



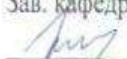
МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГУ»)

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:
72,85% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«17» января 2022 г.
Зав. кафедрой Э,УиП
 Рябчук П.Г.

Выполнила:
студентка группы ЗФ-309-147-2-1
Полищук Наталья Витальевна


Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Федосеев Андрей Васильевич


Челябинск
2022

ОГЛАВЛЕНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	10
1.1. Состояние проблемы осуществления проектной деятельности в существующей теории и практике менеджмента.....	10
1.2. Понятие и сущность системы управления персоналом организации...	25
1.3. Особенности управления персоналом в проектной деятельности.....	35
Выводы по 1 главе.....	44
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ» г. ЧЕЛЯБИНСКА	46
2.1. Анализ эффективности системы управления персоналом в ООО «Вест-Импорт» г. Челябинска.....	46
2.2. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в проектной деятельности ООО «Вест-Импорт» г. Челябинска.....	61
2.3. Экономическая эффективность рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в проектной деятельности ООО «Вест-Импорт» г. Челябинска	73
Выводы по 2 главе.....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	81
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	86
ПРИЛОЖЕНИЕ	102

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Экономические и социально-политические реформы в России привели не только к широкому распространению новых форм собственности, но и к развитию новых подходов и технологий в управлении ими.

Среди этих новых подходов обращает внимание своей перспективностью прожект-менеджмент или управление проектами. Конечно, и в дореформенное время реализовывались крупнейшие народнохозяйственные программы на базе проектного подхода. Именно в связи с этими крупнейшими программами развивался и складывался проектный подход, как в практической деятельности, так и в науке управления.

Однако, отдавая должное научным исследованиям того времени, следует отметить, что в основном это управленческий опыт по реализации строительных проектов, которые и в настоящее время являются образцом прожект-менеджмента. Это первое. Второе же состоит в том, что в большей части проектов слабо отражена социальная направленность. Они ориентировались по большей части исключительно на ведомственный интерес. Последнее не позволяло серьезным образом использовать комплексные возможности проектного подхода в управлении. Более того, нередко закрытый характер проектов советского времени таил в себе серьезные социально-экономические причины конфликтов, в последующем сильно снижавшие экономическую эффективность уже реализованных проектов. Достаточно напомнить о таких проектах, как Байкальский целлюлозно-бумажный комбинат и строительство каскада ГЭС на Волге и Сибирских реках. В общественном сознании утвердилась недобрая память об этих проектах, которая и по сей день является одной из причин, создающей трудности их функционирования.

В настоящее время в отечественной науке управления все более реализуется прожект-менеджмент во всех составляющих его частях. Особое

значение в связи с этим имеет равное внимание, уделяемое объектам внешней и внутренней по отношению к проекту среды.

К числу объектов внутренней среды относится персонал, осуществляющий реализацию проекта. Несомненно, персонал во многом определяет, как временные, так и качественные характеристики реализации проектов. Накопленный отечественный опыт строительных проектов свидетельствует о том, что, только сформировав хорошо подготовленный персонал, возможно обеспечить реализацию проекта в продолжении всех этапов его жизненного цикла.

Персонал выступает в качестве своеобразного объекта управления, отличающегося коренным образом от всех других. В нем как бы сходятся внешняя и внутренняя среды проекта.

С одной стороны, персонал — это часть населения окружающей проект территории. Именно она является источником рабочей силы. На территории же организуется и вся социальная жизнедеятельность реализаторов проекта. С другой стороны, персонал - это профессионалы, организованные в определенные производственные подразделения, работающие по определенным планам и организационным стандартам. Эти две особенности заставляют выделить персонал проекта в самостоятельный объект, требующий применения специальных проектно-менеджментных технологий управления.

Исходя из изложенного, в управленческой практике сложилась ситуация, характеризующаяся рядом **противоречий**:

на социально-педагогическом уровне – между актуальностью проектной деятельности в различных профессиональных сферах и не совершенностью механизмов управления проектной деятельностью в современной организации;

на научно-теоретическом уровне между необходимостью повышения эффективности управления проектной деятельностью в современной организации и недостаточной изученностью вопроса в теории управления;

на научно-методическом уровне между возросшей необходимостью управления проектной деятельностью в современной организации и различными рисками в менеджменте.

Перечисленные противоречия позволили сформулировать научную **проблему исследования**: каковы организационные условия, повышающие эффективность управления проектной деятельностью в современной организации.

Учитывая актуальность, недостаточную теоретическую и методическую разработанность проблемы исследования и практическую потребность в ее разработке, мы определили **тему исследования**: «**Управление персоналом в проектной деятельности**».

Объект исследования: процесс осуществления проектной деятельности в ООО «Вест-Импорт» г. Челябинска.

Предмет исследования: процесс управления персоналом в проектной деятельности в ООО «Вест-Импорт» г. Челябинска.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в проектной деятельности ООО «Вест-Импорт» г. Челябинска.

Основу исследования составила **гипотеза**, согласно которой эффективность управления проектной деятельностью в ООО «Вест-Импорт» г. Челябинска будет повышаться, если:

- теоретически обоснована система управления персоналом организации;

- выявлены особенности управления персоналом проектной деятельности организации;

- разработаны и внедрены рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в проектной деятельности ООО «Вест-Импорт» г. Челябинска:

- *рекомендация 1. Создание системы внутрифирменного обучения в ООО «Вест-Импорт» (Центр компетенций);*

• *рекомендация 2. Совершенствование мотивации персонала ООО «Вест-Импорт».*

Задачи исследования:

1. Изучить состояние проблемы осуществления проектной деятельности в существующей теории и практике менеджмента.
2. Рассмотреть понятие и сущность системы управления персоналом организации.
3. Выявить особенности управления персоналом в проектной деятельности.
4. Осуществить анализ эффективности системы управления персоналом в ООО «Вест-Импорт» г. Челябинска.
5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в проектной деятельности ООО «Вест-Импорт» г. Челябинска.

Теоретико-методологической база. Проблемы управления проектами и проектной деятельностью на предприятиях изучались в работах таких отечественных и зарубежных ученых, как Ансофф И., Воропаев В. И., Гальперина З. М., Коротков Э. М., Мазур И.И., Мередит Дж., Питер Друкер, Разу М. Л., Серов В. М., Тернер Дж., Фрейм Дж., Шапиро В. Д. и других авторов.

Научная новизна исследования: заключается в научном вкладе в теоретико - методическую базу по управлению персоналом, разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в проектной деятельности ООО «Вест-Импорт» г. Челябинска, адаптированных в соответствии с требованиями стандартами современного корпоративного управления.

Практическая значимость определяется актуальностью рассмотренных в исследовании проблем и степенью обоснования содержащихся в нем положений и выводов. Разработанные рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в проектной

деятельности ООО «Вест-Импорт» г. Челябинска могут быть использованы в практике подобных организаций.

Основные этапы исследования. В осуществлении исследования можно выделить три этапа.

Первый этап – теоретико-поисковый (2019 – 2020 г.г.).

Изучение и анализ литературы с целью установления степени научной разработанности исследуемой проблемы. Составление программы исследования, определение исходных параметров, методологии и методов, понятийного аппарата.

Второй этап – опытно-экспериментальный (2020 – 2021 г.г.).

Разработка рекомендаций по управлению персоналом в проектной деятельности ООО «Вест-Импорт» г. Челябинска. Обработка, проверка и систематизация полученных результатов.

Третий этап – заключительно – обобщающий (2021-2022 г.г.).

Теоретическое осмысление результатов исследовательской работы. Осуществление анализа, обобщения, систематизации результатов исследовательской работы. Оформление итоговых материалов, формулировка выводов.

Апробация результатов исследования.

Материалы исследования систематически докладывались и обсуждались на отчетах по научно-исследовательской работе в семестре, на ежегодной конференции «Всероссийский фестиваль науки» - секция: «Проблемы современной теории управления и менеджмента в России».

1. Полищук Н.В. Подходы к построению системы управления проектной деятельностью в группе компаний / Н.В. Полищук //Современные исследования социальных проблем -2020. -Т.7.- № 6.- С. 30-45.

2. Полищук Н.В. Организация управления персоналом в организации / Н.В. Полищук / В сборнике: Национальная безопасность и молодежная политика. вместе вне зависимости материалы всероссийской научно-практической конференции. 2019. С. 87-97.

3. Полищук Н.В. Особенности управления персоналом в проектной деятельности / Н.В. Полищук // -М.: Издательский центр «Академия», 2021. С. 118-122.

Положение выносимые на защиту:

- уточненное понятие управления персоналом в проектной деятельности – это процесс обеспечения эффективного использования человеческих ресурсов проекта, к которым относятся все участники проекта (спонсоры, заказчики, команда проекта, субподрядчики, подразделения организации и другие участники проекта);

- рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в проектной деятельности ООО «Вест-Импорт» г. Челябинска.

Методы исследования. Для решения поставленных задач в исследовании использовалась совокупность взаимодополняющих методов: теоретический анализ философской, социологической, экономической литературы по проблеме исследования; изучение и обобщение объективной информации по опыту взаимодействия субъектов управленческого процесса в отдельных организациях; наблюдение, анкетный опрос, интервью.

База исследования. Общество с ограниченной ответственностью «ВЕСТ-ИМПОРТ».

454106, Челябинская обл, город Челябинск, улица Полковая, дом 21/3.

Директор

Терешкин Андрей Иванович.

Телефоны: +7 351 230-40-04; +7 351 239-11-16; +7 351 239-11-17.

Виды деятельности:

- торговля оптовая прочими бытовыми товарами
- торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием
- торговля оптовая скобяными изделиями, водопроводным и отопительным оборудованием и принадлежностями
- торговля оптовая неспециализированная

- торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах
- торговля розничная прочими товарами в специализированных магазинах
- деятельность легкового такси и арендованных легковых автомобилей с водителем
- деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам
- деятельность по складированию и хранению
- транспортная обработка грузов
- аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом
- деятельность агентств недвижимости за вознаграждение или на договорной основе
- деятельность рекламных агентств
- аренда и лизинг легковых автомобилей и легких автотранспортных средств
- аренда и лизинг прочего автомобильного транспорта и оборудования

Структура исследования: наша работа состоит из введения, теоретической и практической глав, заключения, списка используемой литературы, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. СОСТОЯНИЕ ПРОБЛЕМЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Приоритеты развития общества в нашей стране говорят о совершенно новом взгляде на институты государственного и муниципального управления. Это влечет за собой изменения, направленные на повышение качества государственного управления и местного самоуправления.

В период 1955– 1957 годов в США стало известно о создании и успешном внедрении управления проектами как самостоятельной области управления. Изначально проектное управление активно внедрялось в интересах бизнеса и промышленности. Но уже с 90-х годов XX века западные страны активизировали государственное управление на основе проектной деятельности. Благодаря этому были достигнуты значительные результаты в сфере государственного управления, и в развитии методологии проектного менеджмента [1].

В 1969 году в США образован Институт управления проектами (Project Management Institute или PMI), который является международной некоммерческой ассоциацией специалистов в области проект-менеджмента. Сегодня эта ассоциация объединяет более 150 стран и свыше миллиона руководителей проектов.

К 1987 г. управление проектами было выделено в отдельную дисциплину, и PMI разработал первую редакцию международного стандарта PMBOK. На сегодняшний день разработано несколько стандартов института, описывающих различные аспекты управления проектами.

Некоторые государства, например, Германия, Франция, Великобритания, Австралия, Япония активно внедряют в систему нормативно-правового регулирования проектного управления национальные стандарты в области управления проектами. Помимо PMI развиваются и другие международные ассоциации по управлению проектами, которые активизируют процессы по

накоплению и обмену знаниями в этой области.

Россия включилась в процесс реформирования государственного управления позже, чем многие страны, и в настоящее время находится в стадии освоения новых управленческих инструментов, включая проектный менеджмент и его методологию. Однако на протяжении всего XX в., в рамках различных научных школ велась разработка отдельных методов и инструментов, которые сегодня относятся к истокам формирования российского управления проектами в его современном звучании. Например, сетевые графики, которые получили широкое распространение во всем мире, были предложены российским инженером А.А. Эрасмусом в 1925 году.

Начиная с 1980-х годов в России формируется несколько научно-теоретических направлений развития методов и инструментов управления проектами. С. Никаноров развивает направление концептуального проектирования, в том числе теорию ступеней множеств, при котором с помощью логического аппарата представляется возможным формализовать описание предметных областей любой степени сложности [2].

В рамках научной школы А. Гусакова развивается теория организационно-технологической надежности, которая дает возможность учитывать различные случайные факторы, влияющие на выполнение проекта, методы и средства имитационного моделирования, а также теория системотехники строительства, основанная на системном подходе к осуществлению инвестиционно-строительных проектов, принципы разработки и применения экспертных систем и баз знаний в проектировании и строительстве. Робастная технология Б. Титаренко предназначена для поддержки проектных решений на всех фазах управления проектом в условиях неопределенности.

В целом современные российские научно-методические работы в сфере управления проектами достаточно широко используют весь спектр методов и средств управления проектами, которые направлены на решение актуальных задач. Прежде всего, это устойчивое развитие, активизация и развитие человеческого потенциала, достижение долгосрочного успеха.

В России сформировано и действует профессиональное сообщество

менеджеров проектов. Активную роль в нем играют профессиональные ассоциации – Российская ассоциация управления проектами СОВНЕТ, а также Группа компаний «Проектная ПРАКТИКА» и прочие.

На сегодняшний день проектное управление выделяют как отдельную отрасль знаний со своими стандартами, методикой, сводом знаний. Она рассматривает процессы, общие для всех проектов и не зависящие от предметных областей.

Осмыслению различных направлений проектного менеджмента посвящены работы таких зарубежных авторов, как Гант Г., Гаддис П., Гейл Э., Грей К., Гулик Л., Милошевич Д., Норт Д., Дункан Б., Керцнер Г., Кирхэм Р., Ларсон Э., Пападаки М., Каплан Р., Келли Д., Уолкер М. [3].

В современной отечественной литературе проблемы управления проектами в своих работах рассматривают: Аньшин В., Богданов В., Боронина Л., Бурков В., Воропаев В., Ганиева А., Дементьев В., Дульзон А., Жихарев К., Заренков В., Ильин В., Ильина О., Михеев В., Новиков Д., Кирюшин С., Куправа Т., Мазура И., Ольдерогге Н., Разу М., Шапиро В. [4].

В рамках проектного подхода основной термин «**проект**» имеет множество аспектов и широко используется при характеристике различных процессов человеческой деятельности.

Проект (от лат. «projectus» – «выступающий, выдающийся вперед, торчащий») – это что-либо, что задумывается или планируется [5].

Проектом называется некая идея, запланированное мероприятие, подлежащее реализации. В широком смысле, проект – это метод, способ достижения, реализации задуманного. Это комплекс взаимосвязанных, интегрированных в единые целые мероприятия, исполняемых для получения определенного результата, «система, то есть целое, складывающееся из взаимосвязанных частей».

В современной отечественной литературе по управлению проектами можно выделить два основных подхода к определению проекта: системный и деятельностный.

Системный подход определяет проект как систему временных действий,

направленных на достижение уникального, но одновременно определенного результата. Второй подход – деятельностный – трактует проект как деятельность субъекта по переводу объекта из наличного состояния в состояние желаемого будущего, которое наиболее полно отвечает представлениям. В контексте деятельностного подхода, проект заключается в деятельности и может пониматься как творческая, разумная, целеполагающая деятельность субъекта.

Основными критериями любого проекта, как показано на рисунке 1, являются сроки, затраты, результат. Именно задача оптимизации при применении универсальных проектных инструментов в таких подсистемах проекта, как управление командой, временем, качеством, рисками, позволяет достигнуть результата с минимальными издержками, рассчитав точные сроки продолжительность проекта, его конкретную стоимость.



Рисунок 1 – Основные критерии проекта

Под каждый проект выделяются определенные ресурсы, выстраивается своя система управления. Поэтому проектное управление, как правило, отличается новаторскими подходами, предполагает более высокую ответственность команды управления за результат и меньшее значение иерархичности в команде.

В процессе разработки и реализации проект проходит ряд последовательных этапов от инициации до полного завершения – жизненный

цикл. Существует много различных теоретических и практических версий проектного цикла. Универсального подхода к разделению процесса

реализации проекта на фазы не существует. Шестое издание «Руководства к своду знаний по управлению проектами» определяет жизненный цикл проекта как «набор фаз, через которые проходит проект с момента его начала до момента завершения». Их можно описать с использованием различных свойств.

Управление проектом осуществляется через применение и интеграцию логически сгруппированных процессов управления проектом. Существуют различные способы группировки процессов, но в Руководстве РМВОК группы процессов разбиты на пять категорий, именуемых «группы процессов». Эти группы представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Группы процессов проекта

Последовательность групп может быть изменена. Например, в случае внесения изменений в план проекта при его реализации можно вернуться к группе процессов планирования. Такой уровень гибкости упрощает процессы управления изменениями в ходе жизненного цикла проекта. При этом, группы процессов не являются фазами проекта.

Совокупность всех этапов проектной деятельности – это жизненный цикл проекта. Авторы учебного пособия «Основы управления проектами» включают в структуру жизненного цикла проекта предпроектный анализ, формулировку концепции проекта, ресурсное планирование, разработку институциональных подсистем проекта, мониторинг проекта и завершение проекта. Краткое содержание этапов проекта и их продуктов представлено в табл. 1.

Таблица 1 – Краткое содержание этапов проекта

Этап	Содержание	Продукт
Предпроектный анализ	Выявление проблемы проекта и обоснование необходимости реализации проекта (методы: экономический анализ, статистический анализ, маркетинговый анализ, SWOT- анализ, комплексная диагностика)	Описание сути ситуации, тема проекта либо основные направления деятельности проекта, проблема проекта в вопросительной форме, обоснование актуальности проблемы, выявление степени и характера решения проблемы, описание возможных последствий проблемы, характеристика целевых групп проекта
Формулировка концепции	Разработка стратегического замысла и построение целевой структуры проекта	Устав проекта, план управления проектом, целевая структура (например, графическая модель под названием «дерево целей»)
Ресурсное планирование	Оптимальное использование всех средств, методов, материалов, возможностей и способностей, которые могут быть использованы в проекте для достижения цели с максимальной эффективностью	Характеристика типов ресурсов, анализ ресурсов с точки зрения их наличия, разработка внешней и внутренней коммуникационных структур проекта,
Разработка институциональных подсистем проекта	Управление реализацией проекта	Управление командой проекта, управление временем проекта, управление стоимостью проекта, управление коммуникациями проекта, управление рисками проекта
Мониторинг проекта	Постоянное наблюдение за процессом реализации проекта для выявления соответствия желаемому результату или первоначальным предположениям, а также наблюдение, оценка и прогноз состояния окружающей среды	Предварительная экспертиза проекта, срединная (текущая) оценка, итоговая оценка проекта.

Как нет единого и общепринятого определения понятия проекта, термин **«управление проектами»** также несколько противоречиво и неоднозначно трактуется в зависимости от выбранной модели, подхода к структуре знаний, типа и вида проектов и других факторов. Даже переводы самого термина «Project Management» на русский язык разнообразны: проектный менеджмент, управление проектом (проектами), проектное управление.

Большинство отечественных теоретических и практических исследований проектного подхода последних лет используют словосочетания «управление проектами», «проектный менеджмент», «проектное управление» и «проектный подход».

Например, по Т.Н. Жуковой проектный подход – это подход к управлению, предполагающий образование проектов как способа решения наиболее актуальных задач [6].

Для Э.В. Строилова – методология деятельности, в основе которой лежит создание или модернизация объекта, обладающего новыми,

уникальными свойствами. А.В. Анцев рассматривает проектный подход как методологию управления, выделяя его преимущества по обеспечению достижения конечной цели проекта. В работе С.Б. Фисенко проектное управление – формальный управленческий инструмент, применяемый при подготовке и реализации различных проектов как повторяемых последовательных и контролируемых процессов.

Проектное управление (управление проектом) – это особый вид управленческой деятельности, в основе которого лежит «предварительно разработанная модель действий по достижению какой-либо конкретной цели» [7].

Как уже было сказано выше, в научной литературе чаще встречается термины «проектное управление» и «проектный менеджмент», в нормативно-правовых документах и научных статьях, описывающих практику внедрения проектного подхода в органах государственного и муниципального управления, фигурирует термин «проектная деятельность». Сопоставив

определения, содержание данных понятий, мы пришли к выводу, что они являются тождественными, далее в работе мы их используем как синонимы.

Основная задача проектной деятельности заключается в оптимизации процесса, а задача проектного менеджера – найти оптимальный вариант решения проблемы в условиях ограниченных ресурсов, но на заданном уровне качества.

Проектная деятельность носит двойственный характер. С одной стороны, это деятельность идеальная, поскольку она связана с планированием будущего, видением того, что должно быть. Проектная деятельность всегда предполагает ориентацию на результат, сравнительно большую свободу в управлении. В качестве объекта управления рассматривается проект – нечто уникальное и единственное в своем роде. С другой стороны, проектная деятельность – это деятельность технологическая, так как она отражает процессы реализации того, что задумано [8].

Организацию проектной деятельности в государственном и муниципальном управлении целесообразно выполнять в виде самостоятельного проекта с выделенными этапами. Принимаемые решения оформляются в виде проектных документов – паспорта проекта по организации проектной деятельности и плана по вехам на разработку и внедрение деятельности.

Основываясь на методических рекомендациях по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти Прокофьев С.Е. и Васильев А.И. обобщают этапы внедрения системы проектного управления в органах исполнительной власти и разделяют их на основные процессы и вспомогательные (табл. 2). К основным процессам относят: стратегическое управление, тактическое управление и управление проектами.

Таблица 2 – Вспомогательные процессы на этапах внедрения системы проектного управления в органах исполнительной власти (обобщенный вид)

Организационная поддержка	Управление мотивацией участников	Управление компетенциями	Технологическая поддержка (ИТ)
1. Подготовительный этап			
<p>Назначение ответственного за внедрение системы проектного управления (СПУ) Определение цели создания системы проектного управления Направления работ Составление дорожной карты: этапы работ, результат, ответственные, сроки(укрупненное планирование) Запуск проекта</p>			
2. Организация системы проектного управления			
<p>Организация работы Проектного комитета, Проектного офиса и их встраивание в организационную структуру муниципального образования. Разработка регламентирующих документов (приказов, порядков). Реестр проектов. Выборка пилотных проектов, начало отработки процессов</p>	<p>Разработка набора ключевых показателей эффективности (КПЭ). Составление нормативных документов</p>	<p>Проведение обучения государственных гражданских служащих, задействованных во внедрении СПУ на пилотном контуре</p>	<p>Разработка функциональных требований к Информационной системе проектного управления (ИСПУ). Организация закупки услуг по внедрению ИСПУ(выбор исполнителя по ФЗ-44). Создание макета прототипа</p>
3. Отработка системы проектного управления на пилоте			
<p>Поддержка пилотных проектов. Отработка и утверждение методологии на пилотных проектах. Развитие Проектного комитета и Проектного офиса</p>	<p>Развитие блока мотивации СПУ. Апробация на пилотных проектах и их командах</p>	<p>Организация обучения состава руководителей и команд проектных пилотов</p>	<p>Разработка и внедрение первой версии ИСПУ. Сбор отзывов и исправление ошибок</p>
4. Тиражирование			
<p>Подключение новых проектов. Развитие сервисов проектного офиса: детальное календарное планирование, риски, аналитическая отчетность</p>	<p>Уточнение и утверждение нормативно-регламентирующей СПУ</p>	<p>Уточнение и утверждение нормативно-регламентирующей СПУ</p>	<p>Поддержка со стороны ИСПУ в рамках 2-й и последующих очередей внедрения. Перевод ИСПУ в промышленную эксплуатацию</p>

В таблице описаны вспомогательные процессы на каждом из четырех этапов реализации проекта по организации проектной деятельности. В качестве вспомогательных операций выделяются блоки подопераций в рамках определенного направления.

Проектная деятельность – это особый вид управленческой деятельности, в основе которого лежит предварительно разработанный план действий по достижению конкретной цели, оптимально используя определенные ресурсы в определенный (наикратчайший) срок [9].

Технология организации проектной деятельности – это процесс реализации проекта по смене процессного подхода на результат-ориентированную деятельность, предполагающий сочетание квалифицированных навыков, мотивации проектной команды, технических решений и организационной поддержкой [10].

Следует отличать проектную деятельность от отдельно взятого проекта: проектная деятельность заключается в циклической реализации однотипных проектов, при этом одновременно могут реализовываться абсолютно разные по своему содержанию и, например, отраслевой принадлежности проекты.

Так, в группе компаний одновременно могут реализовываться проекты по проектированию новых автомобилей, организационные проекты по совершенствованию системы управления, формированию комплексной системы оплаты труда и проекты по внедрению программного обеспечения. На основе теоретического исследования подходов к классификации проектов выявлены наиболее существенные характеристики проектов и разработана классификация проектов, отвечающая задачам диссертационного исследования (см. рис.3).

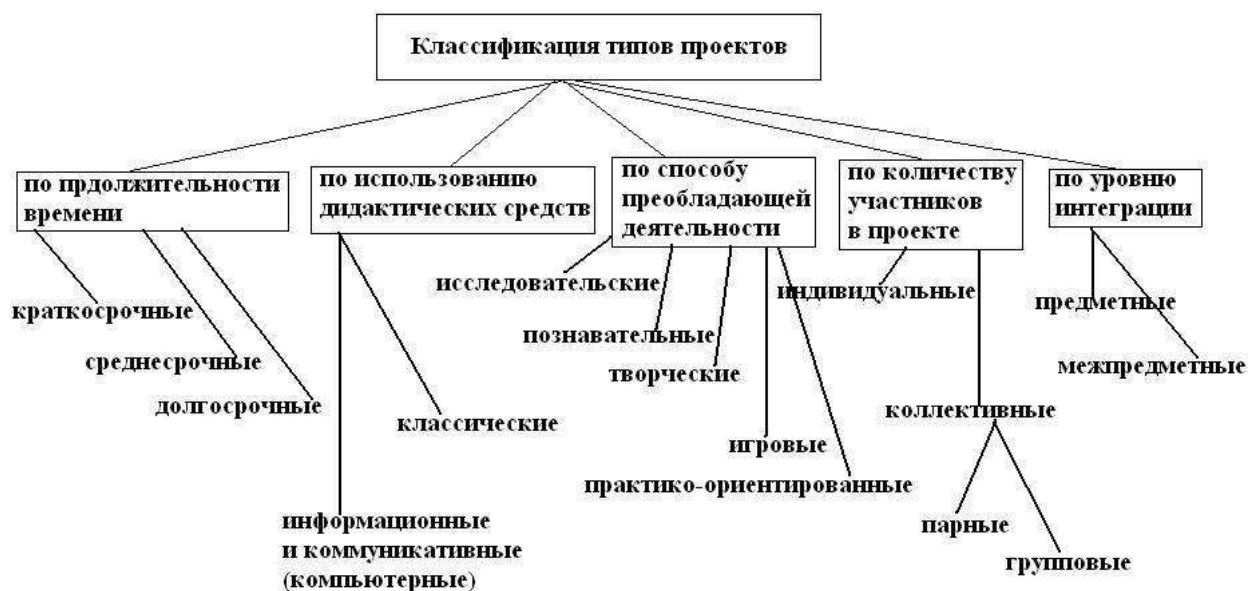


Рисунок 3 – Классификация проектов

Исходя из представленной схемы, в НТК предлагается проекты классифицировать по следующим критериям:

1) класс проекта – по составу и структуре проекта и его предметной области проекты подразделяются на монопроекты, мультипроекты и мегапроекты;

2) тип проекта – по основным сферам деятельности, в которых осуществляется проект, выделяют проекты социальные, экономические, организационные, технические и смешанные;

3) вид проекта – по характеру предметной области проекты подразделяются на учебно-образовательные, исследования и развития (научно-исследовательские), инновационные, инвестиционные и комбинированные (смешанные); [11]

4) длительность проекта – по продолжительности периода осуществления проекта они подразделяются на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные;

5) масштаб проекта – по объемам работ проекта, числу участников и степени влияния на окружающий мир проекты делят на мелкие, средние, крупные;

б) сложность проекта – по степени сложности проекты бывают простые, сложные, очень сложные.

Опишем некоторые из типов проектов.

Малые проекты невелики по масштабу, просты и ограничены объемами (например, в США: капиталовложения до \$10-15 млн.; трудозатраты до 40-50 тыс. чел-час.).

Например, это опытно-промышленные установки, небольшие (часто в блочно-модульном исполнении) промышленные предприятия, модернизация действующих производств [12].

Малые проекты допускают ряд упрощений в процедуре проектирования и реализации, формировании команды проекта (можно просто кратковременно перераспределить интеллектуальные, трудовые и материальные ресурсы). Вместе с тем затруднительность исправления допущенных ошибок в связи с дефицитом времени на их устранение требует весьма тщательного определения объемных характеристик проекта, участников проекта и методов их работы, графика проекта и форм отчета, а также условий контракта.

Мегапроекты – это целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенным на их выполнение временем. Такие программы могут быть международными, государственными, национальными, региональными (например, развитие свободных экономических зон, республик, малых народностей Севера и т.п.), межотраслевые (т.е. затрагивать интересы нескольких отраслей экономики), отраслевые и смешанные.

Как правило, программы формируются, поддерживаются и координируются на верхних уровнях управления: государственном (межгосударственном), республиканском, областном, муниципальном и т.д.

Мегапроектыобладают рядом отличительных черт:

1) высокой стоимостью (порядка \$1 млрд. и более);

2) высокой капиталоемкостью – потребность в финансовых средствах в таких проектах, как правило, требует нетрадиционных (акционерных, смешанных) форм финансирования, обычно силами консорциума фирм;

3) высокой трудоемкостью – 2 млн. чел.-час. на проектирование, 15-20 млн. чел.-час. на строительство;

4) большой длительностью реализации: 5-7 и более лет;

5) необходимостью участия других стран;

6) отдаленностью районов реализации, а, следовательно, дополнительными затратами на инфраструктуру;

7) влиянием на социальную и экономическую среды региона и даже страны в целом [13].

Наиболее характерные примеры отраслевых мегапроектов – проекты, выполняемые в топливно-энергетическом комплексе и, в частности, нефтегазовой отрасли. Так, системы магистральных трубопроводов, связавших нефтегазоносные районы Крайнего Севера с центром страны, западными границами и крупными промышленными районами, сооружались очередями («нитками») в течение 2-3 лет каждая. При этом продолжительность такого проекта составляла в среднем 5-7 лет, а стоимость – более \$10-15 млрд.

Сложные проекты подразумевают наличие технических, организационных или ресурсных задач, решение которых предполагает нетривиальные подходы и повышенные затраты на их решение.

На практике встречаются «урезанные» варианты сложных проектов с преобладающим влиянием какого-либо из перечисленных видов сложности. Например, использование нетрадиционных технологий строительства, значительное число участников проекта, сложные схемы финансирования и др. – все это суть проявления сложности проектов.

Краткосрочные проекты обычно реализуются на предприятиях по производству новинок различного рода, опытных установках, восстановительных работах. На таких объектах заказчик обычно идет на

увеличение окончательной (фактической) стоимости проекта, против первоначальной, поскольку более всего он заинтересован в скорейшем его завершении.

Бездефектные проекты в качестве преобладающего фактора используют повышенное качество. Обычно стоимость бездефектных проектов весьма высока и измеряется сотнями миллионов и даже миллиардами долларов (например, атомные электростанции).

Модульные проекты связаны с модульным строительством объектов (другими словами это комплексно-блочный метод), суть которого состоит в том, что большая часть будущего объекта (иногда – до 95% его стоимости) изготавливается не на месте будущей эксплуатации, а «в стороне» – иногда за тысячи километров от строительной площадки, в заводских или полужаводских условиях. После изготовления такие крупные модули транспортируются и устанавливаются на месте будущей эксплуатации. Этот метод эффективен для промышленных объектов (как правило, топливно-энергетического назначения), сооружаемых в труднодоступных, отдаленных районах с неразвитой производственной и социальной инфраструктурой. Комплектно-блочный метод (КБМ) широко применялся в отечественной практике в 80-е годы для решения задачи освоения нефтяных и газовых месторождений в труднодоступных районах Западной Сибири [14].

Монопроекты выступают в качестве альтернативы мультипроектам, имеют четко очерченные ресурсные, временные и другие рамки, реализуются единой проектной командой и представляют собой отдельные инвестиционные, социальные и т.п. проекты.

Международные проекты обычно выделяются значительной сложностью и стоимостью. Их отличает также важная роль в экономике и политике тех стран, для которых они разрабатываются. Эти проекты обычно основаны на взаимодополняющих отношениях и возможностях партнеров [15].

Для решения задач таких проектов создаются совместные предприятия, объединяющие двух или более участников для достижения некоторых коммерческих целей под определенным совместным контролем. При этом каждый партнер вносит свой вклад и определенным образом участвует в прибылях.

1.2. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Во всем мире за последние несколько лет проблемы управления персоналом получили приоритетное значение. Управление персоналом в Российской Федерации очень много лет было не актуальным направлением в деятельности организаций и сводилось к стандартному учету сотрудников и их стимулированию с помощью материальных выплат.

В последние десять лет ситуация изменилась, причем изменение произошло вследствие формирования инновационной экономики, целью которой считается укрепление основного капитала- персонала. В то же время в процессе формирования наиболее многообещающим течением оптимизации деятельности организации стало считаться применение индивидуализации сотрудников, то есть в предоставлении развития персонала во благо организации.

По мнению Евдокимова В.В. персонал организации представляет собой основной списочный состав сотрудников, которые выполняют разнообразные производственно-хозяйственные функции [17, с. 36].

Суть управления персоналом состоит в установлении координационно- финансовых, общественно-психологических и правовых взаимоотношений субъекта и предмета управления. В базе данных взаимоотношений лежат основы, способы и формы влияния на интересы, действия и функционирование сотрудников в целях наибольшего использования их знаний, умений и навыков. Методически данная область управления обладает особым дискурсивным механизмом, содержит характерные свойства и характеристики работы, специализированные операции и методы исследования, а также направления анализа содержания работы разных категорий персонала [41].

Одна из главных особенностей управления персоналом состоит в том, что оно исследует и включает в себя влияние всех моментов деятельности человека при его работе на предприятии.

По мнению Потемкина В.К. значение «управление персоналом» в современной экономической литературе рассматриваются в двух отношениях [33, с. 64]:

– в функциональном отношении - все решения и задачи, влияющие на работу в области кадровой политики (например, адаптация, подбор кадров, использование кадров, аттестация, карьерный рост, повышение квалификации, система морального стимулирования, оплата труда, увольнение (высвобождение) кадров и др.);

– в организационном отношении это понятие включает всех лиц и исполнителей, таким или иным способом отвечающих за работу с персоналом (например, менеджеры, руководители, отдел труда и заработной платы, отдел кадров, отдел подготовки кадров и др.).

Кибанов А.Я. дает следующее определение системе **управления персоналом**: «Система управления персоналом представляет собой один из структурных компонентов системы менеджмента, и она связана с отношениями между работодателем и работником, как внутри предприятия, так и вне, их взаимосвязями по поводу соблюдения их законных прав и выполняемых ими функциональных обязанностей» [24, с. 18].

Учитывая данные обстоятельства, можно рассматривать систему управления персоналом комплексно с учетом широкого спектра важнейших характеристик, принципов, методов, средств и форм влияния на базовые потребности, интересы, поведение и функциональную деятельность каждого работника предприятия в целях максимального использования его потенциала при выполнении трудовых функций [21, с. 128].

По мнению Веснина В.Р. управление персоналом — это система связанных организационных, экономических и социально-психологических способов, дающих эффективность трудовой деятельности и повышающих конкурентоспособность предприятия [8, с. 62].

Другой взгляд отражен в определении Егоршина А.П. «Управление персоналом - область функционирования, важными составляющими которой

является расчет необходимости персонала, привлечение персонала (отбор персонала), применение в работе, развитие, контроллинг персонала, высвобождение, а также политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, структурирование работ, руководство сотрудниками и управление затратами на персонал [18, с. 123]».

Прежде всего, следует обратить внимание, что выделяются различные подходы к управлению персоналом. При этом их главное отличие базируется на дифференцированном отношении к персоналу как к объекту управления.

Свергун О.Л. выделяет следующие подходы [37, с. 156]:

– в рамках первого фундаментального подхода работники не рассматриваются как отдельные личности, в качестве объекта управления изучается главная функция персонала – труд. Наиболее выдающимися личностями-представителями этого подхода являются К. Маркс, Ф. Тейлор;

– второй подход базируется на признании персонала организации как самостоятельного объекта управления. Здесь целесообразно выделить две концепции: управление персоналом, которое рассматривает любых работников в контексте занимаемых ими должностей и выполняемых функций; управление человеческими ресурсами, при котором происходит фактическое смещение фокуса с занимаемой должности на саму личность, которая рассматривается как сложный и самостоятельный объект организационной единицы;

– третий подход предлагает рассматривать коллектив организации как достаточно сложный ресурс или капитал, находящийся в ведении организации. При этом этот ресурс поддается управлению.

Изучив различные подходы к сущностно-содержательной характеристике процесса управления персоналом, можно сформулировать следующее определение. Управление персоналом целесообразно понимать, как совокупность различных методов, способов, процедур и технологий работы с кадрами, задействованными в конкретной организации.

Таким образом, главное, что включает в себя смысл управления

персоналом - это системное, грамотно организованное воздействие с помощью связанных социальных и организационно-экономических мер на процедуру формирования, перераспределения, распределения рабочей силы на уровне организации, на создание условий для применения трудовых качеств трудовых ресурсов в целях повышения эффективности развития предприятия и всестороннего функционирования занятых на нем трудовых ресурсов.



Рисунок 4 - Элементы системы управления персоналом [25, с.17]

По мнению Беляцкого Н.П. смысл управления персоналом включает:

- выявление необходимости в кадрах с учетом основных целей развития фирмы, объема выпуска продукции, услуг;
- оптимизация количественного и качественно-профессионального состава сотрудников (система отбора, набора, расстановки и комплектования);
- кадровая политика организации (соотношение с внутренним и внешним рынком персонала, перераспределение, высвобождение, обучение и переподготовка кадров);
- адаптация и профориентация сотрудников в организации;
- поиск методов оптимальной оплаты и стимулирования работы сотрудников, системы материальных и нематериальных стимулов, предоставление льгот и компенсаций;
- анализ трудовой деятельности и профессиональная аттестация сотрудников, направление ее в русло поощрения и продвижения лучших работников по итогам полученных результатов и значимости работника для организации;
- заинтересованность в труде и грамотного поведения персонала;
- разработка системы профессионального роста кадров (переподготовка, подготовка и развитие гибкости в эффективности на производстве, реализация квалификационно-профессионального движения через оптимизацию трудовой (рабочей) карьеры);
- формирование межличностных отношений между работниками в организации, а также между администрацией и работниками, общественными организациями;
- разработка программы деятельности многофункционального подразделения кадровой службы как отдела, отвечающего за обеспечение организации трудовыми ресурсами и формирование надежной социальной защищенностью сотрудника;
- реализация функций управления, а именно понижения,

повышения, увольнения, перевода;

– предоставление правового и информационного обеспечения процесса управления персоналом [42].

Смысл управления персоналом, по мнению автора, состоит в том, что трудовые ресурсы воспроизводятся как конкурентное состояние организации, которое надо развивать, размещать, мотивировать вместе с другими видами ресурсов, чтобы было достижение поставленных целей организации.

Совокупность отечественного и мирового опыта в этом направлении дает возможность сформировать глобальные цели управления персоналом – развитие, формирование и реализация, добиваясь максимальной эффективности от трудовых ресурсов. Это значит повышение результатов работы каждого работника, чтобы он максимальным способом поднимал и вкладывал свои личностные возможности, и таким образом помогал достижению основной цели предприятия, и стимулировал работу других сотрудников в том же направлении.

В итоге, основной смысл в направлении управления персоналом определяется как системно-плановая организация воздействия с помощью связанных социальных и организационно-экономических мер на стадии распределения, формирования, перераспределения трудовых ресурсов на уровне компаний, на обеспечение условий для максимальной результативности применения и продвижения трудовых ресурсов с целью реализации эффективной работы организации и разностороннего развития существующих в ней сотрудников [43].

На основании вышеизложенного сделаем вывод, что система управления персоналом имеет огромное значение в развитии любой организации. Руководство должно подбирать персонал таким образом, чтобы его потенциал был направлен по специальности на благо предприятия.

Выделим методы эффективного управления персоналом, которые рассматриваются в научных работах российских и иностранных ученых,

данные методы обобщены и структурированы в учебнике Глазова М.М. [13, с.105]:

- 1) управленческие (основанные на наказании и власти административной зависимости; ориентируется на дисциплину);
- 2) экономические (основаны на экономической мотивации – материальные поощрения, премии);
- 3) социально психологические (основаны на нравственности, с целью перевода заданий во внутреннюю необходимость человека).

Но традиционных методов управления недостаточно, поэтому существует намного больше методов системы управления, которые учитывают человеческий фактор, более сложные системы. Классификация методов приведена в таблице 3 [13, с. 112].

Таблица 3 - Методы управления системы управления персоналом организации

Метод	Описание
Экспертно-аналитический	Основан на наборе квалифицированных сотрудников по управлению персоналом. Осуществляется проработка форм систематизации, записи и представляются заключения экспертов. При этом выявляются направления по совершенствованию управления. Но с отсутствием у экспертов единой системы оценки есть риск не высокой точности.
Параметрический	Основа этого метода - выявление степени соответствия между элементами производственной системы и самой системы управления персоналом.
Функционально-стоимостной анализ	Основа этого метода - нахождении более выгодной системы управления персоналом, потому что выявляются, лишние функции управления, которые не выполняются.
Метод аналогий	Этот метод основан на разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения
Типизации подсистем	Метод основан на эффективном использовании типовых решений при совершенствовании управления персоналом.
Творческих совещаний	Основа метода - обсуждение всеми сотрудниками развития системы управления благодаря потоку идей.
Коллективный блокнот	Метод коллективного блокнота продвигает идеи каждого с последующей их коллективной оценкой.



Теперь виды методов управления персоналом рассмотрим подробнее.

Первый вид – это методы организационно-распорядительные или, как они еще называются, административные. Для данной группы методов характерно централизованное влияние на сотрудников предприятия. Административные методы «работают» посредством воздействия на поведенческие мотивы, а именно: чувство долга, дисциплинированность, ответственность, желание придерживаться корпоративной культуры, лояльность к фирме [44].

К данному виду методов относятся такие подвиды, как:

– методы организационного влияния, которые опираются на соответствующие нормативные документы (например, инструкции и т.п.) данной фирмы;

– организационно-стабилизирующие методы – это федеральные законы, стандарты и другие нормативные акты государственного уровня;

– дисциплинарные методы – это методы, которые сдерживают воздействие негативных стимулов такие, как риск увольнения, штрафные санкции,

– распорядительные методы – те, которые установлены документами оперативного руководства (например, приказы и распоряжения).

Второй тип – это экономические методы, делящиеся на две группы:

– экономические методы, которые действуют внутри предприятия (например, поощрения труда материального характера);

– экономические методы общегосударственные (например, налоговая система государства, механизмы кредитно-финансового характера конкретного региона и/или всей страны) [45].

И третий тип методов управления персоналом – это социально-психологические методы, к которым относятся все методы морального, психологического воздействия на персонал фирмы и которые связаны с социальными взаимоотношениями в трудовом коллективе. К данному типу методов можно отнести такие, как:

– умение руководителя предприятия быть примером для своих сотрудников, его способность мотивировать своих работников, а также эффективно управлять кадровым составом;

– формировать группы сотрудников так, чтобы в них присутствовала творческая атмосфера и положительный морально-психологический климат, т.е. с учетом психотипа и характера каждого работника фирмы;

– организация участия сотрудников в управлении организацией, в принятии различного рода решений;

- поддержка общепринятых социальных и этических норм;
- стимулирующие и мотивирующие ориентиры: ощущение сопричастности, общности целей и задачи деятельности;
- организация досуга сотрудников фирмы, удовлетворения их культурных, эстетических и духовных потребностей;
- гарантия социальной защиты персонала, куда относятся различного рода льготы, бонусы, бесплатное питание, компенсация мобильной связи и т.д.;
- формирование системы санкций и поощрений, основанной на сочетании негативных и положительных стимулов [46].

Чаще всего организация использует в своей деятельности ни один, а комплекс методов управления персоналом. Но в любом случае эффективность используемых методов зависит от особенностей производственной деятельности.

1.3. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Проектное управление существенно модифицирует традиционную форму управления организацией, оказывает влияние на все процессы и подсистемы управления. Логично предположить, что в этих условиях должно иначе осуществляться и управление персоналом.

По мнению большинства авторов, эффективное управление персоналом проекта – это основа управления проектом. Обычно инвесторы рассматривают персонал управления проектом (команду менеджеров) как главный фактор успеха реализации проекта.

*Мы считаем, что **управление персоналом в проектной деятельности** – это процесс обеспечения эффективного использования человеческих ресурсов проекта, к которым относятся все участники проекта (спонсоры, заказчики, команда проекта, субподрядчики, подразделения организации и другие участники проекта).*

Управление персоналом проекта представляет собой деятельность, направленную на обеспечение проекта необходимыми человеческими ресурсами и их эффективное использование [47].

Главной функцией управления персоналом в традиционной (непроектной) организации является обеспечение предприятия необходимым по количеству и качеству персоналом, способным решать стратегические, оперативные и тактические задачи, а также осуществление управляющих воздействий, направленных на эффективное использование и развитие трудового потенциала каждого работника и всего коллектива в целом [2, с. 34].

Специфическая цель управления персоналом в проектной организации состоит в том, чтобы достаточно быстро «создать команду способных творчески динамично работать над достижением поставленных целей в быстро меняющихся внешних условиях» [5, с. 292].

Для более четкого понимания специфики проектного управления персоналом необходимо более подробно охарактеризовать объект, субъект и

процессы управления персоналом в проектной организации.

Субъектами управления персоналом, которые непосредственно участвуют в проектной деятельности, могут являться руководители проектных групп (непосредственные менеджеры проектов), руководители структурных подразделений, сотрудники которых включены в проектную работу на временной основе, службы управления персоналом.

Мы выделили **основные особенности управления персоналом в условиях проектно-ориентированной организации труда**, которые представлены в таблице.

Объектом управления персоналом проектной организации становится не столько персонал организации в самом обобщенном смысле, сколько персонал, наделенный специфическими навыками, знаниями, умениями, способный участвовать в реализации проекта [48].

Таблица 4 — Особенности субъекта управления персоналом при проектной организации деятельности

<i>Особенности проектной организации деятельности</i>	<i>Особенности субъекта управления персоналом</i>
Уникальность результата проекта	Понимание того, какие характеристики персонала необходимы для создания уникального результата ранее не достигаемой цели. Необходимость в накоплении опыта и уникальных знаний
Ограниченность во времени	Должен четко планировать загруженность персонала, уметь направлять и делить нагрузку персонала с точки зрения эффективности использования имеющегося уровня знаний, умений, навыков. Должен оперативно «превратить» многопрофильную рабочую группу в единую команду
Эффективное использование ограниченных ресурсов	Ролевые нагрузки в команде могут меняться в зависимости от жизненного цикла проекта. Необходимо использовать имеющиеся навыки и знания персонала, направив их в нужный проект, где использование будет максимально эффективным
Результат с требуемым качеством	Уметь определять риски в области персонала, вовремя их регулировать и принимать меры по ограничению влияния на проект

Один из подходов к сущности функций управления персоналом разделяет их на две группы: системообразующие и содержательные. Ядро

содержательной структуры управления персоналом составляют функции-процессы, отнесенные к системообразующим, т. е. тем, которые выполняют функции системы и, имея сильные связи с другими частями, обуславливают эффективность их функционирования, определяют развитие всей системы [2, с. 70].

Таковыми функциями являются организация труда, оценка персонала и мотивация трудовой деятельности.

При проектных формах организации деятельности системообразующие функции управления персоналом меняются. На первое место выходят функции развития и обучения персонала. Кроме того, выделяется еще одна функция управления персоналом, а именно командообразование.

Напомним, что проект разворачивается по четырем основным этапам: инициация проекта, планирование, выполнение и завершение проекта. Рассмотрим, как изменяются роли функций управления персоналом и субъектов управления на каждом этапе (табл. 5).

Таблица 5 — Функции управления персоналом в зависимости от этапов жизненного цикла проекта

<i>Этап</i>	<i>Роль функций управления персоналом</i>
Инициация	На основе декомпозиции работ определяются потребности в необходимых человеческих ресурсах, количественные и качественные характеристики персонала, характер привлечения персонала. Предварительно на данной стадии рассчитываются временные затраты персонала. Формируются матрицы разделения ответственностей, должностные инструкции участников проектной команды
Планирование	Основной вопрос: кто будет осуществлять действия по проекту, когда потребуется персонал? На основе более подробных календарных графиков формируется подробный план по персоналу проекта, так называемый план укомплектования персоналом проекта. Осуществляются процедуры отбора и подбора персонала проекта. Разрабатываются мотивационные схемы для участников проектной команды, назначается менеджер проекта или управляющий
Выполнение	Происходит процесс адаптации персонала проекта, огромное значение приобретает обучение, так как именно в проекте работник получает требуемые навыки и знания, которые могут быть эффективно использованы в будущих проектах. Оценка и мотивация персонала направлена на контролирование промежуточных результатов работы в проекте
Завершение	Подведение итогов работы участников проектной команды, формируется и выплачивается вознаграждение, данные о достигнутых результатах каждого участника фиксируются в специальных базах данных о персонале с

	целью дальнейшего использования при формировании команд будущих проектов. Осуществляется роспуск команды, часть работников возвращается на свои постоянные рабочие места, часть переходит в новые структурные подразделения (например, если проект становится частью функциональной деятельности), некоторые работники в соответствии с планами укомплектования персоналом проектов переходят в новые проекты
--	---

Особенности управления персоналом при проектной организации деятельности по сравнению с традиционной заключаются не только в изменении качественных характеристик элементов системы управления персоналом: объекта, субъекта и состава системообразующих функций. Многие функции управления персоналом меняют свое содержание и роль, рассмотрим некоторые из них.

Планирование персонала. При традиционном управлении персоналом планирование основывается на стратегических и тактических целях и ориентирах организации, основная задача – определить, каковы количественные и качественные характеристики персонала, который понадобится организации в будущем. При проектной организации деятельности количественная оценка потребности в персонале основывается на анализе предполагаемой организационной структуры команды проекта, требованиях технологии производства, плане реализации проекта, поэтапности разворачивания работ, а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала. Качественная оценка потребности в персонале должна учитывать ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим команде проекта. Однако, наряду с традиционной ролью функции планирования, в проектном управлении планирование человеческих ресурсов предполагает также распределение ролей (ответственности, полномочий) между членами проектной команды и разработку принципов и правил командной работы [40].

1. Отбор и подбор персонала проекта. При подборе персонала могут быть использованы как внутренние, так и внешние источники – перемещение

персонала, наем новых работников, а также лизинг персонала. Схематично источники набора персонала представлены на рисунке.

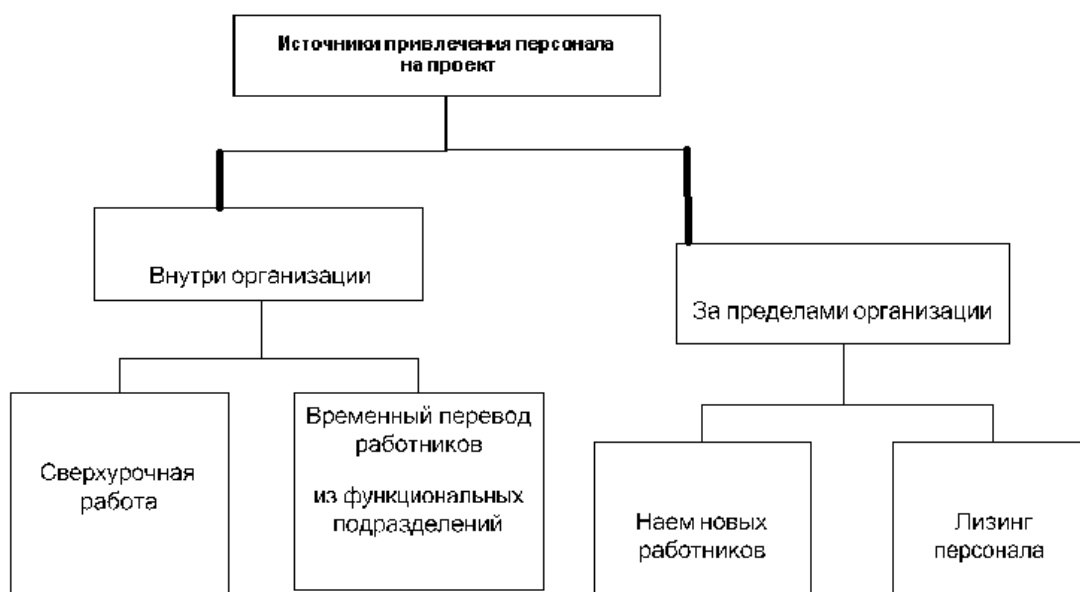


Рисунок 5 — Источники набора персонала

Персонал – один из важнейших компонентов команды проекта, поэтому как бы хорошо ни была спроектирована её структура, в отсутствии людей, обладающих необходимым профессионализмом, совместными ценностями, определенными социальными нормами и установками поведения, она не способна обеспечить эффективную деятельность по реализации намеченных целей проекта. В связи с этим подбор и оценка персонала представляют одну из значимых управленческих функций управления персоналом проекта.

2. Оценка персонала. Оценка является сквозным элементом работы с персоналом при проектно-ориентированной организации труда

– её результаты и по окончании проектов, и по окончании обучения аккумулируются в базе данных по персоналу, что служит в дальнейшем основанием для принятия решений о назначении того или иного претендента в проект или о дальнейшем обучении.

В целом оценка по результатам проектной деятельности может иметь несколько объективных оснований для последующего использования:

1) Оценка позволяет понять, сложился или не сложился коллектив для достижения других целей (наличие по-настоящему сплоченных команд – ценность для организации);

2) Проектная работа в кратчайший срок показывает профессионализм сотрудника, а, возможно, по итогам работы выяснится, что некоторые не соответствуют занимаемой должности;

3) Фиксирование опыта участников позволяет в последующем принимать решения о

назначении этих сотрудников на другие проекты. Информация о вновь приобретенных навыках и умениях каждого из участников проекта, а также отзывы о том, как каждый из них себя показал, может оказаться очень ценным при принятии кадровых решений и комплектовании команд будущих проектов.

По нашему мнению, в проектном управлении существует достаточно объективная база для построения системы сквозной комплексной оценки персонала. Объектом оценки будут являться показатели не только результативности, но и трудового поведения и в целом отношения к труду [49].

3. Обучение и развитие персонала. Следует отметить, что проектно-ориентированные организации активизируют процессы развития персонала [4]. В проектном управлении работник сам ставит себе задачи для развития. Концепция управления знаниями проектной организации формирует такое информационное поле, где работник сам выбирает, в каком направлении ему совершенствовать свои знания, умения и навыки.

И.И. Мазур и В.Д. Шапиро выделяют особый тип совместной деятельности участников проектных команд – совместно-творческий. Подобный тип организации коллективной деятельности, по словам авторов, зародился в сферах науки и искусства, где участники научного или

творческого проекта создавали нечто совершенно новое, зачастую уникальное, что нельзя было создать по имеющимся правилам и технологиям. В этих коллективах создается особый тип деятельности – сотворчество, когда каждый участник процесса является равноправным создателем нового.

Участникам совместно-творческой деятельности свойственна ориентация на профессиональное развитие [1, с. 556].

В проектном управлении наблюдается переход от концепции управления развитием к концепции управления знаниями.

В проектном управлении происходит быстрый рост компетенции специалистов, так как за короткий промежуток времени специалисты участвуют в разных, часто междисциплинарных проектах, получая колоссальный опыт.

В проектном управлении персонал – носитель редких и сложных компетенций, выработанных по мере участия в различных проектах. Одна из задач управления персоналом в проектном управлении – сохранить ядро наиболее компетентных, так называемых ключевых специалистов. Интересный инструмент управления персоналом, позволяющий на системном уровне решить проблему сохранения знаний, предлагает А.Д. Баженов. Его подход основывается на создании Центров компетенций. Ключевой специалист – сотрудник, обладающий глубокими знаниями и опытом в определенной профессиональной области, применяемой в значительной доле (или большинстве), проектов организации [6].

В основу Центров компетенций ложатся те компетенции, которых в организации не хватает регулярно. При этом Центры компетенций создаются не на основе описания компетенции как таковой, а вокруг конкретных сотрудников, у которых конкретная компетенция (набор компетенций) развита наиболее сильно [50].

3. Мотивация персонала. Целью программы мотивации в проектно-ориентированной организации является повышение эффективности при сохранении необходимого уровня качества. При этом для каждой категории

сотрудников проекта эффективность и качество определяются и оцениваются по-разному [7]. Если для рядового сотрудника команды проекта эффективность оценивается через снижение трудозатрат на выполнение работы при соблюдении качественных требований к результатам, то для руководителя проекта показателем эффективности служит снижение сроков и соблюдение бюджета, а качество определяется через достижение целей проекта.

А.С. Товб предлагает разделять программы мотивации для ключевых специалистов проекта, менеджеров проекта и рядовых специалистов [3].

Так, руководители проекта и технические лидеры должны премироваться за выполнение проекта в целом.

Принципиальным преимуществом проектного подхода является возможность оценивать реальный вклад каждого участника команды проекта, привязывая вознаграждение не к общим финансовым результатам организации, а к результатам конкретных работ. При этом система мотивации может дополнять общую систему мотивации организации. Часть прибыли от проекта идет на премирование подразделений, делегировавших своих специалистов в проект. Это позволяет выровнять мотивацию к выполнению проектных и непроектных работ.

Итак, управление персоналом при проектной организации деятельности изменяется по сравнению с традиционной системой управления персоналом не только содержательно. Новые качественные характеристики приобретают основные элементы системы управления персоналом: объект, субъект и состав системообразующих функций. Изменяются роли субъектов управления персоналом в условиях проектно-ориентированной организации труда. Кроме того, функционирование системы управления персоналом претерпевает изменения, меняются роль и значение каждой функции управления персоналом.

Таким образом, выделенные особенности системы управления персоналом с точки зрения структуры и функционирования позволяют нам

сделать вывод о том, что управление персоналом существенно модифицируется при проектных формах организации деятельности.

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

В первом параграфе первой главы теоретические аспекты управления персоналом в проектной деятельности нашего исследования мы рассмотрели состояние проблемы осуществления проектной деятельности в существующей теории и практике менеджмента. Нами было выявлено, что в период 1955–1957 годов стало известно о создании и успешном внедрении управления проектами как самостоятельной области управления.

В ходе изучения научных работ - докторов экономических наук профессоров Эдуарда Михайловича Короткова и Олега Самуиловича Виханского мы выявили следующее:

проектом называется некая идея, запланированное мероприятие, подлежащее реализации. В широком смысле, проект – это метод, способ достижения, реализации задуманного.

проектное управление (управление проектом) – это особый вид управленческой деятельности, в основе которого лежит «предварительно разработанная модель действий по достижению какой-либо конкретной цели».

проектная деятельность – это особый вид управленческой деятельности, в основе которого лежит «предварительно разработанный план действий по достижению конкретной цели, оптимально используя определенные ресурсы в определенный (наикратчайший) срок».

Во втором параграфе первой главы мы изучили вопросы, связанные с понятием и сущностью системы управления персоналом организации.

Суть управления персоналом состоит в установлении координационно- финансовых, общественно-психологических и правовых взаимоотношений субъекта и предмета управления.

Система управления персоналом представляет собой один из структурных компонентов системы менеджмента, и она связана с отношениями между работодателем и работником, как внутри предприятия, так и вне, их взаимосвязями по поводу соблюдения их законных прав и выполняемых ими функциональных обязанностей.

Мы выделили методы эффективного управления персоналом, которые рассматриваются в научных работах российских и иностранных ученых, данные методы обобщены и структурированы в учебнике Глазова М.М.:

- 1) управленческие (основанные на наказании и власти административной зависимости; ориентируется на дисциплину);
- 2) экономические (основаны на экономической мотивации – материальные поощрения, премии);
- 3) социально психологические (основаны на нравственности, с целью перевода заданий во внутреннюю необходимость человека).

В третьем параграфе первой главы мы рассмотрели особенности управления персоналом в проектной деятельности, которые представлены в таблице номер 4 нашего исследования.

Специфическая **цель управления персоналом** в проектной организации состоит в том, чтобы достаточно быстро «создать команду способных творчески динамично работать над достижением поставленных целей в быстро меняющихся внешних условиях».

С учетом выявленных особенностей и специфики проблемы исследования мы уточнили понятие управления персоналом в проектной деятельности – это процесс обеспечения эффективного использования человеческих ресурсов проекта, к которым относятся все участники проекта (спонсоры, заказчики, команда проекта, субподрядчики, подразделения организации и другие участники проекта).

Итак, управление персоналом при проектной организации деятельности изменяется по сравнению с традиционной системой управления персоналом не только содержательно. Новые качественные характеристики приобретают основные элементы системы управления персоналом: объект, субъект и состав системообразующих функций.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ВЕСТ- ИМПОРТ» Г. ЧЕЛЯБИНСКА

2.1. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ» Г. ЧЕЛЯБИНСКА

Организация ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ» зарегистрирована 28.04.2005 г. регистратором: *Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 17 по Челябинской области*. После регистрации, организации присвоены: ОГРН: 1057421539416, ИНН: 7447082366 и КПП: 744701001. Основной вид деятельности — *«Деятельность агентов по оптовой торговле лесоматериалами и строительными материалами»*, также организация имеет 16 дополнительных вида деятельности.

Юридический адрес ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ» — 454106, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Полковая, д. 21/3

Организация ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ» зарегистрирована 28.04.2005. При регистрации присвоен основной государственный регистрационный номер (ОГРН) 1057421539416 и индивидуальный номер налогоплательщика (ИНН) 7447082366. На текущий момент организация ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ» находится по адресу 454106, Челябинская область, город Челябинск, улица Полковая, ДОМ 21/3. Подписывать документы ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ» без доверенности имеет право директор *Терешкин Андрей Иванович*.

Организация работает в направлении Деятельность агентов по оптовой торговле лесоматериалами и строительными материалами. Терешкин Андрей Иванович является собственником ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ».

В 2020 ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ» получила выручку 9 206 000,00 рублей. Это на 2 374 000,00 больше, чем в 2019, когда организация получила выручку 6 832 000,00 рублей.

1. Сравнение со среднеотраслевыми показателями

Ниже приведено сравнение ключевых финансовых показателей ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ» за 2021 год с аналогичными среднеотраслевыми показателями за 2021 год. В качестве среднеотраслевых показателей взяты показатели все организации (343), занимающиеся видом деятельности «Торговля оптовая» (код по ОКВЭД2 46.39.1). В качестве среднего показателя использовано медианное значение, смысл которого в следующем: половина (50%) всех организаций имеют показатель выше медианного, другая половина – ниже.

Таблица 6 — Финансовая устойчивость организации

Показатели	ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ», 2021 г.	Отраслевые показатели, 2021 г.		
		Существенно хуже* среднего	Среднеотраслевое значение	Существенно лучше** среднего
Коэффициент автономии	-0,05	$\leq 0,03$	0,17	$\geq 0,52$
	Ввиду накопленных убыток у организации отсутствует собственный капитал, поэтому коэффициент принял отрицательное значение. Организация полностью зависима от заемного капитала.			
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,05	$\leq 0,01$	0,13	$\geq 0,48$
	Отрицательное значение коэффициента вызвано тем, что у организации отсутствует собственный капитал. Наличие собственного капитала (положительные чистые активы) – базовое требование к нормальной финансовой устойчивости организации.			
Коэффициент обеспеченности запасов	-0,55	$\leq 0,03$	0,39	$\geq 1,2$
	Коэффициент обеспеченности запасов показывает степень покрытия имеющихся у организации материально-производственных запасов собственными средствами. Как и в случае с коэффициентом обеспеченности собственными оборотными средствами отрицательное значение коэффициента вызвано тем, что у организации отсутствует собственный капитал.			
Коэффициент покрытия инвестиций	0,61	$\leq 0,06$	0,32	$\geq 0,7$
	Значительная доля собственного и долгосрочного заемного капитала в общем капитале организации обеспечила коэффициент покрытия инвестиций, превосходящий среднеотраслевой.			

Таблица 7 — Платежеспособность ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ»

Показатели	ООО «ВЕСТ- ИМПОРТ», 2021 г.	Отраслевые показатели, 2021 г.		
		Существенно хуже* среднего	Среднеотраслевое значение	Существенно лучше** среднего
Коэффициент текущей ликвидности	2,57	≤1,03	1,33	≥2,88
	Утрата платежеспособности в долгосрочной или среднесрочной перспективе угрожает ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ» меньше, чем большинству аналогичных организаций.			
Коэффициент быстрой ликвидности	2,35	≤0,51	0,89	≥1,56
	Ликвидные активы покрывают краткосрочные обязательства намного полней, чем у подавляющего большинства других предприятий отрасли; риск утраты платежеспособности в среднесрочной перспективе минимален.			
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,24	≤0,01	0,06	≥0,26
	Доля краткосрочных обязательств, обеспеченных высоколиквидными активами организации, выше, чем у большинства сопоставимых предприятий. Это снижает риск перебоев в текущих расчетах с контрагентами.			

Таблица 8 — Рентабельность деятельности

Показатели	ООО «ВЕСТ- ИМПОРТ», 2021 г.	Отраслевые показатели, 2021 г.		
		Существенно хуже* среднего	Среднеотраслевое значение	Существенно лучше** среднего
Рентабельность продаж	5,72%	≤0,78%	2,69%	≥6,22%
	Прибыль от продаж в каждом рубле выручки выше, чем у большинства аналогичных организаций.			
Рентабельность продаж по ЕВІТ	6,09%	≤0,68%	2,12%	≥5,91%
	Значительно выше среднего.			
Норма чистой прибыли	3,77%	≤0,29%	1,41%	≥4,23%
	Норма чистой прибыли показывает, сколько копеек чистой прибыли получает организация в каждом рубле выручки. У ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ» этот показатель выше, чем у большинства аналогичных организаций.			
Коэффициент покрытия	3,19	≤1,33	3,36	≥8,96
	Процентные расходы покрываются прибылью до налогообложения в меньшей степени, чем у большинства аналогичных организаций.			

Показатели	ООО «ВЕСТ- ИМПОРТ», 2021 г.	Отраслевые показатели, 2021 г.		
		Существенно хуже* среднего	Среднеотраслевое значение	Существенно лучше** среднего
процентов к уплате				
Рентабельность активов	11,9%	≤0,37%	4,35%	≥14,1%
	Отдача от использования всех активов вышесреднеотраслевой.			
Рентабельность собственного капитала	-	-	-	-
	Отрицательная среднегодовая величина собственного капитала в 2021 году не позволяет рассчитать его рентабельность.			
Фондоотдача	4645	≤14	80,4	≥350
	Фондоотдача показывает, сколько рублей выручки приходится на каждый рубль стоимости основных фондов организации. Для фондоемких отраслей этот показатель ниже, чем для материалоемких. Фондоотдача организации значительно выше среднеотраслевой.			

Таблица 9 — Показатели деловой активности (оборачиваемости)

Показатели	ООО «ВЕСТ- ИМПОРТ», 2021 г.	Отраслевые показатели, 2021 г.		
		Существенно хуже* среднего	Среднеотраслевое значение	Существенно лучше** среднего
Оборачиваемость оборотных активов, в днях	115	≥212	111	≤60,1
	Организации требуется больше времени для получения выручки равной величине оборотных активов, чем сопоставимым предприятиям.			
Оборачиваемость дебиторской задолженности, в днях	85,3	≥100	52,8	≤26,4
	Управление дебиторской задолженностью поставлено хуже, чем в аналогичных организациях.			
Оборачиваемость активов, в днях	115	≥234	120	≤63,2
	Организация распоряжается всеми имеющимися активами эффективней, чем большинство других сопоставимых предприятий.			

В дополнение к сравнительному анализу в рамках отрасли ниже приведено сравнение финансовых показателей ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ» со всеми российскими предприятиями аналогичного масштаба деятельности. В сравнении использованы 1,3 млн. российских организаций.

Таблица 10 — Сравнение с общероссийскими показателями

Показатели	ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ», 2021 г.	Общероссийские показатели, 2021 г.		
		Существенно хуже* среднего	Среднее значение (медиана)	Существенно лучше** среднего
Коэффициент автономии	-0,05	$\leq 0,04$	0,29	$\geq 0,73$
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,05	$\leq -0,01$	0,19	$\geq 0,67$
Коэффициент обеспеченности запасов	-0,55	$\leq -0,01$	0,62	$\geq 2,73$
Коэффициент покрытия инвестиций	0,61	$\leq 0,08$	0,43	$\geq 0,81$
Коэффициент текущей ликвидности	2,57	$\leq 1,02$	1,47	≥ 4
Коэффициент быстрой ликвидности	2,35	$\leq 0,59$	1,07	$\geq 2,76$
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,24	$\leq 0,02$	0,12	$\geq 0,68$
Рентабельность продаж	5,72%	$\leq 0,8\%$	4,57%	$\geq 14,4\%$
Рентабельность продаж по ЕБИТ	6,09%	$\leq 0,54\%$	3,59%	$\geq 12,6\%$
Норма чистой прибыли	3,77%	$\leq 0,21\%$	2,22%	$\geq 9,44\%$
Коэффициент покрытия процентов к уплате	3,19	$\leq 1,18$	4,37	≥ 24
Рентабельность активов	11,9%	$\leq 0,32\%$	5,15%	$\geq 23,4\%$
Рентабельность собственного капитала	-	-	-	-

Показатели	ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ», 2021 г.	Общероссийские показатели, 2021 г.		
		Существенно хуже* среднего	Среднее значение (медиана)	Существенно лучше** среднего
Фондоотдача	4645	$\leq 2,9$	16,2	$\geq 93,5$
Оборачиваемость оборотных активов, в днях	115	≥ 320	137	$\leq 62,6$
Оборачиваемость дебиторской задолженности, в днях	85,3	≥ 169	60,5	$\leq 19,7$
Оборачиваемость активов, в днях	115	≥ 428	169	$\leq 75,4$

3. Итоги сравнительного анализа

Формируя выводы по результатам сравнительного анализа, мы рассмотрели девять наиболее важных показателей:

- три показателя финансовой устойчивости (коэффициенты автономии, обеспеченности собственными оборотными средствами и покрытия инвестиций);
- три показателя платежеспособности (коэффициенты текущей, быстрой и абсолютной ликвидности);
- три показателя эффективности деятельности (рентабельность продаж, норма чистой прибыли, рентабельность активов).

В зависимости от попадания каждого значения в квартиль, показателям присвоен балл от -2 до +2 (-2 – 1-й квартиль, -1 – 2-й квартиль, +1 – 3-й квартиль; +2 – 4-й квартиль; 0 – значение отклоняется от медианы не более чем на 5% разницы между медианой и квартилем, в который попало значение показателя). Для формирования вывода баллы обобщены с равным весом каждого показателя (найдено среднее арифметическое баллов). Полученное значение интерпретировано следующим образом

- от +1 до +2 включительно – финансовое состояние значительно лучше среднего;
- от 0.11 до +1 включительно – финансовое состояние лучше среднего;
- от -0.11 вкл до +0.11 вкл – примерно соответствует среднему;
- от -1 вкл до -0.11) – хуже среднего;
- от -2 включительно до -1 – значительно хуже среднего.

Результат расчета итогового балла для ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ» представлен в следующей таблице:

Таблица 11 — Результат расчета итогового балла для ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ»

Показатель	Результат сравнения показателей ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ»	
	с отраслевыми	с общероссийскими
1. Финансовая устойчивость		
1.1. Коэффициент автономии (финансовой независимости)	-2	-2
1.2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-2	-2
1.3. Коэффициент покрытия инвестиций	+1	+1
2. Платежеспособность		
2.1. Коэффициент текущей ликвидности	+1	+1
2.2. Коэффициент быстрой ликвидности	+2	+1
2.3. Коэффициент абсолютной ликвидности	+1	+1
3. Эффективность деятельности		
3.1. Рентабельность продаж	+1	+1

Показатель	Результат сравнения показателей ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ»	
	с отраслевыми	с общероссийскими
3.2. Норма чистой прибыли	+1	+1
3.3. Рентабельность активов	+1	+1
Итоговый балл	+0.4 Финансовое состояние организации лучше среднего по отрасли.	+0.3 Финансовое состояние организации лучше среднего по РФ.

Мы провели сравнительный анализ бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ» (далее – Организация) за 2021 год, содержащихся в базе данных ФНС. Основным видом деятельности Организации является торговля оптовая неспециализированная замороженными пищевыми продуктами (код по ОКВЭД 46.39.1). В ходе анализа мы сравнили ключевые финансовые показатели Организации со средними (медианными) значениями данных показателей конкретной отрасли (вида деятельности) и всех отраслей Российской Федерации. Среднеотраслевые и среднероссийские значения показателей рассчитаны по данным бухгалтерской отчетности за 2021 год, представленной ФНС. При расчете среднеотраслевых данных учитывались организации, величина активов которых составляет более 10 тыс. рублей, и выручка за год превышает 100 тыс. рублей. Из расчета также исключались организации, отчетность которых имела существенные арифметические отклонения от правил составления бухгалтерской отчетности. По результатам сравнения каждого из девяти ключевых показателей с медианным значением нами сделан обобщенный вывод о качестве финансового состояния Организации.

В результате анализа ключевых финансовых показателей Организации нами установлено следующее. Финансовое состояние ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ» на 31.12.2021 **лучше** финансового состояния половины всех организаций,

занимающихся видом деятельности торговля оптовая неспециализированная замороженными пищевыми продуктами (код по ОКВЭД 46.39.1). При этом в 2021 году финансовое состояние Организации **улучшилось**.

Такой же вывод можно сделать и при сравнении показателей Организации со средними показателями для всех отраслей Российской Федерации. Финансовое положение ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ» **лучше**, чем у большинства сопоставимых по масштабу деятельности организаций Российской Федерации, отчетность которых содержится в информационной базе ФНС и удовлетворяет указанным выше критериям.

Система управления персоналом ООО «ВЕСТ- ИМПОРТ»

Рассмотрим основные кадровые показатели ООО «Вест-Импорт». В основном, в организации работают мужчины.

При найме на работу отдается работникам в возрасте 25 - 40 лет, так как они наиболее энергичны и трудоспособны, а также имеют достаточный опыт работы в данной области.

Семейное положение сотрудников приведено в таблице 12. Таблица 12 — Семейное положение сотрудников

Статус	Кол-во чел.
Не женат/не замужем	25
Женат/ замужем	10
Женат/замужем, есть дети	35
ИТОГО	70

Образовательный состав персонала ООО «Вест-Импорт» представлен в таблице 13.

Таблица 13 — Образовательный состав персонала

Образование	Кол-во чел.
Среднее	-
Незаконченное высшее	1
Высшее	62
2 и более высших образований	7
ИТОГО	70

По таблице 13 можно сделать вывод, что образование сотрудников ООО «Вест-Импорт» преимущественно высшее.

Распределение персонала по стажу работы в организации приведены в таблице 14.

Таблица 14 — Стаж работы персонала в организации

Стаж работы в организации	Кол-во чел
Меньше 6 мес	9
6 мес	16
1 год	15
1.5 лет	13
2 года	5
2.5 лет	5
3 года	2
Более 3-х лет	5
ИТОГО	70

Максимальное количество человек имеет стаж работы не более 1 года, учитывая, что компания функционирует на рынке услуг уже более 3-х лет, можно сделать вывод, что в организации наблюдается высокая текучесть персонала.

В связи с чем, рассмотрим коэффициент текучести персонала ООО «Вест-Импорт» (см. таблицу 15) за все время деятельности организации.

Таблица 15 — Текучесть персонала

Текучесть	2020	2021
		2
		0
		2
		1
Общее число работников	65	7
		0
Кол-во уволенных чел.	3	5
%	4,6	6

В 2020 году он немного увеличился и стал равен 4,6 %. Однако в 2021

году текучесть персонала организации значительно возросла и составила 6%. Выявление причин текучести показало, что данные высокие показатели обусловлены недовольством, как сотрудников, так и руководства существующей в организации системой управления персоналом.

С целью экономической оценки эффективности системы управления ООО «Вест-Импорт» выбрана желаемая модель системы управления персоналом (модель - эталон) с учетом показателей передовых систем управления персоналом. Модель - эталон системы управления персоналом представляет собой совокупность показателей результативности процессов в области управления персоналом, которые позволят организации достичь цели [2]. Для этого были выбраны критерии эффективности процессов в области управления персоналом, которые представлены в таблице 16.

Таблица 16 — Критерии эффективности процессов в области управления персоналом

Направление	Критерии
Подбор и найм	- Соответствие сотрудников требованиям должности; - Скорость заполнения вакансий; - Стоимость найма одного работника.
Адаптация	- Степень интеграции индивида со средой, включенность в деятельность коллектива; - Период адаптации.
Развитие и обучение	- Соответствие требуемому уровню знаний; - Наличие роста персонала; - Затраты на обучение.
Мотивация	- Объем выполненных сотрудниками работ; - Затраты на стимулирование персонала.
Оценка и аттестация	- Регулярность; - Объективность; - Содержательность.
Создание Корпоративной культуры	- Количество конфликтов в коллективе; - Уровень сплоченности коллектива.

Определены значения критериев, которые содействуют достижению целей организации, они и составляют модель - эталон системы управления персоналом (см. таблицу 17).

Таблица 17 — Модель-эталон системы управления персоналом и шкала результативности

Показатели результативности процессов	Ед.изм	Модель-эталон	Бальная шкала			
		1	0,8	0,5	0,3	0
Процесс подбора и найма						
Соответствие нового сотрудника требованиям должности	%	100	80	50	30	<30
Скорость заполнения вакансий	дни	20	30	40	50	>50
Стоимость найма одного работника	Тыс. Руб.	50	60	70	90	>90
Адаптация						
Период адаптации нового сотрудника	мес	0.5	1	2	3	>3
Развитие и обучение						
Кол-во сотрудников, прошедших обучение	%	100	80	50	30	<30
Затраты на обучение	тыс.руб	10	20	30	50	>50
Мотивация						
Объем продаж	тыс.руб/мес	1000	800	500	300	<300
Оценка и аттестация						
Кол-во сотрудников, прошедших аттестацию	%	100	80	50	30	<30
Корпоративная культура						
Количество конфликтов в коллективе	Ед./мес.	0	1	2	3	>3

Модель-эталон показывает необходимые значения показателей, которым система управления персоналом организации должна соответствовать, чтобы достичь поставленных целей. Шкала результативности, представленная в баллах, показывает уровень эффективности осуществляемых процессов в области управления персоналом.

Для определения уровня эффективности использования кадрового

потенциала ООО «Вест-Импорт» рассмотрен каждый процесс в области управления персоналом и проведен анализ на соответствие эталону.

Службу управления персоналом в данной организации представляет директор по персоналу. Его главная функция и первоочередное назначение - это содействию эффективности бизнеса путем обеспечения организации человеческими ресурсами в необходимых объемах и требуемой квалификации [3].

В рамках достижения данной цели перед директором по персоналу стоят следующие задачи:

- осуществление мероприятий по подбору и найму персонала;
- адаптация персонала;
- по развитие и обучению персонала;
- мотивация персонала;
- оценка и аттестация.

В своей деятельности директор по персоналу руководствуется действующим законодательством РФ, руководящими нормативными документами. Процесс развития и обучения персонала организации осуществляется путем самостоятельного чтения и изучения сотрудниками литературы по своему направлению и приобретенного ими опыта в течение работы. В ситуациях если работник не знает технологию осуществления какого-либо процесса или не знает, как составить какой-либо документ он вправе обратиться к своему непосредственному руководителю с этим вопросом, на что руководитель в свою очередь обязательно старается ответить и помочь каждому.

Таким образом, так как каждый работник имеет возможность проконсультироваться с руководителем по интересующему вопросу и получает реальный опыт на практике, можно считать, что процесс обучения проходит каждый сотрудник. Однако данный процесс требует внедрения новых методов подготовки и переподготовки персонала.

Эффективности работы сотрудников зависит от пяти основных

факторов [16]: знание работы; способности, квалификация; мотивация; персональные, организационные и внешние факторы. Причем одним из решающих факторов является мотивация.

Установлено, что мотивация работника зависит от ожидания результата и ожидания награды и ее привлекательности. Для создания эффективной системы мотивации следует учитывать индивидуальные мотивирующие факторы, которые влияют на каждого сотрудника предприятия, что позволит соблюсти оптимальный баланс между материальной и нематериальной составляющими системы, а также поощрением и наказанием.

На мотивацию персонала оказывают влияние такие личностные качества как удовлетворенность работника полученным вознаграждением, образование и семейное положение, опыт работы, психологические факторы. Перечисленные личностные качества со временем меняются, поэтому на разных этапах развития карьеры мотивационные стимулы сотрудников предприятия изменяются (табл.18).

Таблица 18 — Мотивационные стимулы персонала в зависимости от этапов развития карьеры

Этапы развития карьеры	Мотивационные стимулы
Поиск	Профессиональное обучение Постоянный контроль руководства за работой работника Демонстрация руководством удовлетворенности
Становление	материальное стимулирование признание развитие карьеры
Стабильность	Повышение оплаты труда Сохранение достигнутых результатов - статус, признание,
«Выход из игры»	Четкая схема возможного карьерного роста Расширение круга обязанностей работника

Несмотря на существование различных мотивационных стимулов,

существенное влияние на результаты работы персонала осуществляет практика поощрений (стимулирование).

Практический опыт предприятий показывает, что при разработке и внедрении на предприятии системы стимулирования труда необходимо учесть следующие требования:

1. Объективность и прозрачность расчетов для работника.
2. Целевые ориентиры должны быть реально достижимыми, но требовать определенных усилий работников.
3. Размер премии должен быть ощутимым для работника, а общая величина компенсационного пакета должна быть конкурентоспособной на рынке труда.
4. Отсутствие верхней границы в расчете переменной части дохода работника.

Проведенное исследование свидетельствует, что в практической деятельности ООО «Вест-Импорт» целесообразно применять следующие виды системы материального стимулирования персонала:

- 1) система стимулирования с постоянным (фиксированным) доходом;
- 2) система стимулирования с переменной частью;
- 3) система стимулирования с комбинированием постоянной и переменной составляющих.

2.2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ» Г. ЧЕЛЯБИНСКА

Для повышения эффективности управления проектной деятельностью в ООО «Вест-Импорт» г. Челябинска, на основе теоретического обоснования проблемы исследования нами были разработаны рекомендации по управлению персоналом в проектной деятельности ООО «Вест-Импорт» г. Челябинска.

Рекомендация 1. Создание системы внутрифирменного обучения в ООО «Вест-Импорт» (Центр компетенций).

На основании анализа, проведенного в предыдущем разделе, можно определить ряд рекомендаций для ООО «Вест-Импорт», которые будут направлены на совершенствование системы внутрифирменного обучения, которые в дальнейшем, позитивно повлияют на проектную деятельность всей организации, повысят производительность труда персонала, компетенции и мотивацию сотрудников.

По результатам исследования можно сделать вывод о том, что внутрифирменному обучению и определению необходимости обучения персонала в организации уделяется чрезмерно мало внимания. Для решения данной проблемы предлагаем создать в ООО «Вест-Импорт» новое функциональное подразделение «Центр компетенций» (далее «ЦК») и, тем самым, создать новую, более эффективную систему внутрифирменного обучения.

Создание «ЦК» в организации имеет большое количество плюсов:

- работники «ЦК» будут самостоятельно заниматься планированием обучения и разработкой программ обучения для сотрудников организации, тем самым уменьшат нагрузку менеджеров по управлению персоналом, которые и так перегружены;
- процесс обучения работников будет протекать в непрерывном режиме и без отрыва от работы;

- обучение будет производиться с учётом специфики должности работников, уклона на развитие и приобретение практических навыков и знаний, а не наизучение теории;

- снижение затрат на обучение персонала, потому что проводить обучение внутри организации значительно дешевле, чем «на стороне».

«ЦК» сможет обеспечить теоретическую и практическую подготовку персонала по необходимым и разнообразным, в зависимости от профессий, программам [5].

Функциями «ЦК» станут:

- составление планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;
- определение потребности в обучении персонала;
- организация деятельности по составлению программ обучения;
- подбор наставников из числа успешно работающего персонала;
- обеспечение тренеров-преподавателей учебными и методическими пособиями;
- участие в работе аттестационных комиссий;
- проведение социологических исследований;
- разработка мероприятий по дальнейшему совершенствованию системы обучения персонала;
- составление графиков и расписания занятий для всех, участвующих в обучении или переподготовке должностей.

Таким образом, создание нового структурного подразделения «Центр компетенций» в ООО «Вест-Импорт» позволит устранить имеющиеся проблемы с внутрифирменным обучением персонала и чрезмерной загруженностью менеджеров по управлению персоналом. А также приобщить к процессу внутрифирменного обучения должности, внимание к которым раньше отсутствовало, от профессиональных навыков и мастерства которых напрямую зависит объём продаж и, как результат, прибыль организации.

Для создания ЦК нам потребуется задействовать 5 специалистов, а

именно: начальника ЦК, специалистов по обучению персонала, специалиста по развитию персонала, и психолога. Определив необходимость в специалистах в таблице 19, определим их должностные обязанности. С целью экономии финансовых средств, нами было принято решение возложить выполнение должностных обязанностей руководителя ЦК на действующего начальника отдела управления.

Таблица 19 – Перечень должностных обязанностей необходимых для создания СО в ООО «Вест-Импорт» специалистов

Наименование должности	Обязанности
1. Начальник СО	Должен уметь: осуществлять руководство деятельностью СО; оценивать эффективность деятельности членов СО и проводимых ими мероприятий; контролировать эксплуатацию оборудования и коммуникаций; организовывать системы закупок и доставки необходимого для деятельности оборудования и канцелярских принадлежностей.
2. Специалист по обучению персонала	Должен уметь: определить потребность в обучении и его цели; разработать программы обучения и уметь оценить их результаты; обладать навыками разработки презентаций и навыками управления поведением участников; иметь хорошо развитые навыки коммуникации и обратной связи.
3. Специалист по развитию персонала	Должен уметь: определять потребность в обучении и его цели; разработать программу обучения и уметь оценить её результат; составлять ежемесячные отчеты по подготовке и повышению квалификации кадров; разрабатывать инструктивные и нормативные документы по профессиональному развитию персонала в пределах своей компетенции; разрабатывать рабочий материал и формировать методологическую базу для проведения социологических исследований; составлять характеристики работников с рекомендациями наиболее оптимального использования профессиональных возможностей личности, с учетом перспективы его профессионального развития; осуществлять мероприятия по производственной адаптации вновь принятых работников.

4. Психолог	Должен уметь: изучать морально-психологический климат и условия труда в коллективе; разрабатывать и внедрять мероприятия по улучшению морально- психологического климата в коллективе; при необходимости оказывать психологическую помощь сотрудникам организации.
-------------	--

Следует заметить, что несмотря на крупный размер организации, должность психолога в ООО «Вест-Импорт» ранее отсутствовала. Мы подчёркиваем необходимость создания этой штатной единицы в организации, так как в современных условиях ведения бизнеса всё большее значение приобретает информация, отражающая не только показатели производительности труда персонала, но и информация, отражающая социально-психологические явления и процессы, возникающие в трудовом коллективе. Изучения требуют: сфера межличностных отношений, эмоциональный потенциал трудового коллектива, мотивация сотрудников и тд. Необходимость включения в штат работников психолога, так же обусловлена широким перечнем вопросов, которые он способен решать [6]:

- помощь в отборе кандидата на вакантную должность;
- оценка профессиональной пригодности работников;
- разрешение межличностных и групповых конфликтов, возникающих в трудовом коллективе;
- развитие мотивации сотрудников.

Принципиально новый подход к обучению персонала после открытия ЦО, обуславливается тем, что впервые в процесс внутрифирменного обучения включаются не только руководители и наиболее ценные специалисты, но и рядовые работники, а что особенно важно, консультанты, которые раньше обучением не охватывались.

По-нашему мнению, ООО «Вест-Импорт» крайне необходимо начать уделять внимание качественному составу и профессионализму консультантов, так как:

- именно они контактируют с клиентами и являются «лицом

организации». Это особенно важно, ведь зачастую, в процессе общения с консультантом, у клиента складывается то или иное мнение об организации;

- консультанты формируют объём продаж для организации, поэтому развитие у данных сотрудников навыков продаж и умения управлять клиентом приведёт к повышению уровня продаж и, как следствие, увеличению прибыли всей организации;

- от профессионализма и уровня подготовки консультантов зависит станет ли разовый клиент постоянным;

- консультанты, из-за постоянного взаимодействия с различными клиентами, являются самыми психологически уязвимыми сотрудниками организации.

Только профессионально подготовленный консультант, после «сложного» клиента сможет сохранить позитивный настрой и высокий темп работы.

Подтвердив необходимость включения в процесс внутрифирменного обучения консультантов, нами была разработана примерная программа обучения для данной должности в ООО «Вест-Импорт» под названием «Вперёд к успеху проекта».

Для программы обучения «Вперёд к успеху проекта», разработанной для должности консультант, предполагается нагрузка в размере 6 часов в неделю (2 дня по 3 часа) в течение месяца.

Предполагаемое содержание программы обучения [7]:

Блок 1. «Установление первоначального контакта с клиентом»:

- а) изучение теоретических аспектов первоначальных действий консультанта: установление контакта с потенциальным клиентом (изучение психологического типа клиента и методов его определения);

- б) определение оптимальной дистанции при общении с клиентом, изучение допустимых невербальных аспектов общения (позы, мимика, жесты);

- в) разбор наиболее эффективных вербальных способов вступления в

контакт с клиентом;

Планируемый результат: установление контактов с клиентами разных типов с использованием различных методов.

Блок 2. «Определение потребности клиента»:

а) освоение инструментов для выявления потребности («спираль» вопросов и техника активного слушания).

Планируемый результат: эффективное выявление потребности и предложение более дорогой услуги.

Блок 3. «Презентация услуги»:

а) изучение структуры эффективной презентации услуги;

б) обзор существующих методик «безболезненного озвучивания цены».

Планируемый результат: способность проводить эффективную презентацию услуги.

Блок 4. «Работа с возражениями и сомнениями клиента»:

а) разбор типичных ошибок, провоцирующих у клиента возражение (на примере деловых игр);

б) составление схемы процесса обработки возражений.

Планируемый результат: освоение методики контраргументации; выработка вариантов ответов на типичные возражения клиентов;

Блок 5: «Завершение контакта»:

а) определение наиболее действенных способов помощи клиенту принять решение о покупке.

Планируемый результат: освоение методики «Склонения к покупке» и вариантов прощания с клиентом, как способа продолжения отношений.

Блок 6: «Поведение в пред конфликтной и конфликтной ситуации»:

а) пред конфликтная ситуация – выявление «фраз-амортизаторов» и ситуаций, способных спровоцировать конфликтную ситуацию;

б) разработка моделей поведения в конфликтной ситуации,

изучение эффективных и неэффективных моделей на примере реальных ситуаций;

в) работа с кейсами на тему «модель разрешения конфликтной ситуации по методу: «претензия - это хорошо».

Планируемый результат: приобретение навыков избегания и разрешения конфликта.

По-нашему мнению, увеличить эффективность работы открываемого ЦК в ООО «Вест-Импорт», поможет совершенствование работы отдела управления персоналом, а именно, системы найма персонала.

Сложившейся в ООО «Вест-Импорт» системе найма персонала не хватает креативности и использования современных подходов. Менеджерами по подбору персонала не учитываются психофизиологические особенности, способности и таланты кандидатов на вакансии. Они работают в соответствии со строгой должностной инструкцией, которая определяет их деятельность и подход к кандидатам.

Рекомендуем при выборе кандидата больше внимания уделять природным способностям человека, выявлять склонность к обучению и потенциал кандидата, а не его дипломам и наличию дополнительного образования.

Также необходимо сместить акцент с того «чем раньше занимался кандидат?» на «что это за человек?».

В первую очередь нужно увидеть в кандидате необходимый потенциал, а не искать «готовых» работников. Следует на первоначальном этапе оценить способности и таланты кандидата, а затем развивать и поддерживать эти таланты, инвестируя в его обучение и подготовку.

Такой подход к найму персонала мы считаем более современным и эффективным, так как он будет направлен на долгосрочную перспективу, и будет способствовать созданию наиболее производительного, креативного и устойчивого коллектива с низким показателем текучести кадров, что, тем самым, повысит эффективность работы ЦК.

Поскольку ЦК является самостоятельным структурным подразделением, подчиняющимся непосредственно руководителю организации, то его деятельность и деятельность, входящих в его состав работников, должна быть регламентирована особым документом – положением о подразделении.

Соответственно, в ближайшем будущем организации необходимо изменить подход к найму персонала, и стараться принимать на работу таких кандидатов, которые обладают высоким потенциалом и способностью к обучению, смогут проявить творческий подход в работе, не отклоняясь от своей должностной инструкции, предложить новые направления развития организации или своего отдела, либо выявить особенности услуг организации, которые смогут повысить общий уровень конкурентоспособности организации на рынке. Это станет залогом успешного найма перспективных кадров и, как следствие, повысит эффективность работы организации в будущем.

Подводя итог, можно сказать, что наиболее эффективным и менее затратным для организации станет повышение уровня профессионализма своих сотрудников, путём организации в ООО «Вест-Импорт», чем привлечение новых работников. Материальные затраты, которые планируется направить на создание и содержание ЦК, являются наиболее эффективными, ведь сотрудники непосредственно связаны с организацией, являются ее неотъемлемой частью, интересуются проблемами, содействуют благополучию и росту, так как его собственный профессиональный рост находится в прямой зависимости от успехов организации.

Рекомендация 2. Совершенствование мотивации персонала ООО «Вест-Импорт»

Рекомендуем в целях совершенствования мотивации персонала ООО «Вест-Импорт» включить четыре направления, которые представлены на рисунке 6.

1. Совершенствование материального стимулирования персонала.

2. Совершенствование нематериального стимулирования персонала.
3. Совершенствование социально-трудовой сферы персонала.
4. Совершенствование социального пакета персонала.

Первое направление - Совершенствование материального стимулирования

1. Выплата годовых премий

Рекомендуем перейти с простой повременной системы оплаты труда на бонусную систему. Данная система оплаты труда включает две составляющие - определенный оклад сотрудника плюс выплата бонуса. В качестве бонуса рекомендуем тринадцатую зарплату. Последовательность расчета премии по итогам года определяется в зависимости от установленных показателей и целей премирования.

Цель выплаты тринадцатой зарплаты - стимулирование персонала добросовестно трудиться для достижения максимальных финансовых результатов организации, выдается за вклад сотрудника в общий результат работы организации за год.



Рисунок 6 - Мероприятия по совершенствованию мотивации персонала ООО «Вест-Импорт»

Когда выплачивать тринадцатую зарплату. После подведения итогов за год и составления бухгалтерской отчетности рекомендуем выплачивать премию.

Годовая премия начисляется на основании выполнения плана по реализации продукции. Предполагается выплачивать премии в размере равном размеру перевыполнения плана в проценте от оклада сотрудника.

Так при заработной плате равной 30000 руб. и перевыполнении плана продаж на 5% работнику будет выплачена премия в размере 1500 руб. ($30000 \times 0,05$). Индексация зарплаты

Рекомендуем постоянно индексировать заработную плату с учетом роста инфляции.

Индекс для определения порога индексации вычисляется путем простого перемножения ежемесячных показателей. Сумма индексации рассчитывается умножением индексируемого дохода на процент прироста индекса.

Рассмотрим алгоритм такого расчета на паре простых примеров. Простой пример расчета индексации заработной платы

Сотрудник принят на работу с 01 января 2021 года. За базовый месяц принимаем январь 2021.

Оклад согласно штатного расписания – 30000 рублей.

Таблица 20 – Расчет индексации заработной платы

Месяц	Индекс потребительских цен в 2021 в %	Индекс для расчета суммы индексации	Прирост индекса	Сумма индексации
Январь	100,2	100,2		
Февраль	100,6	100,8 (1,002 x 1,006 x 100)		
Март	102,2	105,1 (1,002 x 1,006 x 1,022 x 100)		
Апрель	105,1			

Май			5,1 (105,1 – 100)	422,43 руб. (8283 x 5,1: 100)
-----	--	--	-------------------	----------------------------------

При установленном размере заработной платы в 30000 руб. индексации будут подлежать не все начисления, а лишь часть в пределах размера прожиточного минимума, который в среднем по 2021 году установлен в сумме 8283 руб.

Сумма индексации составит $8283 \times 5,1 \% = 433,43$ руб.

Сумма к начислению 30000 руб. + 433,43 руб. = 30433,43 руб.

2. Совершенствование нематериального стимулирования

Система нематериального стимулирования сотрудников организации должна соответствовать следующим критерием:

- 1) прозрачность начисления и получения вознаграждения;
- 2) проведение вознаграждений отличившихся сотрудников публично на корпоративных мероприятиях и собраниях.

С целью повышения эффективности деятельности ООО «Вест-Импорт» была реализована система показателей нематериального стимулирования и виды поощрений, таблице 21.

Таблица 21 - Показатели нематериального стимулирования и виды поощрения работников ООО «Вест-Импорт»

Наименование показателя нематериального стимулирования	Результат работы	Вид поощрения
Предложение по решению нестандартных задач, поставленных Руководством	Одобен руководством	Почетная грамота. Доска почета или занесение в «Книгу почета организации» в зависимости от значимости решенной задачи
	Не одобрен	Устная благодарность руководства

Предложение по улучшениям (повышению эффективности работы, улучшению условий труда и пр.) в какой-либо сфере деятельности организации	Одобен руководством	Почетная грамота. Доска почета, в исключительных случаях занесение в «Книгу почета организации»
	Не одобрен	Устная благодарность руководства
Оригинальность в решении задачи		Почетная грамота
Добровольное взятие на себя каких-либо обязательств, не оговоренных должностными обязанностями (например, организация дружеского матча)		Устная благодарность руководства
Умение работать в команде		Почетная грамота

В обязательном порядке награждение персонала должен осуществлять генеральный директор в присутствии всего трудового коллектива и желательно в праздничной обстановке.

3. Совершенствование социального пакета Добровольное медицинское страхование сотрудников

Одним из эффективных инструментов стимулирования сотрудников является добровольное медицинское страхование, которая предоставляет медицинские услуги сотрудникам, туда могут входить поликлиническое обслуживание, стоматологическая помощь, медицинская помощь на дому или по месту работы.

2.3. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ВЕСТ- ИМПОРТ» Г. ЧЕЛЯБИНСКА

Расчет затрат на внедрение предложенных мероприятий по организации внутрифирменного обучения

Расчеты затрат на внедрение предложенных мероприятий.

1. Создание нового структурного подразделения «Центр компетенций» (ЦК).

Проведя анализ необходимых для создания и внедрения ЦК в ООО «Вест-Импорт» ресурсов составим таблицу 2.2.

Таблица 22 – Список необходимых ресурсов для создания ЦК в ООО «Вест-Импорт»

Вид ресурса	Наименование ресурса
Трудовые ресурсы	специалисты по обучению персонала; начальник СО; специалист по развитию персонала; психолог; директор отдела по управлению персоналом;
Физические ресурсы	отдельное помещение (кабинет), располагающееся рядом с отделом управления персоналом; 4 компьютера; 4 письменных стола; 4 компьютерных кресла; 10 стульев со спинкой; 4 телефона; факс; 2 принтера; канцелярские принадлежности; проектор;
Информационные ресурсы:	доступ в интернет;
Финансовые ресурсы	собственные средства организации;

Теперь рассчитаем фонд оплаты труда специалистов, занятых в СО. Размер заработной платы планируемых специалистов установлена в соответствии с их опытом и значимостью для ЦК, средним уровнем оплаты труда в организации и представлена в таблице 23.

Таблица 23 – Заработная плата сотрудников ЦК ООО «Вест-Импорт»

Квалификация, профессия специалиста	Кол-во человек	ЗП в день, руб.	Сумма ЗП в день, руб.
Начальник СО	1	400	400

	Специалист по обучению персонала	2	1300	2600
	Специалист по развитию персонала	1	1400	1400
	Психолог	1	1190	1190
	Итого	5		5590

Так как обязанности начальника ЦК по совместительству выполняет начальник отдела по управлению персоналом, считаем необходимым установить надбавку к его заработной плате в размере 400 рублей в день, в связи с расширением его должностных обязанностей.

Итак, затраты на заработную плату сотрудников ЦК в день составят 5590 рублей. Количество рабочих дней в месяце для ЦК в среднем составит 21 день, то есть заработная плата всего штата специалистов в месяц составит 117390 рублей.

Теперь произведем расчёт стоимости необходимых для создания ЦК физических ресурсов. Определив точное количество необходимых физических ресурсов в таблице 24, рассчитаем затраты на их приобретение.

Таблица 24 – Расчёт стоимости необходимых физических ресурсов для создания ОС в ООО «Вест-Импорт»

Ресурс	Необходимое количество	Способ получения	Примерная стоимость (руб.)
Помещение	1	Организация способна выделить отдельное помещение для размещения нового отдела, так как обладает некоторым количеством свободных кабинетов.	-
Компьютер с комплектующими	4	Покупка у сторонней организации	90000
Письменный стол	4	Так как в товарном ассортименте организации присутствуют такие товары, возможно их приобретение по себестоимости.	4000

Компьютерное кресло	4	Так как в товарном ассортименте организации присутствуют такие товары, возможно их приобретение по себестоимости.	5000
Стул со спинкой	10	Так как, в товарном ассортименте организации присутствуют такие товары, возможно их приобретение по себестоимости.	2000
Телефон	4	Покупка у сторонней организации	2000
Принтер	2	Покупка у сторонней организации	6000
Проектор	1	Покупка у сторонней организации	15000
Канцелярские принадлежности		Заказ у подрядчиков	в среднем 2000 в месяц
Итого:	126000		

Таким образом, на приобретение необходимых для создания ЦК в организации физических ресурсов необходимо 126000 рублей.

Следующий вид необходимых ресурсов - информационные (а точнее интернет), их приобретение не требуют никаких затрат, так как все помещения в ООО «Вест-Импорт» снабжены доступом в интернет.

Составив полный список необходимых ресурсов и рассчитав их стоимость, составим смету расходов на создание и внедрение ЦК на начальном этапе деятельности в ООО «Вест-Импорт» за три месяца (таблица 25).

Таблица 25 – Смета расходов на внедрение и начальный этап деятельности ЦК в ООО «Вест-Импорт»

Период	Постоянные расходы (рублей)		Переменные расходы (рублей)		Итого
1ый месяц	Заработная плата	117390	Приобретение	126000	246390

	Хозяйственные расходы	3000	физических ресурсов		
2ой месяц	Заработная плата	117390	Заказ	2000	122390
	Хозяйственные расходы	3000	канцелярских принадлежностей		
3ий месяц	Заработная плата	117390	Заказ	2000	122390
	Хозяйственные расходы	3000	канцелярских принадлежностей		

Из таблицы 25 делаем вывод, что на этапе подготовки и внедрения СО в ООО «Вест-Импорт» (1-ый месяц работы), потребуются финансовые ресурсы в размере 246390 рублей.

Затраты в первый месяц значительно превышают затраты на содержание и обеспечение деятельности ЦК в изучаемой организации, так как именно в первый месяц происходит массовая закупка основного оборудования, необходимого для обеспечения эффективной деятельности ЦК.

Планируется, что затраты во втором, третьем и последующих месяцах будут стабильными и станут составлять 122390 рублей (ФЗП сотрудников сектора и расходы на канцелярские принадлежности) ежемесячно. Предполагается, что все необходимые для внедрения и обеспечения деятельности ЦК финансовые затраты будут произведены за счет собственных средств ООО «Вест-Импорт».

Мы предложили мероприятия по повышению системы управления ООО «Вест-Импорт» на основании внедрения мотивации трудовой деятельности. Ниже приводится целесообразность мероприятий на основе маржинального анализа.

За счет мероприятий, направленных на оптимизацию стимулирования и оплаты труда работников организации, ожидаются следующие изменения в технико-экономических показателях:

- предоставление услуг - увеличение на 20%;
- удельные издержки - снижение на 5%;
- качество предоставляемых услуг - повышение на 7%;
- сокращение рабочей силы - 1%;

- увеличение затрат на проведение оптимизационных мероприятий - 6%

- Экономическую эффективность рассчитаем по формуле:

$$\text{ПЭ} = \text{Впр} + \text{УДиз} + \text{Кпр} + \text{Праб} / \text{УЗ}$$

(1) где ПЭ - повышение эффективности в процентном соотношении;

Впр - увеличение предоставляемых услуг, %;

УДиз – снижение удельных издержек, %;

Кпр - повышение качества предоставляемых услуг, %;

Праб - снижение потребности в рабочей силе, %;

УЗ - увеличение затрат на проведение оптимизационных мероприятий.

$$\text{ПЭ} = 20 + 5 + 7 + 1 / 37,5 = 5,5\%$$

Эффективность работы ООО «Вест-Импорт» за счет оптимизации системы мотивации повысится на 5,5%.

Ожидается, что эффективность оптимизации мотивации трудовой деятельности в ООО «Вест-Импорт» будет также выражаться и в удовлетворенности коллективом своей работой, снижении текучести кадров и простоев оборудования, повышении не только производительности, но и качества предоставляемых услуг, что отразится на сбыте и соответственно прибыли.

ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

Практическая работа нашего исследования осуществлялась в рамках деятельности ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ».

Юридический адрес ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ» — 454106, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Полковая, д. 21/3

Организация работает в направлении Деятельность агентов по оптовой торговле лесоматериалами и строительными материалами. Терешкин Андрей Иванович является собственником ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ».

В результате анализа ключевых финансовых показателей Организации нами установлено следующее. Финансовое состояние ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ» на 31.12.2021 **лучше** финансового состояния половины всех организаций, занимающихся видом деятельности торговля оптовая неспециализированная замороженными пищевыми продуктами (код по ОКВЭД 46.39.1). При этом в 2021 году финансовое состояние Организации **улучшилось**.

Рассмотрим основные кадровые показатели ООО «Вест-Импорт». В основном, в организации работают мужчины. Общее количество сотрудников составляет 70 человек.

Из проведенного анализа можно сделать вывод, что система управления ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ» при реализации проектной деятельности является не эффективной.

Основной причиной является немотивированность персонала организации и низкий уровень сформированности профессиональных компетенций.

Система стимулирования работников ООО «Вест-Импорт» должна отличаться многообразием методов и подходов. Большинство схем включать несколько компонентов переменной части дохода и при этом неизменной компонентой являются выплаты, привязанные к проценту выполнения плана продаж. Мотивируя работников к проектной деятельности, необходимо помнить о качестве обслуживания клиентов, поэтому система мотивации обязательно должна базироваться на ключевых принципах работы с

клиентами.

Для повышения эффективности управления проектной деятельностью в ООО «Вест-Импорт» г. Челябинска, на основе теоретического обоснования проблемы исследования нами были разработаны рекомендации по управлению персоналом в проектной деятельности ООО «Вест-Импорт» г. Челябинска.

Рекомендация 1. Создание системы внутрифирменного обучения в ООО «Вест-Импорт» (Центр компетенций).

На основании анализа, проведенного в предыдущем разделе, можно определить ряд рекомендаций для ООО «Вест-Импорт», которые будут направлены на совершенствование системы внутрифирменного обучения, которые в дальнейшем, позитивно повлияют на проектную деятельность всей организации, повысят производительность труда персонала, компетенции и мотивацию сотрудников.

Рекомендация 2. Совершенствование мотивации персонала ООО «Вест-Импорт».

Рекомендуем в целях совершенствования мотивации персонала ООО «Вест-Импорт» включить четыре направления, которые представлены на рисунке 6.

5. Совершенствование материального стимулирования персонала.
6. Совершенствование нематериального стимулирования персонала.
7. Совершенствование социально-трудовой сферы персонала.
8. Совершенствование социального пакета персонала.

Эффективность работы ООО «Вест-Импорт» за счет оптимизации системы мотивации повысится на 5,5%.

Ожидается, что эффективность оптимизации мотивации трудовой деятельности в ООО «Вест-Импорт» будет также выражаться и в удовлетворенности коллективом своей работой, снижении текучести кадров и

простоев оборудования, повышении не только производительности, но и качества предоставляемых услуг, что отразится на сбыте и соответственно прибыли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первом параграфе первой главы теоретические аспекты управления персоналом в проектной деятельности нашего исследования мы рассмотрели состояние проблемы осуществления проектной деятельности в существующей теории и практике менеджмента. Нами было выявлено, что в период 1955–1957 годов стало известно о создании и успешном внедрении управления проектами как самостоятельной области управления.

В ходе изучения научных работ - докторов экономических наук профессоров Эдуарда Михайловича Короткова и Олега Самуиловича Виханского мы выявили следующее:

проектом называется некая идея, запланированное мероприятие, подлежащее реализации. В широком смысле, проект – это метод, способ достижения, реализации задуманного.

проектное управление (управление проектом) – это особый вид управленческой деятельности, в основе которого лежит «предварительно разработанная модель действий по достижению какой-либо конкретной цели».

проектная деятельность – это особый вид управленческой деятельности, в основе которого лежит «предварительно разработанный план действий по достижению конкретной цели, оптимально используя определенные ресурсы в определенный (наикратчайший) срок».

Во втором параграфе первой главы мы изучили вопросы, связанные с понятием и сущностью системы управления персоналом организации.

Суть управления персоналом состоит в установлении координационно- финансовых, общественно-психологических и правовых взаимоотношений субъекта и предмета управления.

Система управления персоналом представляет собой один из структурных компонентов системы менеджмента, и она связана с отношениями между работодателем и работником, как внутри предприятия, так и вне, их взаимосвязями по поводу соблюдения их законных прав и выполняемых ими функциональных обязанностей.

Мы выделили методы эффективного управления персоналом, которые рассматриваются в научных работах российских и иностранных ученых, данные методы обобщены и структурированы в учебнике Глазова М.М.:

- 4) управленческие (основанные на наказании и власти административной зависимости; ориентируется на дисциплину);
- 5) экономические (основаны на экономической мотивации – материальные поощрения, премии);
- 6) социально психологические (основаны на нравственности, с целью перевода заданий во внутреннюю необходимость человека).

В третьем параграфе первой главы мы рассмотрели особенности управления персоналом в проектной деятельности, которые представлены в таблице номер 4 нашего исследования.

Специфическая **цель управления персоналом** в проектной организации состоит в том, чтобы достаточно быстро «создать команду способных творчески динамично работать над достижением поставленных целей в быстро меняющихся внешних условиях».

С учетом выявленных особенностей и специфики проблемы исследования мы уточнили понятие управления персоналом в проектной деятельности – это процесс обеспечения эффективного использования человеческих ресурсов проекта, к которым относятся все участники проекта (спонсоры, заказчики, команда проекта, субподрядчики, подразделения организации и другие участники проекта).

Итак, управление персоналом при проектной организации деятельности изменяется по сравнению с традиционной системой управления персоналом не только содержательно. Новые качественные характеристики приобретают основные элементы системы управления персоналом: объект, субъект и состав системообразующих функций.

Практическая работа нашего исследования осуществлялась в рамках деятельности ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ».

Юридический адрес ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ» — 454106, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Полковая, д. 21/3

Организация работает в направлении Деятельность агентов по оптовой торговле лесоматериалами и строительными материалами. Терешкин Андрей Иванович является собственником ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ».

В результате анализа ключевых финансовых показателей Организации нами установлено следующее. Финансовое состояние ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ» на 31.12.2021 **лучше** финансового состояния половины всех организаций, занимающихся видом деятельности торговля оптовая неспециализированная замороженными пищевыми продуктами (код по ОКВЭД 46.39.1). При этом в 2021 году финансовое состояние Организации **улучшилось**.

Рассмотрим основные кадровые показатели ООО «Вест-Импорт». В основном, в организации работают мужчины. Общее количество сотрудников составляет 70 человек.

Из проведенного анализа можно сделать вывод, что система управления ООО «ВЕСТ-ИМПОРТ» при реализации проектной деятельности является не эффективной.

Основной причиной является немотивированность персонала организации и низкий уровень сформированности профессиональных компетенций.

Система стимулирования работников ООО «Вест-Импорт» должна отличаться многообразием методов и подходов. Большинство схем включать несколько компонентов переменной части дохода и при этом неизменной компонентой являются выплаты, привязанные к проценту выполнения плана продаж. Мотивируя работников к проектной деятельности, необходимо помнить о качестве обслуживания клиентов, поэтому система мотивации обязательно должна базироваться на ключевых принципах работы с клиентами.

Для повышения эффективности управления проектной деятельностью в ООО «Вест-Импорт» г. Челябинска, на основе теоретического обоснования

проблемы исследования нами были разработаны рекомендации по управлению персоналом в проектной деятельности ООО «Вест-Импорт» г. Челябинска.

Рекомендация 1. Создание системы внутрифирменного обучения в ООО «Вест-Импорт» (Центр компетенций).

На основании анализа, проведенного в предыдущем разделе, можно определить ряд рекомендаций для ООО «Вест-Импорт», которые будут направлены на совершенствование системы внутрифирменного обучения, которые в дальнейшем, позитивно повлияют на проектную деятельность всей организации, повысят производительность труда персонала, компетенции и мотивацию сотрудников.

Рекомендация 2. Совершенствование мотивации персонала ООО «Вест-Импорт».

Рекомендуем в целях совершенствования мотивации персонала ООО «Вест-Импорт» включить четыре направления, которые представлены на рисунке 6.

9. Совершенствование материального стимулирования персонала.
10. Совершенствование нематериального стимулирования персонала.
11. Совершенствование социально-трудовой сферы персонала.
12. Совершенствование социального пакета персонала.

Эффективность работы ООО «Вест-Импорт» за счет оптимизации системы мотивации повысится на 5,5%.

Ожидается, что эффективность оптимизации мотивации трудовой деятельности в ООО «Вест-Импорт» будет также выражаться и в удовлетворенности коллективом своей работой, снижении текучести кадров и простоев оборудования, повышении не только производительности, но и качества предоставляемых услуг, что отразится на сбыте и соответственно прибыли.

В ходе исследования цель достигнута задачи реализованы гипотеза подтвердилась. Перспективой дальнейшего исследования может стать проблема управление проектом развития персонала организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адамова Н. Принятие проектных решений через управление рисками // Интернет-портал «ITeam». — Статья. — <http://www.iteam.ru/publications/project/section38/article1430/>
2. Алешина С. Наука плетения сетей // Секрет фирмы, 2021. — № 47(86)
3. Андреева Т. Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций // Вестник Санкт-Петербургского Университета, 2021. Сер. 8. - Вып. 2 (№16).
4. Андреев О.П., Колпакова О.Н., Корепанов М.Б., Фунтов В.Н., Проектное управление для повышения эффективности развития газодобывающего предприятия, Газовая промышленность, 10, 2019.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 2021.
6. Ансофф. И. Стратегическое управление. Пер с англ. М.: Экономика, 1989, 519 стр. /www.stplan.ru/articles/theory/mansoff.htm.
7. Арчибальд Р. Д., В. И. Воропаев, Г. И. Секлетова, Системная методология управления проектами и программами, // <http://www.iteam.ru/publications/project/section35/article1687>.
8. Ассистент менеджера проектов // Статья. <http://www.pmpofy.ru/hr/vacancydetails.asp?action=show&id=12/>.
9. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. Управление развитием предприятия. — Харьков: ИД ИНЖЭК, 2019, 179 стр.
10. Афанасьева Г. П. Оптимальный менеджмент сегодня — хорошо спланированное завтра // Статья. — <http://elib.altstu.ru/elib/books/Files/2019-01/HTML/14/pap14.html>.
11. Баженов А. Как овладеть искусством управления проектами // Статья — <http://www.pminfo.ru/articles/pmoart.html>.
12. Баженов А. Методика корпоративного управление проектами компании АйТи // Презентация — <http://www.pminfo.ru/ufiles/abpmit.zip>

13. Баженов А. Управление проектами и интеграция проектного управления с общим менеджментом компании // Презентация <http://www.pminfo.ru/ufiles/abopm3.zip>.

14. Балашов В. Г., Заложнев А. Ю., Новиков Д. А., Механизмы управления организационными проектами. М.: ИПУ РАН, 2019.

15. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации. // Статья. <http://www.big.spb.ru/publications/other/orgculture/stratmengandkadrorg.shtm>.

16. Бартенева О., А. Кабицын, С. Павлов Организационные формы реализации активных проектов // Управление компанией. <http://www.zhuk.net> — www.zhuk.net/archive/articles.asp?aid=2627.

17. Белешова А. Project Management. Организация и контроль выполнения проекта, анализ и регулирование выполнения проекта // Статья — <http://www.partnercons.ru/index/?nodeid=154>, <http://www.partnercons.ru/index/?nodeid=155>.

18. Березовский С. Как выбрать систему автоматизации управления предприятием // Интернет-портал «ITeam». Статья. <http://www.iteam.ru/publications/it/section54/article1930/>.

19. Биггарт Н. Социальная организация и экономическое развитие // Экономическая социология: Новые подходы к институциональному и сетевому анализу / Под ред. В. В. Радаева. — М.: РОССПЭН, 2022.

20. Бизнес-процессы и оргструктура / Технология структуризации и описания компании // Статья. — <http://www.betec.ru/secure/index.php?id=2&sid=08&tid:=9>.

21. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. СПб.: Издательство Питер, 2020.

22. Большая советская энциклопедия (БСЭ), Третье издание. М. Советская энциклопедия. 2019-1978 гг.

23. Боровикова П., Паринова А. Нововведения в организации: предупрежден значит, защищен // Персонал-Микс, 2021. - №2.

24. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять организациями. М.: Синтег, 2021.

25. Бурков В.Н., С.Г. Павлов, Цымбал С.В. Технология создания эффективных социально-экономических комплексов на основе активного проектирования // Труды МНПК «Теория активных систем». М. : ИПУ РАН

26. Бушуев С.Д., Н.С. Бушуева, Лукьянов Д.В. Развитие компаний на основе формирования технологической зрелости в области управления проектами // Украинская ассоциация управления проектами, доклад на конференции в гост. Прибалтийская, 2019 г.

27. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. -М.: ИНФРА-М, 1996.

28. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ. — М.: ФИНПРЕСС, 2020.

29. Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом, 2019 №5. - <http://www.cfin.ru/press/management/2019-5/10.shtml>.

30. Волков О. Стандарты и методологии моделирования бизнес-процессов // CONNECT! Мир связи, 2019. №6. <http://www.cormect.ru/article.asp?icN5710>.

31. Волчков С. А., Балахонова И. В., Спиридонова В. В. Опыт повышения качества деятельности информационных служб // Методы менеджмента качества, 2021. — №7. — <http://interface.mfg.ru/article/files/3321.pdf>

32. Воропаев В. И. Управление проектами в России. — М.: Алане,1995.

33. Гаврилов Н.Н., Козлов А.С., Матвеев А.А. "Естественный отбор" руководителя проектом // Интернет-портал «ITeam» <http://www.iteam.ru/publications/project/section40/article1605/>

34. Гейзлер П.С., Завьялова О.В. Управление проектами. Минск БГЭУ: 2019.
35. Гольдштейн Г. Я. Основы планирования и управления программами научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) // Статья. — <http://www.aup.rU/articles/management/1.htm>
36. ГОСТ 34.601-90 Автоматизированные системы. Стадии создания.
37. ГОСТ 34.602-89 Техническое задание на создание автоматизированной системы.
38. Грант Р. Современный стратегический анализ. — СПб.: Питер, 2021.
39. Грашина М.Н. Проектный менеджмент в стратегическом развитии организации // Статья — <http://pmsymposium.ru/2019/review/2-09a.doc>.
40. Гуревич Д. Отклонение по срокам реализации проектов — всего 5-10% // Стандарт, 2019. №11, 25 <http://www.comnews.ru/index.cfm?id=20285>.
41. Джонс Дж. К. Методы проектирования. — М.: Мир, 2019.
42. Диксон Дж. Проектирование систем: изобретательство, анализ и принятие решений. М.: Мир, 2019.
43. Дитхелм Герд. Управление проектами, в 2-х томах. — М: Бизнес-пресса, 2019.
44. Друкер П. Ф. Практика менеджмента: Учебное пособие / Пер. с англ. М.: Вильямс, 2020.- 398 с.
45. Дубова Н. О роли практики в управлении проектами // Computerworld, 2021. №28.
46. Дубовик М. Корпоративная система управления проектами многопрофильного холдинга. Опыт внедрения, выводы, уроки // УКЦ «Текора», доклад, конференция — 2019 г.
47. Елашкин М. Как оценивать эффективность ИТ? // Статья. - <http://www.osp.ru/os/2021/07/184997/>.
48. Зиле И., Корепанов М.Б., Фунтов В.Н. Корпоративная система управления проектами предприятия ООО «Газпром добыча Ямбург». Наука и техника в газовой промышленности, февраль 2020.

49. Илларионов А. Оптимизация организационной структуры ИТ железнодорожного транспорта // CONNECT! Мир связи, 2021. №3. - <http://www.connect.ru/article.asp?id=N7581>.

50. Кабицын А. В. Активное проектирование: методология использования в российских условиях / А. В. Кабицын, С. Г. Павлов, Д. А. Черноморский // Труды МНПЖК «Современные сложные системы управления». — Липецк: ЛГТУ, 2022.

51. Казаков М. К. Управление проектами как инструмент реализации стратегии развития компании ОАО "СевЗап НТЦ" // Статья. — <http://www.pmssoft.ru/knowledgebase/articles/detail.php?ID=1539&print=Y>

52. Казеннов М., Рябов В. Управление через проекты // СЮ — 13.10.2019 —
Статья. —
<http://www.consult.ru/themes/default/publication.asp?folder=::1924&publicationid=432>.

53. Камерон К.С., Куинн Р.И. Диагностика и изменение организационной культуры (Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on

54. Competing Values Framework, Kim S. Cameron, Robert E. Quinn). Санкт-Петербург: Питер, 2021, серия "Теория и практика менеджмента".

55. Каплан Р., Нортон Д. Отдел управления стратегией // Harvard Business Review (русское издание), 2019. — Январь-февраль. — С. 80-88.

56. Каппелс Т. М. Финансово-ориентированное управление проектами / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2021.

57. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. — М.: Добрая книга, 2019.

58. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. — ДМК пресс, Компания АйТи, 2019.

59. Ковалев С. Бизнес-процессы и бизнес-проекты компании // Статья — <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=04>.

60. Ковалев С. Проекты совершенствования и развития деятельности предприятия — инициация и планирование — шаг за шагом // Статья. — <http://www.betec.m/index.php?id=6&sid=18>.

61. Колосова Е. В., Новиков Д. А., Цветков А. В. Методика освоенного объема в оперативном управлении проектами . — М.: ООО «НИЦ Апостроф», 2021.

62. Корепанов М.Б., Зиле И., Фунтов В.Н. Информационная система управления проектами газодобывающего предприятия. Управление проектами, №4 (13), 28-35, 2021.

63. Короткое Э. М. Концепция обучающейся организации // Статья.[http://smb.economy.gov.ru/methods/staff/concept/flkadr3 .doc](http://smb.economy.gov.ru/methods/staff/concept/flkadr3.doc)

64. Кошечкин С.А. Система целей предприятия // Электронный учебник «Экономика предприятия». — <http://www.businesscom.biz/biblio/ebooks/economics/96.html>.

65. Круглова Н. Предприятие предпринимательского типа // Статья.<http://www.inventech.ru/lib/right/right-0017/>.

66. Кузнецов И. Аутсорсинг: производить или покупать? //Управление компанией. —www.zhuk.net/archive/articles.asp?aid=6162

67. Курицын Д. Создание команды. Теоретические основы. Модель эффективности команды / Статья — <http://www.hrm21.ru/rus/stress-management/?action=show&id=459>

68. Кутузов А., Вратенков С. Управление проектами — мода или необходимость? // Статья.— <http://www.e-executive.ru/publications/aspects/project/article904/>

69. Либерзон В.И. Основы управления проектами. — М.: Нефтяник,1997.

70. Либерзон В. Стандарты PMI // Статья.— <http://www.e-executive.ru/publications/aspects/project/article921/>

71. Липканский В.М., Фунтов В.Н., Сенько А.А. Опыт формализации крупного инновационного проекта / Управление проектами, 2021. — №4(9).1. С. 24-29.

72. Марку шина Е. Безумству храбрых поем мы песню. об управлении изменениями в компании // май 2021 г. — <http://www.markus.spb.ru/navalochnaya/bezum.shtml>

73. Масленникова Н. Цели развития организации через призму управленческих теорий // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». <http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/targettheories.shtml>.

74. Материалы второй международной конференции «Управление проектами 2021», 10-11 декабря 2021, «Холидей Инн» Лесная, Москва // www.pm-conf.ru.

75. Менар К. Экономика организаций. — М.: ИНФРА-М, 1996.

76. Методы веб-дизайна и юзабилити // Статья. — <http://www.webmascon.com/topics/development/22a.asp>

77. Мир управления проектами / Под ред. Х. Решке, Х. Шелле. — М.: Алане 1993.

78. Михайловский Н. Э. Архитектура информационной системы, оценка рисков и совокупная стоимость владения // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». — Статья — <http://www.cfin.ru/management/practice/supremum2022/16.shtml>

79. Михеев В., Пужанова Е. О. Технология самоорганизации команды менеджмента проекта: системный подход // Статья — <http://www.citforum.ru/SE/project/menagment/>

80. Михеев В. Н. Проектный Менеджмент для проектно-ориентированных компаний // Консалтинг, 2022. — № 1-2. — С. 16-27.

81. Михеев В. Современная команда менеджмента проекта. // Статья - <http://www.pmpofy.ru/content/rus/26/263-article.asp>

82. Моргунов Е.Б. Организационное поведение. Москва, 2021. <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/198166.html>

83. Назаренко Ю. А. Технологическая зрелость IT-организаций // Журнал «Корпоративные системы», 2022. — <http://www.interface.ru/fset.asp7UrWmisc/teho.htm>
84. Некрасова Е. Информационная система предприятия: эффекты или эффективность? // СЮ, 2019. — №1. — <http://offline.cio-world.ru/2019/11/23794/>
85. Никаноров С. П. Совершенствование, создание и развитие организаций на основе теории систем // Статья. — <http://or-rsv.narod.ru/Concept/Nikanorov002.htm>
86. Новиков Д. А. Теория управления организационными системами: вводный курс. — М.: МПСИ, 2019.
87. Новиков Д. А., Иващенко А. А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы. — М.: ЛЕНАНД, 2019.
88. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2021.
89. Ньюэлл М. Стоимостные оценки проекта // Интернет-портал «ITeam» —Статья. — <http://www.iteam.ru/publications/project/section36/article771/>
90. Обучающаяся организация" — будущее лучших компаний // Статья. — <http://www.sreda-mag.ru/material/02. October.23.06.09.20/obuchorganizaci a.doc>
91. Орлова Е. Р. Методическое пособие по курсу "Системный анализ и управление проектами". — ЛЕНАНД, 2021.
92. Павлов А. В чем заключаются выгоды управления проектами в бизнесе компании // Презентация, 2-я международная конференция по управлению проектами, декабрь 2021 // Материалы — <http://www.pm-conf.ru>.
93. Павлов И. Нельзя предотвратить, но можно контролировать // Интернет-портал «ITeam». — Статья. — <http://www.iteam.m/publications/project/section36/article2738/>
94. Пеллс Д. Bottom line: как управление проектами помогает вам заработать больше // Статья. — <http://www.osp.ru/cio/2019/10/172920/>

95. Пино Р. Корпоративное айкидо / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2021.
96. Питеркин С. Начиная проект внедрения ERP-системы // Управление компанией, 2021. — №1. — <http://www.zhuk.net/archive/articles.asp?aid=1937>
97. Питере, Т., Уотермен, Р. В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 2019.
98. Полковников А. В. Корпоративная система управления проектами: опыт внедрения в российских компаниях // Группа компаний «Текора», доклад на конференции в гост. Прибалтийская, 2019 г.
99. Полковников А. В. Управление коммуникациями проекта // Статья — <http://www.projectmanagement.ru/mup.asp?mupid=22>
100. Попова Е. П. Проблема критериев организационного развития: выживание или эффективность // Статья. — <http://www.isras.ru/files/File/Socis/2021-09/popova.pdf>
101. Портер М. Конкуренция: Учебное пособие / Пер. с англ. — М.: Вильяме, 2020.
102. Портер М.Э. Конкуренция. — М.: Вильяме, 2019.
103. Постников А. А. Управление рисками и моделирование рискованных ситуаций в бизнесе: Учебно-практическое пособие. — Обнинск: ГОУ ДПО Международная Академия Современного Знания, 2021.
104. Презентация ITLand. Конференция по управлению проектами в Санкт-Петербурге. 18-19 сентября 2019.
105. Презентация. Опыт РМ Expert. Вторая Международная конференция по управлению проектами Санкт-Петербургского отделения PMI 18— 19 июня 2021 // <http://onlinereg.ru/site.php?go=78&page=684&lang=RUS>
106. Пригожий А. И. Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2019.
107. Причины неудач внедрения ERP-систем в России // Статья. — <http://www.sostav.ru/articles/2022/10/09/mark091002/>
108. Проблемы теории проектирования предметной среды // Сборник трудов ВНИИТЭ. — М., 1974.

109. Процессы управления и участники проекта // Статья. — <http://www.pmonline.ru/pm/processes/>
110. Процессы управления проектами // Интернет-портал «ITeam». — Статья. — <http://www.iteam.ru/publications/project/section36/article337/>
111. Разработка и внедрение автоматизированных систем в проектировании: вопросы теории и методологии // Сборник трудов ВНИИТЭ. — М., 1975.
112. Разработка и внедрение системы управления проектами в ОАО "Ростелеком" // Статья. — <http://www.pmconsult.ru/service/list.html?pageid=13>
113. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / Пер. с англ. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 2019.
114. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). — М.: Институт Управления Проектами, Project Management Institute, 2021.
115. Рыбаков М. "Менеджер проекта" звучит гордо // Управление компанией, 2019. — №2. — <http://www.zhuk.net/archive/articles.asp?aid=6364>
116. Рыбаков М. О сертификации // Управление компанией, 2019. — №3. — <http://www.zhuk.net>
117. Рыбаков, М. Чтобы не налететь на рифы. // Управление компанией. - 2019—№12
118. Савич А. В., Ципес Г. Л. Как оценить влияние отдельного проекта на конечные результаты программы: мнения и факты // Управление проектами и программами, 2021. — №3.
119. Сайт компании Microsoft. Центр загрузки. <http://www.microsoft.com/downloads/details.aspx?displaylang=ru&FamilyID=6382c615-1090-452c-8eba-4025b8976c18>
120. Сантосус, М. Служебная дисциплина: зачем нужен проектный офис. // Статья. — <http://www.pmpofy.ru/content/rus/137/1375-article.asp>

121. Скотт Беркун Искусство управления ИТ проектами. Серия «Библиотека программиста», — СПб: Питер, 2021 — 400 с.
122. Смирнов Д. Внедрение системы управления проектами в рамках внедрения интегрированной системы управления предприятием // Статья. — <http://www.pmpofy.ru/content/rus/104/1044-article.asp>
123. Смирнов, А. Оптимизация расходов на ИТ — расчет совокупной стоимости владения // Статья. — <http://www.benefly.com.ua/article16.php>
124. Солянтэ А. Структуры управления проектами в крупных компаниях // Статья. — <http://www.fmexpert.ru/content.asp?mID=60&ID=518&mode=w>
125. Спивак М. А. Применение метода «6 Сигм» в реинжиниринге-процессов // Статья. — <http://education.kulichki.net/bsc/6sigma.htm>
126. Стивенсон В. Дж. Управление производством: Учебное пособие / Пер. с англ. под общ. ред. Ю. В. Шленова. — М.: БИНОМ: Лаб. Базовых Знаний, 2022.
127. Стожко К. П. Основы современной конкуренции: Учебное пособие.— Екатеринбург, 2020. •
128. Столчнев В. Кто против MsProject // Интернет-портал «ITeam». — Статья. — <http://www.iteam.ru/publications/project/section38/article3666/>
129. Стратегия и BSC <http://www.betec.ru/index.php?id=19&sid=15>
130. Товб А. С., Ципес Г. Л. Менеджмент проектов в практике современных компаний.— М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2019.
131. Товб, А. С., Ципес Г. Л. Управление проектами: стандарты^ методы, опыт. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2019 240 с.
132. Толковый словарь по управлению проектами / Под ред. В. К. Иванец, А. И. Кочеткова, В. Д. Шапиро, Г. И. Шмаль;. — М.: ИНСАН, 1992.
133. Трофимов В. В. Управление проектами с Primavera: Учебное пособие / Трофимов В. В., Иванов В. Н., Казаков М. К., Евсеев Д. А., Карпова В. С. — СПб.: СПбГУЭФ, 2019.

134. Управление проектами: Справочное пособие / Под ред. И. И. Ма-
зура, В. Д. Шапиро. — М. Высшая школа, 2021.
135. Управление проектами: Учебное пособие для вузов. — М.:
Экономика, 2021.—<http://www.pmconsulting.ru/pub/pub5.php>
136. Ферн Э. Управление проектами Time-to-Profit. Руководство для
менеджеров проектов разработки новой продукции. — М.: Технологии
управления Спайдер, 2019.
137. Филиппенко И. Управление проектами: аутсорсинг — веление
жизни // ComputerWorld/У країна, 2022. — №25. —С.; 372. —
<http://www.management.com.ua/ims/ims022.html>
138. Филонович С. Р. Использование моделей жизненного цикла в
организационной диагностике // Социологические исследования — 2019. — №
4. — С. 53-63. — <http://www.ecsocman.edu.ru/socis/msg/220230.html>
139. Философский энциклопедический словарь. М. Советская
энциклопедия. 1983.
140. Фузеева М. Оцифровка цели как инструмент ее достижения // PC
Week/RE №41 (599) — 02.11.2021 —
<http://www.pcweek.ru/themes/detail.php?ID=103756>
141. Фузеева М. Перевод многовариантного будущего в перспективное
настоящее // PC Week/RE №44 (602) — 23.11.2021 —
<http://www.pcweek.ru/themes/detail.php?ID=104404>
142. Фузеева М. Экспресс-обследование для внутренних стартап-
проектов компании // PC Week/RE №45 (603) — 28.11.2021 —
<http://www.pcweek.ru/themes/detail.php?ID=104570>
143. Фузеева М. Экспресс-обследование, или выбор параллельного
измерения // PC Week/RE №43 (601) — 16.11.2021 —
<http://www.pcweek.ru/themes/detail.php?ID=104180>
144. Фунтов В. Н. Сенько А. А. Опыт разработки и внедрения стандартов
УП в деятельность по развитию добывающего предприятия // Управление
проектами, 2021. —№3.

145. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании: 3-е изд., дополненное. — СПб.: Питер, 2021. 400 стр.
146. В.Н. Фунтов. Управление проектами развития фирмы. Теория и практика. Монография. Серия: Практика менеджмента. Издательство: Питер, 2020 г., Твердый переплет, 496 стр., ISBN 978-5-388-00675-2
147. Фунтов В.Н. Проектная методология для развития компании. Экономические науки, N11, 233-240, 2020. <http://ecsn.ru/articles/index/202011>
148. Фунтов В.Н. Управление проектами развития. Журнал «Вестник Московского университета. Серия XXIV. Менеджмент». № 1, Сентябрь 2020, 99-124.
149. Фунтов В.Н. Сенько А.А. «Бережливое» управление проектами. Управление проектами, № 1(14), 2020.
150. Фунтов В.Н. Проектный менеджмент в развитии предприятия. «Транспортное дело России». №6, 2021, 26-31.
151. Фунтов В. Н. Создание критической массы менеджеров как способ ускорения внедрения проектных методов управления. Международный Симпозиум по управлению проектами «Управление проектами. Бизнес. Идеи. Практика». — Санкт-Петербург, 16-20 мая, 2019.
152. Фунтов В. Н. Управление проектами в компании: Только активное обучение! //Бизнес-образование, 2021. —№1.
153. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Пер. с англ. Под общ. ред. И. В. Андреевой. — СПб.: Питер, 2021.
154. Хомутский Д. Управление идеями: как организовать процесс // Статья — <http://www.zhuk.net/archive/printyk.asp?aid=5664>
155. Хэнди Ч. Время безрассудства / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2021.
156. Ципес Г. Ключевые показатели деятельности в проектно-ориентированной компании. «Директор информационной службы», 5, 2019 г.
157. Ципес Г. Система управления проектами: интеграционный подход // Интернет-портал «ITeam». — Статья. — <http://www.iteam.ru/publications/project/section35/article728/>

158. Ципес Г., Товб А. Как жить с отклонениями, или Риски, проблемы, изменения // Интернет-портал «ITeam». — Статья. — <http://www.iteam.ru/publications/project/section36/article1131/>

159. Чернаков В. М., Фунтов В. Н., Сенько А. А. Реализация стратегии проектного института через проекты развития // Управление проектами и программами, 2019. — №4.

160. Чернецов Г. Применение методов управления проектами при реализации программ реструктуризации // Интернет-портал «ITeam» <http://www.iteam.ru/publications/project/section40/article2424>.

161. Чернышев В. А. Развитие организационного механизма функционирования строительной организации на основе управления проектами: Автореферат дис. к. э. н.: 08.00.05. —Н. Новгород, 2019.

162. Шараборова Г. К. Распределения функций участников проекта с использованием семейства продуктов MS Project 2022 // Интернет-портал «ITeam». — Статья. — <http://www.iteam.ru/publications//article688/>

163. Широкова Г. В., И. С. Меркурьева, Щ. Ю. Серова Особенности формирования жизненных циклов российских организаций // Российский журнал менеджмента, 2019. Т. 4. №3. С. 3-26. <http://www.rjm.ru/files/ShirokovaLife%20CyclesRussian%20Companies.pdf>

164. Щербина В. В. Социальные теории организации. Словарь-справочник. — М.: ИНФРА-М, 2020.

165. Эффективность использования информационной системы управления проектами (ИСУП) // Статья. — <http://www.projectmanagement.ru/mup.asp?mupid=45>

166. Abell, Derek F. (1980). Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning. Englewood Cliffs, London: Prentice-Hall. <http://www.stplan.ru/articles/theory/mansoff.htm>

167. Adams, J.S. 1965. Inequity in social exchange. Advances in Experimental Social Psychology. 62:335-343 // Статья. — <http://www.socioego.ru/teoriya/istoch/dguil/motiv4.html>

168. Adizes I. Corporate lifecycles, how and why corporates grow and die. N.J. 1988.
169. Anbari F. T. An Integrated View Of The Six Sigma Management Method And Project Management // СтАТЬЯ — <http://www.zulanas.lt/images/admsource/docs/2Anbaripaper2ENG.pdf>
170. Andrews Kenneth. The Concept of Corporate Strategy. — Richard D. Irwin, 1971.
171. Ansoff H. Igor. Strategic Management. — N. Y.: John Wiley & Sons, 1979.
172. Barnett W., Carroll G. Modeling Internal Organizational Change // Annual Review of Sociology, 1995. — V. 21, No. 1.—pp. 217-236.
173. Barney Jay B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 2nd Edition. Addison-Wesley, 1997.
174. Bhatt G. D. A resource-based perspective of developing organizational capabilities for business transformation // Knowledge and process management., 2020. —V. 7.—No. 2.—pp. 119-129.
175. Bonham S. S. IT Project Portfolio Management
176. Cappels T. M. Financially Focused Quality. — CRC Press, 2019
177. Chandler A. Strategy and Structure. — MIT Press, 1962.
178. Cleland D. I., Project Management: Strategic Design and Implementation. — N. Y.: McGraw Hill Publishing Company Inc., 2019.
179. Cleland David I. Strategic Management of Teams. — N. Y.: John Wiley & Sons, 1996.
180. CMMISM for System Engineering / Software Engineering, Version 1.02. Carnegie Mellon Software Engineering Institute. — 2020.
181. Crawford J. K. The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance. —N. Y.: Marcel Dekker, Inc., 2022.
182. Crawford J. Kent. The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance. — CRC, 2021.

183. Crawford K. PM Solutions. Презентация, 2-я международная конференция по управлению проектами, декабрь 2021 // Материалы — <http://www.pm-conf.ru>.

184. Dinsmore P. C. An Executive Game Plan for Managing Enterprises by Projects, Proceedings of the 30th Annual Project Management Institute 2019 Seminars & Symposium, Philadelphia, PA, USA, 10-16 October, 2019.

185. Dinsmore P. C. Winning in business with enterprise project management. — N. Y.: AMACOM, American Management Association, 2019

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

Анкета оценки уровня мотивации сотрудников

Инструкция. Укажите, насколько верно нижеприведенные утверждения описывают положение дел в вашей фирме. Пожалуйста, оцените в соответствии со шкалой степень вашего несогласия или согласия с каждым из следующих утверждений.

Шкала:

- 1 — полностью и категорически не согласен;
- 2 — полностью не согласен;
- 3 — не согласен;
- 4 — затрудняюсь ответить;
- 5 — согласен;
- 6 — полностью согласен;
- 7 — целиком и полностью согласен.

Например, если вас попросят согласиться или не согласиться с утверждением: «Я жив», вы очевидно, выберете *Пункт Л* ответ 6 — «полностью согласен» или 7 — «целиком и полностью согласен».

Утверждения

Сумма баллов пункта А =

<i>Пункт Б</i>	1 2 3 4 5 6 7	Сотрудники много работают сверхурочно
	1 2 3 4 5 6 7	Они не прекратят работу, пока не будут убеждены, что сделали за день все, что могли
	1 2 3 4 5 6 7	Они не используют целиком все положенные выходные
	1 2 3 4 5 6 7	Они редко пропускают даже один рабочий день

Сумма баллов пункта Б =

Пункт В

1 2 3 4 5 6 7	Когда они работают, то не любят, чтобы их прерывали
1 2 3 4 5 6 7	Они редко делают перерывы
1 2 3 4 5 6 7	Они полностью сконцентрированы на работе
1 2 3 4 5 6 7	На работе они часто теряют чувство времени
1 2 3 4 5 6 7	На работе они склонны забывать обо всем остальном
1 2 3 4 5 6 7	На этой работе они трудятся более упорно, чем на предыдущих
1 2 3 4 5 6 7	Они работают более интенсивно, чем большинство людей
1 2 3 4 5 6 7	Они прилагают к работе максимум усилий
1 2 3 4 5 6 7	Они проявляют в работе максимум энтузиазма
1 2 3 4 5 6 7	Они выбирают более напряженный режим работы, чем другие

Сумма баллов пункта В =

Пункт Г

1 2 3 4 5 6 7	Работа для них сама по себе является вознаграждением
1 2 3 4 5 6 7	Они получают настоящее наслаждение от работы, которую выполняют в данное время

Сумма баллов пункта Г

= *Пункт Д*

1 2 3 4 5 6 7	Они довольны своей нынешней работой
1 2 3 4 5 6 7	В настоящее время они не могут представить себе другую работу
1 2 3 4 5 6 7	Они не ищут новое место работы

Сумма баллов пункта Д

= *Пункт Е*

1 2 3 4 5 6 7	Сейчас они выполняют работу на очень высоком уровне
1 2 3 4 5 6 7	Сейчас они работают лучше, чем когда бы то ни было
1 2 3 4 5 6 7	Они выполняют работу лучше, чем они считали себя способными
1 2 3 4 5 6 7	Они исключительно хорошо работают

Сумма баллов пункта Е

= *Пункт Ж*

1 2 3 4 5 6 7	Они часто делают что-то сверх намеченного, что пойдет на пользу делу
1 2 3 4 5 6 7	Они часто добровольно вызываются выполнить то, что, по их мнению, следует делать
1 2 3 4 5 6 7	Они любят прилагать дополнительные усилия, чтобы ощущалась разница между посредственной и превосходной
1 2 3 4 5 6 7	Они лезают все, на что способны, чтобы выполнить работу как следует
1 2 3 4 5 6 7	Они не останутся довольными результатом, если он не будет соответствовать их личным представлениям о высшем качестве

Сумма баллов пункта Ж =

Спасибо за участие.

Подсчет баллов и конечные результаты

Итоговые баллы пункта А/4	= Оценка количества времени, уделяемого работе
Итоговые баллы пункта Б/5	= Оценка прилагаемых усилий
Итоговые баллы пункта В/5	= Оценка сосредоточенности на работе
Итоговые баллы пункта Г/2	= Оценка удовлетворения от работы
Итоговые баллы пункта Д/3	= Оценка планов на будущее
Итоговые баллы пункта Е/4	= Оценка стремления добиться лучших результатов
Итоговые баллы пункта Ж/5	= Оценка добровольного вклада в работу
Общая сумма /7	= Уровень мотивации сотрудников

Анкета «Оценка мотивационной среды в организации»

Уважаемые коллеги! Руководство и служба персонала проводят анкетирование с целью оценки мотивационной сферы в нашей компании. Будьте добры, ответьте на вопросы, предлагаемые в этой анкете. Ваши ответы обязательно будут учтены при улучшении существующей системы мотивации.

Оцените по 11-балльной приведенные ниже факторы, имеющиеся в нашей компании: от 0 (полностью не соответствуют) до Ю (полностью соответствуют).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1. Результаты, ожидаемые руководством, четко определены
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	2. Ожидаемые руководством результаты известны каждому сотруднику
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	3. В компании существуют вознаграждения за высокие результаты в работе
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	4. Система вознаграждений за высокие результаты в работе известна каждому сотруднику
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5. Вознаграждения за высокие результаты в работе значимы для каждого сотрудника
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	6. Система контроля и оценки обеспечивает объективную оценку результатов работы
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	7. Персонал уверен в том, что результаты труда оцениваются объективно
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8. Результаты работы каждого хорошо известны в подразделении (компании)
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	9. Вознаграждения соответствуют результатам труда
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10. Сотрудники уверены в справедливой системе вознаграждений
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11. Вознаграждения являются своевременными
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1. Работники уверены, что ожидаемые руководством результаты соответствуют их возможностям
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Достижение ожидаемых руководством результатов не связано с чрезмерными усилиями сотрудников
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сотрудники имеют достаточно информационных, материально-технических и других ресурсов для выполнения работы
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Статус сотрудника в команде и отношение к нему коллег зависят от того, как он работает
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	При выполнении работы сотрудники испытывают больше положительных эмоций, чем отрицательных

Если вы считаете нужным, напишите, пожалуйста, свою фамилию, имя и отчество

Спасибо за ваши ответы!

Анкета изучения мотивации сотрудников

Ф.И.О. _____
 Возраст _____
 Образование _____
 Должность _____ , _____
 Стаж _____
 Семейное положение _____
 Возраст и занятие Ваших детей _____
 Возраст и занятие Ваших родителей _____

1. Что повлияло на Ваш выбор своей профессии (интерес, советы родителей, советы друзей, легкость с получением образования, случайность, иное)?
2. Каковы Ваши цели в жизни, как Вы их планируете?
3. Какими результатами на предыдущем месте работы Вы можете гордиться?
4. Какую пользу лично Вы могли бы принести нашей фирме?
5. Как Вы считаете, что делает Вас конкурентоспособным при поступлении на новое место?
6. Удовлетворены ли Вы своей работой?
7. Что следует изменить в этой работе, чтобы она стала идеальной?
8. Нравится ли Вам собственное рабочее место?
9. Велика ли степень ответственности, возложенная на Вас?
10. Какие из своих служебных обязанностей Вы выполняете с наибольшим удовольствием?
11. Через какое время после начала работы Вы начинаете ощущать первую усталость?
12. Чувствуете ли Вы себя на работе в безопасности?
13. За что Вас чаще всего критикуют на работе?
14. Опишите себя с помощью трех прилагательных.
15. Назовите две ситуации, в которых Вам не удалось добиться успеха. Почему?
16. Удобен ли для Вас график работы? Если нет, то что следует изменить?
17. Привлекает ли Вас сложная работа, требующая полной отдачи?
18. В какой области, специальности Вам интересно было бы попробовать свои силы?
19. Вы чаще соглашаетесь с коллегами или спорите?
20. Как Вы считаете, ценит ли Вашу работу руководитель? Коллеги? Подчиненные?
21. Как Вы поступите, если обнаружите, что Ваш коллега фальсифицирует документ, отчет?
22. Обращаетесь ли Вы и как часто к специальной литературе по профилю работы?
23. Вы согласны, что лучше иметь высокую зарплату, чем интересную работу
24. Вносили ли Вы предложения по совершенствованию работы? Они внедрены?
25. Определите приоритеты Ваших обязанностей:
 - а) _____
 - б) _____
 - в) _____
 - г) _____
 - д) _____
26. Удовлетворены ли Вы своим служебным ростом?
27. Когда Вы сочтете, что достигли цели?
28. Имеется ли у сотрудников нашей фирмы возможность для обучения и повышения квалификации?
29. Соответствует ли Ваша работа уровню Вашей квалификации?
30. С какими проблемами Вы чаще всего сталкиваетесь в работе?
31. Вы предпочитаете работать в одиночку или в коллективе?
32. Укажите пять стимулов, в наибольшей степени мотивирующих Ваших коллег.
33. Справедлива ли материальная оценка Вашего труда?
34. Ваше хобби?
35. Назовите Ваши сильные и слабые стороны.
36. Ваша система «Кафетерия»?
37. Как Вы считаете, чего Вам недостает для достижения поставленных целей?
38. Какими своими достижениями Вы гордитесь больше всего?
39. Дружный ли у Вас коллектив?

Готовность сотрудника к проектной деятельности

Выберите, пожалуйста, наиболее типичные варианты действий вашей компании на каждом шаге процесса управления изменениями и дополните список своими вариантами формулировок или комментариями.

1. Первичная постановка вопроса о необходимости изменений происходит при следующих обстоятельствах	
А	Когда первое лицо организации считает, что "надо что-то менять"
Б	Когда несколько руководителей объединяются вокруг идеи необходимости изменений поскольку "так больше жить нельзя"
В	Когда планы не выполняются, а результаты ухудшаются месяц за месяцем
Г	Когда оперативно не удастся решить ни один вопрос, а каждое подразделение работает как бы на самого себя
Д	Когда наступает кризис в управлении всей компанией или ее отдельными подразделениями
Е	Когда все работает стабильно и неплохо, но ради достижения новых стратегических задач, изменения оказываются необходимы
Ж	Иное (впишите)
2. Объект изменений определяется так	
А	Выбирается наименее эффективное подразделение и продумываются способы улучшения его работы
Б	Выбирается наименее эффективный бизнес-процесс и продумываются способы улучшения его функционирования
В	В первую очередь осуществляется смена руководства в "слабом" подразделении
Г	В первую очередь сокращается персонал
Д	Неэффективность системы управления корректируется разработкой новой, более "работающей" оргструктуры
Е	На заседаниях топ-менеджмента продумываются разные направления изменений, потом выбирается один из них
Ж	Иное (впишите)
3. Цель изменений	
А	Специально не формулируется, поскольку и так понятно, что следует изменить
Б	Описывается не цель изменений, а бизнес-результаты, которых можно будет достичь, благодаря "затеваемым" изменениям
В	Руководитель четко прорисовывает новую структуру - так, как он ее себе представляет. Его целью является как можно быстрее построить то, что он задумал
Г	Топ-менеджеры совместно пытаются сформулировать то, к чему решили стремиться, описывая не только саму цель, но и ее конкретные проявления
Д	Цель изменений формулируется для тех, кто будет непосредственно внедрять изменения. Остальных сотрудников стараются от их работы не отвлекать
Е	Цели, связанные с внедрением изменений, каждому участнику процесса ставятся индивидуально его вышестоящим руководителем. Иногда руководитель доносит их до каждого во время совещания со всем персоналом подразделения
Ж	Иное (впишите)
4. Аналитическая работа на этапе планирования изменений	
А	Анализируются, как правило, причины затруднений во внедрении. До стадии внедрения анализ использовался только для понимания того, почему не работает старая система и что же все-таки следует изменять

Б	Глубоко анализируется внешняя среда, особенно поведение конкурентов
В	Собирается мнение каждого руководителя о том, какие слабые стороны он видит внутри компании
Г	Анализируется опыт других компаний, внедрявших подобные изменения у себя: специально собирается материал, докладчик знакомит коллег с подробностями данного внедрения
Д	Обсуждается опыт других компаний, поскольку у каждого есть представление о том, внедрение каких изменений привело к позитивному результату
Е	Анализируется весь опыт данной компании, касающийся планируемых изменений. Помимо выслушивания мнений и воспоминаний о завершенных и незавершенных внедрениях изменений руководители могут найти информацию, заглянув в архив
Ж	Иное (впишите)
5. Разработка программы внедрения изменений	
А	Руководитель издает приказы, что следует внедрить и к какому сроку
Б	Создается специальная рабочая группа, которая разрабатывает и утверждает программу внедрения изменений
В	Создается специальная рабочая группа, которая подготавливает для руководителя все необходимые проекты документов
Г	Выбирается пилотное подразделение, в котором сначала внедряют те или иные изменения, а потом этот опыт переносится на остальные подразделения
Д	Программу внедрения изменений разрабатывает руководитель проекта изменений, который потом будет за это внедрение и отвечать
Е	Программа внедрения изменений обсуждается на каждом совете директоров (правлении) в период подготовки и осуществления перемен
Ж	Иное (впишите)
б. Осуществление изменений	
А	Внедрением изменений управляет оперативный штаб, наделенный соответствующими полномочиями
Б	Внедрение изменений - это в первую очередь ответственность руководителей компании, и они этим непосредственно и оперативно занимаются
В	Внедрение изменений производится сначала в пилотном подразделении, остальные узнают об изменениях только после получения положительного результата
Г	За процессом внедрения изменений в пилотном подразделении следят все, и компания официально информирует персонал о ходе пилотных работ
Д	Все руководители одновременно внедряют в своих подразделениях изменения, следуя своему усмотрению
Е	Все руководители одновременно внедряют в своих подразделениях изменения, следуя единому графику и технологии работ
Ж	Первые лица компании заслушивают отчеты о ходе изменений не чаще 1 раза в квартал
З	Иное (впишите)
7. Оценка достигнутого	
А	Оценивается и анализируется только неудачный результат. В этом случае от идеи внедрения изменений отказываются
Б	Оценивается и анализируется только неудачный результат. После анализа корректируется программа действий и движение к позитивному результату продолжается
В	При хорошем результате поощряют тех руководителей, которые "сработали лучше всех"
Г	Собирается специальное заседание для подведения итогов проекта

Д	Весь опыт внедрения и его анализ фиксируется в протоколах и сдается в архив
Е	Руководитель оценивает лично - что из того, что он хотел получить, удалось действительно внедрить, а что все же не удалось
Ж	Иное (впишите)
8. Фиксация нового	
А	Обычно "новые" способы действия не приживаются, поэтому после завершения проекта внедрения все постепенно возвращается "на круги своя"
Б	Заставить людей не работать "по-старому" удается за счет введения системы штрафов
В	Активное поощрение "новых" форм работы способствует желанию людей поскорее их осваивать и привыкать к ним
Г	Всему персоналу сообщается о достигнутых успехах и люди начинают убеждаться в том, что на самом деле произошли значительные улучшения
Д	Тех, кто активно не поддерживает новые формы работы, увольняют (если это не произошло раньше)
Е	Некоторые руководители продолжают работать "по старым схемам", успешно доказывая коллегам бессмысленность внедрявшихся перемен
Ж	Иное (впишите)

Комментарии к опроснику "Готовность к изменениям"

Данный опросник необходимо заполнять как сотрудникам, так и топ-менеджерам, включая первое лицо компании. Результаты опросника могут дать информацию по готовности к измерениям руководства, персонала, системы управления, корпоративной культуры.

Несколько рекомендаций по интерпретации результатов опросника:

1. Идеальный вариант А. Для реализации изменений необходима активная позиция первого лица и основных лидеров — возможно, топ-менеджеров компании. Варианты В, Г, Д - указывают на имеющийся кризис, проводить изменения в таком состоянии очень сложно.
2. Идеальный вариант Е, так как при рассмотрении программы изменений требуется стратегический системный подход. Если раньше изменения были очень локальными, компании будет сложно изменить всю систему мотивации и оплаты труда, которая затрагивает абсолютно всех.
3. Идеальный вариант Б, возможно также и Г — выработка видения. В остальных случаях требуется обучение топ-менеджеров целеполаганию и стратегическому планированию.
4. Идеальный вариант Е.
5. Идеальный вариант Е, а при допустимых В и Г в утверждении программы внедрения изменений также должна принимать участие рабочая группа, но ответственность несет коллегиальный орган управления.
6. Идеальный вариант Г, а при допустимых А и Б в оперативный штаб должны входить первые лица.
7. Идеальный вариант Г. Оцениваться должны и негативный, и позитивный опыт. Более того, он должен быть описан и включен в корпоративную память компании.
8. Идеальные варианты В и Г. Сопротивление изменениям будет всегда, но штрафами его не преодолеть. Переломить ситуацию можно только вовлечением, информированием персонала, обратной связью с сотрудниками.

В любом случае перед внедрением серьезных изменений необходимо:

- получить полную поддержку первого лица;
- провести обучение топ-менеджеров, линейных менеджеров и ключевых сотрудников навыкам работы с изменениями;
- сформировать команду агентов изменений;
- продумать программу работы с "подрывными элементами" и пассивными сотрудниками;
- заложить поддержку изменений в новую систему оплаты труда и мотивации.

После осуществления этих мероприятий можно реально оценить ситуацию с готовностью к изменениям и спрогнозировать их успешность.

