе:

#### I. Общие положения:

Обучение, переподготовка и повышение квалификации производится с целью повышения эффективности работы организации в целом и работы отдельных сотрудников. Обучением занимается кадровая служба совместно с руководителем подразделения.

#### II. Задачи в области обучения:

- анализ необходимости обучения;
- организация обучения;
- оценка результатов обучения.

#### III. Функции кадровой службы

- подготовка учебных материалов;
- организация и проведение обучения за пределами организации;
- определение целей обучения персонала;
- координация карьерных планов и деятельности по развитию работников;
- разработка критериев оценки обучения;
- проведение тестирования обучаемых;
- мониторинг обучения;
- сравнение результатов обучения с критериями.

#### IV. Функции руководителя подразделения

- определение потребности в обучении персонала;
- предоставление в кадровую службу информации для обучения;
- организация и проведение обучения на рабочем месте;
- прогнозирование потребности в обучении в соответствии с планами развития подразделения и индивидуальными карьерными планами работников.

## V. Обязанности кадровой службы и руководителя подразделения

- руководитель подразделения обязан вовремя выявить потребность в обучении;

- кадровая служба обязана оценивать результаты обучения и поддерживать контакт с учебными заведениями;

## VI. Права:

–вносить высшему руководству предложения о развитии персонала.

Положение " Об управлении карьерой" будет состоять из следующих позиций:

### I. Общие положения

Управление карьерой производится с целью сохранения высококвалифицированных работников в штате организации и тем самым повышения эффективности работы организации в целом.

### II. Задачи:

- сохранение лучших работников в рядах организации;
- создание хорошего морально – психологического климата в коллективе;
- обеспечение эффективности работы организации.

### III. Функции кадровой службы

- разработка способов выявления сотрудников;
- разработка стимулов для карьерного роста;
- создание благоприятных условий для развития персонала;
- организация эффективной системы повышения квалификации;
- разработка направлений ротации персонала;
- разработка форм обучения персонала;
- заинтересовать работников в научно – техническом творчестве;
- проведение тестирований, аттестаций.

### IV. Функции руководителей подразделений

- разработка форм развития подчиненных;
- отбор кандидатов из резерва для назначения на должность;

- оценка кандидата;
- введение в должность.

#### V. Обязанности

- руководитель подразделения обязан отобрать кандидата и ввести в должность;
- кадровая служба своевременно проводить аттестацию, тестирование;
- обучать резерв.

#### 3. Расширить применение психологических методов мотивации персонала на предприятии:

–Руководитель в процессе работы должен давать подчиненному такие задания после выполнения которых человек чувствовал бы удовлетворение от проделанной работы. Эти задания могут содержать ограниченную долю риска и возможность добиться при это успеха.

–Руководитель должен дать подчиненному показать свои способности, самовыразить себя в процессе работы, в достигнутых результатах. Например, подчиненный получит шанс участвовать в заседаниях и вносить предложения.

–Руководитель должен публично на заседаниях, общеорганизационных собраниях, докладах начальству должен публично признавать способности, навыки, умения работника. Может персонально поздравлять его по случаю праздников, личных и семейных дат.

–Необходимо разработать миссию (смотри выше) это дает работнику высокие цели к достижению которых нужно стремиться.

–Создать атмосферу взаимного уважения, что особенно актуально в связи с психическим морально – психологическим климатом.

–За свои умения, способности, квалификацию подчиненный может рассчитывать на карьерный рост, который дает более высокую заработную плату, более сложную работу, а также признает авторитет и заслуги человека перед организацией.

Правила внутреннего трудового распорядка являются одним из важнейших документов, регламентирующих порядок приема и увольнения сотрудников, время труда и отдыха, основные обязанности сотрудников и администрации, а так же поощрения и взыскания.

В разделе «Общие положения» указывается отдел, в обязанности которого входят проведение процедур по повышению квалификации и переобучения кадров. Указаны ответственные лица за проведение данных операций.

Порядок приема и увольнения кадров должен проводиться в полном соответствии с законодательством РФ. При этом должны быть заполнены основные первичные документы. Прием сотрудников должен проходить после процедур собеседования, первичного отбора.

К основным обязанностям администрации относятся: руководитель подразделения обязан вовремя выявить потребность в обучении; кадровая служба обязана оценивать результаты обучения и поддерживать контакт с учебными заведениями.

К мерам поощрения можно отнести оплату труда во внеурочное время, оплату работ в условиях совмещения и оплаты за новаторство. Наказания должны проводиться за нарушения трудовой дисциплины. При этом наказание делится на материальное и нематериальное. Ко второму можно отнести различного рода выговоры.

Данные нововведения помогут: снизить текучесть кадров, повысить производительность труда, повысить культуру управления, согласовать работу всех подразделений, сократить потери рабочего времени, лучше использовать кадры, повысить культуру производства, повысить уровень трудовой дисциплины и наконец повысить качество продукции и услуг, возрастет объем производства продукции и услуг.

В соответствии со сформулированными рекомендациями по совершенствованию системы управления персоналом целесообразно внесение изменений в действующую систему управления организации:

организационную структуру управления предприятием, процедуры выполнения управленческих работ, функции руководства подразделения и кадровой службы, положения о " об обучении, переподготовки и повышении квалификации" и " О карьере".

Расчет экономического эффекта от улучшения использования рабочего времени Рекомендация по совершенствованию работы зав. складом предполагает сокращение затрат рабочего времени на учет товара на складах.

В результате обучения зав. складом компьютерной программы «Пользователь ПК» уменьшается фонд рабочего времени примерно на 20 минут в день, что составляет 12 дней в году.

Основная проблема методов управления персоналом в фирме «Евроснаб» - это большая текучесть кадров. Анализ причин увольнений показал, что один из мотивов увольнения по инициативе сотрудника является недостаточная оценка персонала. На основании разработанных мероприятий по деловой оценке персонала установится соответствие качественных характеристик, требованиям к должности. Таким образом, определяется наиболее подходящая кандидатура на определенное место, в результате этого мероприятия сократится текучесть кадров и сократятся затраты на увольнение и прием новых работников. Обоснование данного мероприятия приводится в таблице 24.

Показатели	Усл.обозн.	Ед.изм.	Значение
Расчетная численность работников предприятия на планируемый период	Чрасч.	Чел.	49
Среднемесячная зарплата одного работника предприятия в течение года	ЗПср.	Руб	8600
Коэффициент снижения текучести	К ст	%	0,3
Численность работников, уволенных по причинам текучести в базисном периоде	Ч тб	Час	10
Количество дней потерянных в результате приема и увольнения работников			

	Дп	Дней	10
Явочный фонд рабочего времени	ФРВяв	Дней	251
Коэффициенты отчислений	Кзп	%	35,6

Таблица 24. Исходные данные для расчета экономического эффекта

Расчет коэффициента снижения текучести

$$Кст = 1 - (7:49) : (10:49) = 1 - 0,700 = 0,3$$

Определим экономию численности, которая должна получить от внедрения мероприятий по снижению текучести.

$$Эч = (Чт.б \times Кст \times Дп) / ФРВяв. \quad (5)$$

$$Эч = (10 \times 0,3 \times 10) / 251 = 0,12 \text{ человек.}$$

В этом случае рост производительности труда составит

$$ПТ = Эч / (Чрасч - Эч) \times 100 = \quad (6)$$

$$= 0,12 / (49 - 0,12) \times 100 = 0,24\%$$

Годовой экономический эффект будет равен:

$$Эст = Эч \times ЗПср \times Кзп \times Qм \quad (7)$$

$$Эст = 0,12 \times 8600 \times 1,356 \times 12 = 16792,7 \text{ руб.}$$

Расчет экономического эффекта от повышения дисциплинированности работников.

Укрепление дисциплины труда имеет первостепенное значение для повышения производительности труда, эффективности производства.

Нарушение трудовой дисциплины связано с целодневными и внутрисменными потерями рабочего времени по вине работников (несвоевременное начало и окончание работы, опоздания, прогулы, самовольное оставление рабочего места). Сокращение потерь рабочего времени по вине работников обуславливает его рациональное использование, что ведет к относительному сокращению численности занятых работников, повышает производительность из труда.

Рассчитаем экономию численности и годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по повышению дисциплинированности работников.



Показатели	Усл.обозн	Ед.изм.	Значение
Расчетная численность работников предприятия на планируемый период	Чрасч	чел	49
Численность мужчин на предприятии	Чм	чел	20
Численность женщин на предприятии	Чж	чел	29
Численность уволенных из-за прогулов	Чув	чел	4
Доли работников, уволенных из-за прогулов к общей численности	Др	%	8,16
Внутрисменные потери рабочего времени в расчете на одного работника	th	час	0,54
Продолжительность рабочего дня мужчин	tp1	час	8
Продолжительность рабочего дня женщин	tp2	час	7,12
Средняя продолжительность рабочего дня на одного работника	Пдн	час	7,48
Явочный фонд рабочего времени	ФРВяв	дни	251
Коэффициент трудовой дисциплины	Кт.д.		0,00029
Средний оклад работников	Оср	руб	5078
Премия 2,6% от оклада	Пр	руб	132
Коэффициенты отчислений	Кзп	%	35,6

Таблица 25 – Исходные данные для расчета экономического эффекта

1. Определим среднюю продолжительность рабочего дня:

$$\text{Пдн} + \text{Чм} \times \text{tp1} + \text{Чж} \times \text{tp2} / \text{Чрасч} \quad (8)$$

$$\text{Пдн} = 20 \times 8 + 29 \times 7,12 / 49 = 7,48 \text{ час.}$$

2. Определим коэффициент трудовой дисциплины

$$\text{Кт.д.} = \text{th} / \text{Пдн} \times \text{ФРВяв}$$

$$\text{Кт.д.} = 0,54 / 7,48 \times 251 = 0,00029$$

3. Рассчитаем экономию численности

$$\text{Эч} = \text{Чрасч} \times \text{Др} \times \text{Кт.д.} \quad (9)$$

$$\text{Эч} = 49 \times 8,16 \times 0,00029 = 0,12 \text{ человек}$$

4. Рост производительности труда составит

$$ПТ = \frac{\text{Эч}}{(\text{Чрас} - \text{Эч})} \times 100 = \frac{0,12}{(49-0,12)} \times 100 = 0,24\%$$

5. Рассчитаем годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по повышению дисциплинированности работников:

$$\text{Эгод} = \text{Чув} \times \text{Пр} \times \text{Кзп} \times \text{Q} \quad (10)$$

$$\text{Эгод} = 4 \times 132 \times 1,356 \times 12 = 8591,5 \text{ рублей}$$

№ п/п	Мероприятия, способствующие экономии трудовых затрат	Рост ПТ %	Условное высвобождение числ-ти, чел.	Экономия от снижения с/с, руб.	Затраты на мероприятия, руб.	Годовой экономический эффект, руб.
1.	Улучшение использования рабочего времени зав.складом	1,98	0,95	123667,2	3420	120247,2
2.	Внедрение системы деловой оценки персонала	0,24	0,12	16792,7	-	16792,7
3.	Внедрение положения о премировании персонала	0,24	0,12	8591,6	-	8591,6
	Всего		1,19	149051,5	3420	145631,5

Таблица 26 Сводная таблица по расчету экономического эффекта от внедрения предлагаемых мероприятий

Оценим социальную эффективность рекомендаций.

Функциональные подсистемы системы подбора, отбора и найма в рамках системы управления персоналом	Социальные результаты от внедрения рекомендаций.	Показатели
Подсистема подбора персонала.	Заинтересованность населения в поисках работы.	Снижение уровня безработицы в регионе.
Подсистема отбора персонала.	Жесткий отбор на предприятии побуждает население к повышению своего уровня образования, квалификации.	Рост числа обучающихся в городе Челябинске.

Подсистема найма персонала.	Использование персонала в соответствии с квалификацией, способностями и интересами; прием персонала способного адаптироваться к организации	Увеличение числа работников удовлетворенных содержанием и режимом работы; сокращение числа переводов в другие подразделения в связи с неудовлетворенностью работой; снижение текучести кадров
-----------------------------	---	---

Таблица 27 – Оценка социальной эффективности проекта

## Выводы по второй главе

Из анализа результатов исследования можно сделать вывод что, преобладающее большинство составляют работники со средним специальным образованием.

Интерес представляет классификация, отражающая взаимосвязь должности с уровнем образования. Так, для рабочих достаточным является среднее и средне-специальное образование в зависимости от специальности. 45,8% рабочих имеют среднее и 54,2% средне-специальное образование. Численность рабочих, имеющих неполное среднее образование отсутствует. Для специалистов и руководителей предъявляются особые требования к образованию.

Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди, работающие на предприятии, обладают знаниями, умениями, необходимыми для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Обучение обеспечит развитие их умений и навыков, что играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей.

Основная проблема методов управления персоналом в фирме «Евроснаб» - это большая текучесть кадров. Анализ причин увольнений показал, что один из мотивов увольнения по инициативе сотрудника является недостаточная оценка персонала. На основании разработанных мероприятий по деловой оценке персонала установится соответствие качественных характеристик, требованиям к должности.

Нами предлагаются следующие мероприятия по профессиональному обучению:

1. Разработать программу обучения навыкам ведения переговоров;
2. Организовать курсы по маркетингу для работников отдела продаж;
3. Организовать курсы по обучению кладовщиков;

4. Организовать курсы по изучению новой компьютерной программы;

5. Организовать финансовый курс для высшего управленческого звена.

На основании проведенного анализа необходимо остановиться на трех аспектах, во многом определяющих эффективность работы современного отдела человеческих ресурсов, это:

- организация;
- персонал;
- система оценки.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формирование и управление командой проекта являются одними из важных процессов в проектной деятельности, так как от отдачи участников, их квалификационных и личностных компетенций, комфортабельности условий работы зависит результат самого проекта. Поэтому к данным процессам нужно относиться внимательно и серьезно, сопровождать необходимой документацией, а также постоянно анализировать и совершенствовать.

В данной исследовательской работе формирование и управление командой проекта было рассмотрено на примере ООО «Евроснаб».

Данная компания, с точки зрения проектного управления, обладает сбалансированной матричной структурой.

Проведенное нами исследование по проблеме управление персоналом в проектной деятельности, включало следующие основные задачи:

- изучить теоретические основы построения и управления персоналом проектной организации;
- проанализировать существующие подходы к определению компетенций проектного менеджера;
- исследовать кадровый состав базы исследования;
- исследовать особенности компетенций менеджера проекта в медиа сфере;
- проанализировать формирование и управление командой проекта в ООО «Евроснаб»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в условиях проектной деятельности.

Анализируя работу организации и команды проекта, в частности, стоит отметить, что все сотрудники являются высококвалифицированными

и выполняют поставленные задачи. Работа между отделами структурирована и слажена.

Однако проектная деятельность в организации является «непризнанной». Отсутствует формализация процесса управления проектами, а также не созданы условия для комфортного участия сотрудников в команде проекта (участники значительно перерабатывают), что доказал расчет матрицы распределения административных задач управления.

В связи с этим, организации ООО «Евроснаб» было предложено выделить проектный офис со стабильно участвующими сотрудниками в отдельную структуру. Данное предложение решило бы вопрос переработок сотрудников и формализации проектного управления. За счет признания проектной деятельности в организации, весь процесс стал бы сопровождаться необходимой документацией, финансовые операции по зарплатным расчетам также стали бы проводиться официально через расчетный счет компании.

Повышение уровня комфорта работы в команде проекта, полная занятость и четкое регламентирование всех процессов существенно упростит работу и скажется на результатах реализуемых проектов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аристов О. В. Проектный менеджмент: учеб. пособие / О. В. Аристов. – Москва: ИНФРА-М, 2020.
2. Архипова Н. И., Организационное управление: учеб. пособие / Н. И. Архипова, В. В. Кульба, С. А. Косяченко. – Москва: ПРИОР, 2021.
3. Арчибальд Р. Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Р. Д. Арчибальд. – Москва: ДМК-Пресс, 2017.
4. Безкоровайный В. П. Основы профессиональных знаний и национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами / В. П. Безкоровайный, В. Н. Бурков, В. И. Воропаев, В. Н. Михеев, Г. И. Секлетова, Б. П. Титаренко [и др.]. – Москва: СОВНЕТ, 2021.
5. Белбин Р. М. Команды менеджеров: Секреты успеха и причины неудач / Р. М. Белбин. – Москва: НИРРО, 2013.
6. Богданов В. Управление персоналом проектов. Корпоративная система – шаг за шагом / В. Богданов. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
7. Бушуев С. Д. Динамическое лидерство в управление проектами / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов. – Киев: ВИПОЛ, 2021.
8. Вакансии менеджера проектов [Электронный ресурс] / Сайт вакансий. – Режим доступ: <http://www.russia.trud.com/>
9. Волщук Ю. Н. Успешный руководитель проекта / Ю. Н. Волщук. – Москва: Омега-Л, 2017.
10. Вольфсон Б. Гибкое управление проектами и продуктами / Б. Вольфсон. Санкт-Петербург: Питер, 2015.
11. Демарко Т. Deadline. Роман об управлении проектами / Т. Демарко. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
12. Должностная инструкция Директора по персоналу в ООО «Евроснаб». – Введ. 28.12. 2022. – Красноярск: ООО «Евроснаб», 2022.



13. Дункан В. Основы управления проектами / В. Дункан, М. Н. Грашина. Москва: Лаборатория знаний, 2014.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород: ИНФРА-М, 2015.
15. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – Москва: ПРИОР, 2014.
16. Кириченко А. Управление проектами / А. Кириченко, А. Силонов, Н. Скворцова, С. Петров. – Москва: Юнайтед Пресс, 2020.
17. Клиффорд Г. Ф. Управление проектами: учеб. пособие / Г. Ф. Клиффорд, Э. У. Ларсон. – Москва: Дело и сервис, 2013.
18. Коноплев С. П. Проектный менеджмент: учеб. пособие / С. П. Коноплев. – Москва: ИНФРА-М, 2020.
19. Лукичева Л. И. Управление персоналом: учеб. пособие / Л. И. Лукичева. – Москва: Омега-Л, 2020.
20. Мередит Д. Управление персоналом проектов / Д. Мередит, С. Мантел. – Санкт- Петербург: Питер, 2014.
21. Минаев Э.С. Менеджмент персонала: функции и методы: учеб. пособие / Э. С. Минаев. – Москва: МАИ, 2020.
22. Михеев В. Н. Драйв-управляющий проектов / В. Н. Михеев – Москва: Эксмо, 2020.
23. Нугайбеков Р. А. Корпоративная система управления проектами. От методологии к практике / Р. А. Нугайбеков, Д. Г. Максин, А. В. Лящук. – Москва: Альпина Паблишер, 2015.
24. Ньютон Р. Управление персоналом проектов от А до Я / Р. Ньютон. – Москва: Альпина Паблишер, 2020.
25. Павлов А. Н. Опыт управления проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. – Москва: Лаборатория знаний, 2019.
26. Павлов А. Н. Шаблоны документов для управления проектами / А. Н. Павлов, А. В. Шаврин, А. С. Кутузов. – Москва: Лаборатория знаний,

2021.

27. Позиция компании на рынке «ТРК Прима-ТВ» [Электронный ресурс] / Сайт телерадиокомпании «Прима-ТВ». – Режим доступа: <http://www.prima-tv.ru/about/ratings/>

28. Полковников А. В. Управление персоналом проектов / А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик. – Москва: Эксмо, 2019.

29. Попов Ю. И. Управление персоналом проектов: учеб. пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – Москва: ИНФРА-М, 2019.

30. Романова М. В. Управление персоналом в проектной деятельности: учеб. пособие / М. В. Романова. Москва: ИНФРА-М, 2018.

31. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). – Введ. 2013. – Project Management Institute, 2013.

32. Сазерленд Д. Scrum. Революционный метод управления персоналом проектов / Д. Сазерленд. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

33. Спенсер Л. М. Компетенции на работе / Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер. Москва : НИРРО, 2021.

34. Таунсенд Р. Секреты управления / Р. Таунсенд. Москва: Интерконтакт, 2021.

35. Томпсон Л. Создание команды / Л. Томпсон. – Москва: Вершина, 2021.

36. Устав ООО «Евроснаб». – Введ. 30.07.2018. – Красноярск : ООО «Евроснаб», 2018.

37. Фунтов В. Н. Основы управление персоналом проектов: учеб. пособие / В. Н. Фунтов. – Санкт-Петербург: Питер, 2020.

38. Хампер-Смит П. Управление персоналом проектов / П. Хампер-Смит, С. Дерри. – Москва: ДиС, 2021.

39. Хелдман К. Профессиональное управление персоналом проектов / К. Хелдман. – Москва: Лаборатория знаний, 2016.

40. Хэлдман К. Управление персоналом проектов. Быстрый старт / К.

Хэлдман. – Москва: ДМК-Пресс, 2014.

41. Ципес Г. Л. Проекты и управление проектами в современной компании / Г. Л. Ципес, А. С. Товб. – Москва: Олимп-Бизнес, 2021.

42. Шапиро В. Д. Корпоративная стандартизация бизнеса / В. Д. Шапиро, А. В. Цветкова. – Москва: Дело, 2021.

43. Gaddis O. P. The project management / O. P. Gaddis // Harvard Business Review. – Cambridge, 1959.

44. ICV – IPMA Competence Baseline Version 3.0. – Введ. 01.06.2016. – The Netherlands, 2016

45. Project Manager Competency Development Framework – Введ. 01.01.2017. Project Management Institute, 2017.