

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, Ведущий специалист
отдела коммуникаций ФГУП «ПО «Маяк»
_____/ Е.П. Бурмак
«__» _____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
_____, д.п.н., профессор
_____/ И.В. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Вовлечение персонала в проектную деятельность
на предприятиях атомной отрасли

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.03.2018. 300 ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____/ Е.А. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Руководитель
к.п.н., доцент
_____/ А.Е. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Автор
студент группы ЭУз–323
_____/ С.А. Шмагина
«__» _____ 2018 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____/ М.Р. Пяткова
«__» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПРОЕКТНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.....	7
1.1 Теоретический базис проектной деятельности.....	7
1.2 Влияние увлеченности работой на вовлеченность персонала.....	14
1.3 Вовлеченность сотрудников как фактор эффективности Предприятия.....	21
1.4 Способы вовлечения работников в разработку мероприятий по улучшению деятельности организации.....	25
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ НА ФГУП «ПО «МАЯК»...	33
2.1 Анализ внутренней и внешней среды предприятия.....	33
2.2 Кадровый аудит ФГУП «ПО «Маяк».....	51
2.3 Анализ существующего процесса вовлеченности персонала в Производственную систему «Росатом» на ФГУП «ПО «Маяк».....	60
3 ВОВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ПРОЕКТНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФГУП «ПО «МАЯК».....	75
3.1 Разработка программы вовлечения персонала в проектную деятельность ФГУП «ПО «Маяк».....	75
3.2 Разработка практических мероприятий по вовлечению персонала в проектную деятельность ФГУП «ПО «Маяк».....	85
3.3 Расчёт социально-экономической эффективности внедрения практических рекомендаций на исследуемом объекте.....	97
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	119
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	120
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Диаграмма Ганта.....	122
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. График обучения ПСР.....	123

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В силу кризисной ситуации в стране и гнёта экономических санкций, большинство работодателей сталкиваются с низкой вовлеченностью сотрудников. Вовлеченность – эмоциональное и интеллектуальное состояние, пребывая в котором, сотрудники стремятся выполнять работу как можно лучше. Изначально данное понятие использовалось социальными психологами для оценки степени адаптации человека к должности. Однако в дальнейшем исследования вовлеченности начали проводить в компаниях для диагностики отношения сотрудников к своей деятельности и к организации в целом, а также для оценки качества работы менеджеров и HR-служб.

Рассматриваемая в данной работе тема: «Вовлечение персонала в проектную деятельность на предприятиях атомной отрасли» - одна из наиболее актуальных в настоящее время и именно поэтому этот вопрос заслуживает детального рассмотрения. Это связано прежде всего с тем, что в последние 20 лет выявилась тенденция, в соответствии с которой работодатель желает видеть уже не просто удовлетворённых своей работой сотрудников, но глубоко вовлечённый персонал, воспринимающий успех компании, как личный. В ходе последних исследований была установлена прочная связь между вовлеченностью персонала и достижением таких бизнес показателей как прибыль, уровень лояльности клиентов, объёмов продаж и производительность сотрудников.

Тенденция теоретического осмысления вовлеченности, привлечение интуитивно понятных и приветствуемых в бизнес среде конструкций теории обмена.

Основной принцип теории социального обмена заключается в том, что отношения сотрудника и организации развиваются с течением времени в доверительные, устойчивые взаимные обязательства до тех пор, пока стороны соблюдают определенные «правила» обмен.

Таким образом, вовлеченность в рамках данного подхода, интерпретируется, как готовность сотрудника инвестировать свой когнитивный, навыковый и эмоциональный капитал в деятельность организации, обменивая его на ресурсы и льготы, предоставляемые компанией.

Обогащение работы и роли выступают положительной предпосылкой психологической значимости работы; награждение сотрудника и поддерживающее отношение руководителя позитивно коррелируют с психологической безопасностью, в то время как соблюдение сотрудником норм и самосознание коррелируют отрицательно. Ресурсы положительно коррелировали с психологической готовностью, в то время как наличие других дел было отрицательным предиктором. В целом были зафиксированы значимые различия в результатах работников в зависимости от вовлеченности.

Степень разработанности проблемы. Значительный материал накоплен в исследованиях советских ученых: Е.Г. Антосенков, В.Асеев, Ч.К. Бартош, В.А. Вайсбурда., Э.М.Воронина, В.Т.Мищенко. С разработкой новых идей в сфере повышения вовлеченности персонала связан научный поиск ограниченного числа отечественных ученых: И.Н. Андреева, И.Ю. Еремина, Л.М. Забирова, Р.П. Колосова, Д.С. Константинова, Б.Р. Мандель, Е.В. Маслов, Н. В. Самоукина, И.Ф.Симонова, Ю.Ю. Соловьева, С.И. Сотникова, В.С. Ступаков, Н.Д. Творогова. Данная тема диссертационного исследования затрагивается в работах таких исследователей как: Алавердов А.Р., Базаров Т.Ю., Балашов А.И., Батяев А.А., Дятлов В.А., Жариков Е.С., Ильин Е.П., Карташова Л.В., Котляров И.Д., Куприянчук Е.В., Минченкова О.Ю., Парамонов А.А., Радько С.Г., Силин А.Н., Симонова И.Ф., Слободской А.Л., Травин В.В., Турчинов А.И., Федорова Н.В., Шагиев Р.Р.

Целью диссертационного исследования является разработка проекта мероприятий направленных на повышение вовлеченности персонала ФГУП «ПО «Маяк» в проектную деятельность.

Для достижения этой цели в диссертации поставлены следующие основные задачи:

1. Изучить теоретические основы вовлечения персонала в проектную деятельность.
2. Провести анализ вовлеченности персонала на ФГУП «ПО «Маяк».
3. Разработать проект и план мероприятий по повышению вовлеченности на ФГУП «ПО «Маяк».
4. Дать организационно – экономическую характеристику предприятия ФГУП «ПО Маяк»;
5. Провести кадровый аудит
6. Разработать проект вовлечения персонала в проектную деятельность.
7. Оценить экономическую эффективность проекта.

Объектом исследования выступает вовлеченность персонала в проектную деятельность ФГУП «ПО «Маяк», возникающие в процессе работы как способом получения дополнительных конкурентных преимуществ на рынке.

Предметом исследования является Федеральное Государственное Унитарное Предприятие «Производственное объединение «Маяк» (ФГУП «ПО «Маяк») города Озерска Челябинской области. «ПО «Маяк» - первый промышленный объект отечественной атомной отрасли, который является ведущим предприятием ядерного оружейного комплекса России и обеспечивает безопасность государства, выполняя государственный оборонный заказ по производству компонентов современного ядерного оружия. В настоящее время ФГУП «ПО «Маяк» представляет собой комплекс взаимосвязанных производств, структурно выделенных в заводы и производственные подразделения.

Гипотеза исследования:

- 1) снижение уровня мотивации и лояльности сотрудников ФГУП «ПО «Маяк», влияет вовлеченность в проектную деятельность существенно выше, чем иные причины;

2) реализация проекта по повышению вовлеченности персонала в проектную деятельность приведёт к повышению эффективности проектов предприятия и, как следствие, экономическую и (или) репутационную выгоду.

Научная новизна данной работы заключается в том, что на основании широкого круга теоретических источников, и наиболее свежих данных был произведён всесторонний анализ данной проблемы

Практическая значимость данной работы заключается в том, что результаты проведенного исследования могут быть применены на анализируемом предприятии.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют современные положения отечественных и зарубежных учёных в области менеджмента, управления человеческим ресурсами, управления персоналом. Учтены требования законодательных и других нормативных актов РФ, регламентирующих социально–трудовые отношения.

Основные методы исследования. В процессе исследования применялись методы: общенаучные – анализ литературы по экономике труда; теоретическое осмысление, логический и сравнительный анализ; эмпирические исследования, анкетирование и опросы.

Информационную базу исследования составили следующие источники информации: Законы РФ, Трудовой кодекс РФ и другие нормативные документы.

По структуре работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ ПРОСНАЛА В ПРОЕКТНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

1.1 Теоритический базис проектной деятельности

Проектная деятельность является одним из мощных инструментов вовлечения персонала в реализацию стратегических целей, организации межфункционального взаимодействия и реализации крупных улучшений.

Вначале объясним, что мы понимаем под проектной деятельностью и чем она отличается от системы подачи и реализации предложений. Под проектом понимается осуществление определённой работы, требующей подготовки, анализа, проработки вариантов, обоснования выделяемых ресурсов. Эта работа всегда ограничена во времени, имеет чётко определённый результат, а самое главное, для реализации проекта требуется работа межфункциональной группы (участие представителей смежных служб). Это принципиальное отличие проектной деятельности от текущей деятельности руководителя, несмотря на то, что межфункциональное взаимодействие играет огромную роль в работе любой организации.

Способность оперативно принимать решения и устранять проблемы напрямую зависит от способности взаимодействовать «по горизонтали». В рамках реализации проекта мы выполняем определённую работу (решаем проблему или реализуем улучшение), выполнение которой невозможно (или крайне затруднительно) в повседневной деятельности. Любой проект должен иметь правильно сформулированные цели и предполагать определённый конечный результат (выход проекта).

Говоря о системе подачи и реализации предложений, мы понимаем, что предложения подаются в основном рабочими и реже руководителями нижнего звена управления. Соответственно и масштабы самих предложений, как правило, соответствуют уровню подающих.

Рабочий в основном видит своё рабочее место, бригадир – работу своей бригады, а мастер – работу своего участка.

Они не видят функционирования всего основного процесса (потока создания ценности) целиком, поэтому подаваемые предложения носят локальный и отнюдь не системный характер. Из-за этого часто систему подачи и реализации предложений называют системой улучшения рабочих мест. Проект и система проектной деятельности охватывают более масштабные и серьёзные вопросы. Реализацией проектов занимаются, как правило, руководители более высокого ранга: начальники бюро, цехов, отделов, производств. Эти люди видят процессы организации более широко и задачи, решаемые в их повседневной деятельности, намного значительней предложений, подаваемых их подчинёнными.

Основная цель организации проектной деятельности – реализация намеченной организационной стратегии. Вспомним про идеальное состояние, к которому следует стремиться любой организации: вся деятельность в организации должна быть направлена на реализацию стратегии, устранение потерь и создание ценности для Заказчика.

Проектная деятельность не исключение, наоборот, это мощный двигатель в реализации стратегических целей и задач. Ежегодное распределение целей через планы работ, помогает разделить «большого слона» на мелкие части и распределить эти части между теми, кто их «будет есть». Реализация проекта в этой метафоре как раз и означает поедание определённого куска. Разделив большую работу на части, мы уже понимаем, где может понадобиться скоординированная работа смежных служб, проведение расчётов или анализа, подготовка обоснований. Распределяя работу можно заранее планировать проектную деятельность в организации, при этом понимая, что выходы (результаты) одних проектов будут являться входами (основаниями или условиями реализации) для других. Получается, что каждый открываемый проект в организации является очередным шагом в направлении реализации стратегии.

Основные же задачи, при помощи которых мы достигаем поставленной цели – реализации стратегии, скрываются немного глубже.

Во-первых, проектная деятельность позволяет вовлечь всех или большинство руководителей в реализацию стратегии.

Не должно остаться непричастных к реализации стратегии руководителей, также как и не должно существовать парадигмы, что реализация стратегии – это работа только высшего руководства. Выше мы уже подробно рассказывали о вовлечении, часть описанных механизмов прекрасно воплощается в системе организации проектной деятельности.

Применительно к вовлечению через организацию проектной деятельности можно отметить определённую закономерность. Всегда существуют руководители, которые охотно принимаются за реализацию проекта, предлагают идеи и участвуют в рабочих группах. Также всегда есть руководители, которые не только не желают руководить тем или иным проектом и подавать идеи, но и неохотно участвуют в работе групп. Третья, наибольшая часть руководителей, как правило, безразличная, она либо «как все», либо сомневается.

В организации системы проектной деятельности, особенно на начальных этапах, важно опираться на активных руководителей, которые уже готовы реализовывать проекты. Мы не рекомендуем переубеждать скептиков, но таких руководителей можно также вовлекать в проектную деятельность. Вначале лучше привлекать их как экспертов в работу межфункциональных рабочих групп, тем самым подчёркивая их важность, но ни к чему не обязывая. Со временем большинство из них так или иначе будет вовлекаться в реализацию других проектов и в работу других групп. Постепенно интерес, подавляемый ими, проявится, и они будут готовы реализовывать свои собственные проекты.

Во-вторых, проектная деятельность, как уже неоднократно упоминалось, предполагает командную работу и активное взаимодействие разных служб и департаментов.

Отсутствие привычки взаимодействовать «по горизонтали» с представителями смежных служб существенно тормозит не только реализацию стратегии, но и текущую работу по решению проблем. Это может сильно дестабилизировать процесс, привести к неоправданному расходу ресурсов, или, как мне привычнее выразаться, породит множество потерь. Работа в проекте невозможна без командного анализа и выработки командных решений.

Для того, чтобы реализовать проект, нужно, как правило, собраться вместе представителям нескольких служб и принять совместные решения, договориться. Даже если в результате не получится создать командную работу в идеальном её понимании, представители различных служб узнают друг друга в лицо и познакомятся. Впоследствии им намного проще будет взаимодействовать в их текущей работе. Организуя проектную деятельность, вы создаёте условия для такого взаимодействия и при этом подталкиваете людей это делать.

Создание проектных групп характерно для тех компаний, которые находятся в стадии изменений. Проектной деятельности становится много, и тогда имеет смысл выделять это в отдельные структурные подразделения, привлекать дополнительный персонал. Существует и ряд других причин. Либо это абсолютно новая для компании деятельность, и ее невозможно осуществить без помощи внешних специалистов. Либо это функциональная задача, в которую вовлекаются сотрудники из разных структур и подразделений. Либо это проект, имеющий ограниченные сроки и конкретный результат. Решить все эти задачи в рамках существующих отделов обычно сложнее, чем в рамках проектной группы. Поскольку в отделах всегда есть текущая операционная деятельность, проект является для них побочным продуктом и осуществляется недостаточно качественно. А ведь проекты для компании — это прорыв, инновация, шаг вперед в плане развития, обогащения, изменения текущих бизнес-процессов. Поэтому, когда возникают такие задачи, компания начинает думать о том, что необходимо создание проектной группы.

Если проектов мало или они краткосрочны — сотрудника, который бы с ними справился, начинают искать внутри компании. Плюс в том, что он уже находится в структуре — для работы в проекте ему необходимо ознакомиться с основами управления проектами, что можно сделать, лишь прочитав дополнительную литературу. Основное качество, которым должен обладать сотрудник, вовлеченный в проектную деятельность, — это нацеленность на результат.

Для проектов хороши те, кто видит цель, всегда имеет несколько вариантов решения проблемных ситуаций, а еще лучше, если они могут эти проблемы заранее предвидеть. Причем не только свои, но и проблемы других вовлеченных в проект сотрудников, поскольку риски существуют всегда, у любого проекта. Вообще, успешность любой компании на 90% зависит от людей. Да, наличие бюджета, ресурсов — это хорошо, они облегчают жизнь. Но зачастую лучшие результаты достигаются там, где в первую очередь есть отличная команда. Люди находят варианты для того, чтобы с минимальными затратами достичь желаемого результата. Поэтому правильно подобранные сотрудники могут не только выполнить проект в срок, но и сделать его неожиданно дешевле, чем было заложено.

Лучшие руководители проектов — те, для кого проектная деятельность является основной, они несут полную ответственность за результат, не отвлекаясь на оперативную деятельность. Однако не всегда компания может сделать проект отдельным направлением и не всегда видит в этом смысл. А потому часто проекты возглавляют руководители структурных подразделений дополнительно к своей оперативной работе. Это, как правило, усложняет ход проекта, потому что, во-первых, у них есть свои цели и задачи в структурном подразделении; во-вторых, как управленцы они могут недостаточно хорошо разбираться в сути проекта; в-третьих, для них может оказаться сложным создавать план проекта, отслеживать его критические пути, оценивать эффективность на каждой стадии с точки зрения затрат бюджета и времени.

Если у компании всего один проект, то выделять под это отдельную команду, привлекать человека с рынка или изнутри, наделять его полномочиями проектного менеджера, помогать осваивать сложную культуру управления проектами – достаточно затратно как по времени, так и материально. Только на создание этой группы с привлечением внешнего ресурса может уйти времени больше, чем при реализации проекта в рамках обычных структурных подразделений. Хорошо, если у компании есть лидер, который может взять на себя роль руководителя проекта. Им может стать, например, исполнительный или операционный директор.

Имея высокий ранг, он в состоянии контролировать ход работ этого проекта и обеспечивать его выполнение в рамках функциональных подразделений. Вообще, статус сотрудника (и формальный и неформальный), который является руководителем проектной группы, имеет большое значение. Поскольку в России вся деятельность строится на коммуникациях и личностных отношениях. Таков российский менталитет: для нас сказанное слово чаще имеет большее значение, нежели то, что написано в должностной инструкции или регламенте. Часто проекты осуществляются за рамками рабочего дня, что требует от сотрудников дополнительных затрат времени, усилий. Именно поэтому задача любого руководителя проекта состоит в том, чтобы вовлечь участников. Не заставить, а именно вовлечь, чтобы они ощущали значимость и важность этой деятельности, понимали, для чего она делается в компании. Руководитель должен понимать и чувствовать, какая мотивация необходима для каждого конкретного человека, с которым он работает. Для одних сотрудников важна мотивация достижения, для других — это деньги, для третьих — интерес к задачам, и все эти мотивы можно удовлетворить в проектной деятельности.

Проектная группа может быть сформирована напрасно, поскольку все задачи можно было выполнить как текущие, в рамках структурных подразделений. С каким бы умом мы ни подбирали людей — никто не застрахован от ошибок.

Сотрудник, попавший в несвойственную для него среду, может проявить себя совершенно иным образом. Даже если его взяли в проект из отдела, где он был успешен. Поскольку проектная деятельность устроена иначе и требует многих дополнительных навыков. Если конкретный человек не справляется, то причина может быть в том, что он находится не на своем месте. Один неверно подобранный человек может развалить всю проектную команду. В ходе выполнения проекта может оказаться, что его выполнение требует от компании значительных изменений, к которым она не готова. В этом случае невозможен и успех проектной группы. Кроме того, ошибки могут возникнуть при планировании бюджета, при разработке концепции, определении сроков, неправильной постановке задачи работникам.

Если проектная деятельность в компании является постоянной, то для людей это прекрасный шанс вертикального продвижения, вовлечения в следующие проекты, получения возможности функционального развития. Бывает и так, что проект краткосрочный, и после него человек возвращается к текущей деятельности. И тут возможны варианты.

1. Сотруднику нравится его основная работа, и он спокойно к ней вернулся, довольный приобретенным дополнительным опытом.

2. После проектного драйва некоторым сотрудникам становится неожиданно скучно на текущей работе. Они начинают искать этот драйв на стороне, желая уйти туда, где этот ритм проекта будет нормой. Зачастую этими сотрудниками оказываются лучшие люди компании. Они чувствуют, что способны на гораздо большее. Если руководство в данный момент не может предложить им ничего более интересного, то вероятность их ухода становится выше.

При помощи проектов в разных временных периодах вы можете решать совершенно разные задачи, направленные на реализацию стратегии.

Способность планировать проекты заранее, например, в начале года или в начале каждого полугодия, ускорит продвижение в реализации стратегии вашей организации. Важно правильно подбирать сами проекты и отличать их от текущей работы.

В любом случае, система организации проектной деятельности, выстроенная в вашей организации, будет отличаться от любой другой похожей системы. Изучите принципы, приведённые в настоящей статье, а также примеры работы такой системы и спроектируйте её под специфику собственной организации.

1.2 Влияние увлеченности работой на вовлеченность персонала

Любой работодатель мечтает о таких сотрудниках. Когда же работники не вовлечены в жизнь компании, они не понимают и не разделяют ее цели и не стремятся их реализовывать. Вовлеченность персонала, таким образом, характеризуется степенью совпадения интересов организации и ее сотрудников.

Понимать, каков именно уровень Вовлеченность персонала и его отдельных групп в дела компании, какие факторы на него влияют, выявить «узкие» места очень важно для грамотного управления персоналом.

В данной статье речь пойдет о том, что такое Вовлеченность персонала и как ее измерять, от чего зависит вовлеченность и какие меры способствуют ее увеличению.

Под Вовлеченность персонала будем понимать степень участия сотрудников в жизни и деятельности компании, совпадение интересов организации с интересами работников, позитивное отношение персонала к своей работе, которое приводит к повышению производительности труда.

Вовлеченные сотрудники ощущают свою причастность к делам компании, они чувствуют, что они нужны и что их работа важна.

В результате эффективность их труда возрастает, а также увеличивается инновационная отдача, когда сотрудники по собственной инициативе генерируют идеи по развитию организации и сами же их внедряют.

Можно привести немало примеров, наглядно демонстрирующих влияние ВП на успехи компании.

Небольшая компания с момента своего основания взяла курс на открытость и постоянный диалог с сотрудниками. Все дела организации обсуждались на совещаниях, периодически устраивались «мозговые штурмы» на самые разнообразные темы (в чем конкурентные преимущества компании, какие рыночные ниши лучше осваивать, как оформить рекламный буклет, каков портрет нашего «идеального» клиента и т.д.).

Сотрудникам было интересно участвовать в обсуждениях, они видели, что многие их предложения руководство принимает. Дискуссии продолжались и в неформальной обстановке — после работы, за чашкой кофе, на совместных культурных «вылазках» в выходные дни.

При этом компания не имела возможности обеспечить даже среднерыночный уровень оплаты труда, но сотрудники любили свою работу и увольнялись очень редко (часто под нажимом семьи, которая начинала ревновать человека к его работе: слишком уж много места в его мыслях она занимала).

Другая небольшая компания вышла на рынок с уникальным продуктом, что позволило ей установить высокие зарплаты для персонала. Руководство считало: поскольку компания обеспечивает работникам достойный уровень оплаты труда (значительно выше среднерыночного), то вправе требовать от них полной отдачи и безоговорочной преданности делу. При этом информация персоналу предоставлялась очень дозированно. Система мотивации была строжайшим секретом, и, если кто-то из работников сообщал своему коллеге, сколько он получает, его сразу же увольняли.

В отношении других вопросов также поощрялась подозрительность. Неформальным лозунгом компании стала фраза: «Кругом враги, будь бдителен!» Такое отношение распространялось и на коллег. Руководство не сообщало персоналу о результатах работы компании, сотрудники неохотно делились друг с другом любой информацией.

Руководство считало, что персонал должен работать с полной отдачей, сотрудники в свою очередь полагали, что руководство должно обеспечивать их всем необходимым и много платить. В итоге постепенно были введены и начали активно применяться различные штрафы. Сотрудники же работали строго по графику, ровно в шесть вечера выключая компьютер и уходя домой, независимо от того, закончено текущее дело или нет. Естественно, что выдвигать какие-то предложения по улучшению работы компании или общаться еще и после трудового дня с коллегами врагами ни у кого не возникало желания. Текучесть кадров повышалась год от года, несмотря на высокие зарплаты.

Выделим основные признаки вовлеченности работника.

1. Интерес к своей работе, который выражается в стремлении сделать ее как можно лучше и быстрее. Сотрудник по своей инициативе задерживается на работе, чтобы выполнить задачу.

Он думает о деле и в свободное время, пытается найти решение каких-то проблем, с интересом обсуждает рабочие вопросы с коллегами, читает специальную литературу, охотно учится. В целом такое отношение к своему делу позволяет получать удовольствие от хорошо выполненной работы.

2. Понимание своих задач и способность самостоятельно расставлять приоритеты. Если сотрудник вовлечен в дела компании, он никогда не станет на работе сидеть сложа руки либо заниматься посторонними делами, никогда не скажет: «Я сделал то, что вы сказали, больше не знаю, чем заняться». Вовлеченный работник сам может определить, какие задачи нужно решать, даже если текущие планы выполнены, он найдет, на что направить свои усилия.

3. Более высокий уровень инициативности.

Вовлеченность приводит к нацеленности на постоянное совершенствование как собственной работы, так и бизнес-процессов в компании.

В итоге основным эффектом от вовлеченности персонала является повышение производительности труда и развитие организации за счет инициативы «снизу». Благодаря вовлеченности персонала формируется инновационная среда в компании, способствующая как появлению новых идей, так и более быстрой их реализации. Если нововведение внедряется «сверху», это обычно происходит долго и тяжело. Когда же инициатива исходит от рядовых работников или же они быстро понимают суть инноваций, предложенных руководством, и включаются в их реализацию, то сроки внедрения значительно сокращаются.

Кроме того, чем выше вовлеченность персонала, тем благоприятнее атмосфера в коллективе и выше уровень удовлетворенности персонала работой в компании.

Таким образом, вовлеченность персонала — комплексный показатель, характеризующий состояние корпоративной культуры компании и потенциал ее развития за счет неравнодушия персонала к своей работе и к делам организации.

Вовлеченность персонала зависит как от усилий компании, так и от особенностей самих работников. Понимая, какие факторы оказывают влияние на вовлеченность и насколько они развиты в компании, можно управлять данным процессом.

Компания может создать условия, которые будут способствовать росту вовлеченности персонала. Что же это за условия? Общая обстановка в компании, атмосфера открытости и диалога повышают вовлеченность персонала. Наличие же двойных стандартов, расхождение слов и дел руководства, наоборот, снижают вовлеченность. Огромное влияние на вовлеченность персонала оказывают традиции компании и личный пример лидеров мнений.

Если последние искренне заинтересованы в делах организации, они формируют вокруг себя таких же энтузиастов. Если же в лидерах циники и скептики, то проявлять интерес к работе становится практически неприлично.

Политика в отношении информирования персонала также очень важна. Если руководство компании стремится засекретить как можно больше сведений, то не стоит ожидать от сотрудников вовлеченности в дела организации.

Способствует вовлеченности персонала и прогрессивность системы управления. Практика создания меж функциональных рабочих групп, организации обмена опытом, разного рода горизонтальных коммуникаций приводит к более активному участию персонала в принятии решений и, как следствие, к росту вовлеченности персонала.

Отсутствие чётких целей и понимания видения руководства относительно развития компании приводит к снижению вовлеченности персонала. Боясь совершить ошибку, сотрудник предпочитает вообще ничего не делать.

Немаловажна и кадровая политика: наибольшее влияние на вовлеченность персонала оказывают такие ее составляющие, как система подбора персонала и система карьерного продвижения.

Если в системе подбора учитываются не только образование, опыт работы и профессиональные навыки кандидата, но и его отношение к труду и своей профессии, то обычно уровень вовлеченность персонала в такой компании выше.

Также сильное влияние на вовлеченность персонала оказывает существующая в организации система карьерного продвижения.

Если наиболее профессиональные и активные работники регулярно продвигаются по служебной лестнице (а в небольших компаниях получают возможность расширить круг выполняемых функций и получают большие полномочия), то вовлеченность персонала повышается.

Причем важно, чтобы вовлеченность была условием карьерного роста, и равнодушные работники не могли претендовать на повышение в должности.

Вообще, обычно положение работника в служебной иерархии прямо пропорционально уровню его вовлеченности. Часто это связано с тем, что, занимая более высокую должность, сотрудник получает доступ к большему объему информации, оказывает большее влияние на принимаемые решения. К субъективным факторам, оказывающим влияние на вовлеченность, относятся: возраст работника; стаж работы; история и перспективы карьерного продвижения, а также текущее положение в служебной иерархии компании.

Исследования показывают, что работники в возрасте до 35 лет имеют более низкий уровень вовлеченности, чем их старшие коллеги. Причем проблема носит глобальный характер: современное молодое поколение в разных странах более равнодушно относится к труду, а если есть такая возможность, то предпочитает и вовсе не работать. Поэтому компаниям очень важно проводить в отношении молодых сотрудников особую политику, выявлять их потребности, стремиться совместить их интересы с целями организации.

В целом необходимо уделять данной группе персонала большее внимание, реализуя различные программы, интересные молодежи и повышающие ее заинтересованность в работе.

Также многие организации замечают, что вовлеченность сотрудника, стремление развивать компанию и расти вместе с ней без создания определенных условий со временем угасают. Новичок старается поскорее влиться в коллектив, он полон энергии и готов свернуть горы, но постепенно энтузиазм и боевой задор пропадают. Накапливаются разочарования, исчезает вера в то, что можно что-то быстро изменить, и чем дольше сотрудник работает в компании, тем более спокойно он относится к своему делу.

Да, растёт профессионализм, вырабатываются эффективные приемы труда, налаживаются связи, приходит понимание внутренних организационных процессов, но желание работать ночи напролёт, чтобы справиться с поставленной задачей, пропадает.

Все меньший интерес вызывают инициативы руководства. Новые идеи либо не замечаются вовсе, либо принимаются со скептицизмом: «Как же, плавали — знаем». Особенно это относится к сотрудникам, функции которых не меняются долгое время. При снижении интереса к работе наибольшее действие оказывает именно расширение полномочий и круга решаемых задач, новые перспективы. Если же сотрудник из года в год выполняет одно и то же, то его вовлеченность в лучшем случае не снижается. Конечно, бывают исключения, но, если рассматривать среднестатистического работника, дела обстоят именно так. Разумеется, подобная ситуация не может устраивать руководство компании, которое обычно само вовлечено в дела организации максимально и ожидает такого же отношения от подчиненных.

Чем выше должность, тем выше вовлеченность в силу объективных причин. Возможность оказывать влияние на политику компании максимально способствует вовлеченности персонала. Поэтому проблема вовлеченности для руководителей высшего звена, как правило, не стоит. Это люди, которые сами призваны вовлекать своих подчиненных в дела компании, вести их за собой.

Не наблюдается особых трудностей и с вовлечением карьероориентированных сотрудников, которых регулярно повышают в должности, тем самым расширяя их сферу влияния и возможности. В итоге основную сложность представляет вовлечение в жизнедеятельность компании рядового персонала, либо не нацеленного на карьерное продвижение, либо не имеющего возможностей для такого продвижения.

Следовательно, организациям нужно уделять внимание таким группам персонала, как молодежь, не ориентированные на карьеру работники и сотрудники, проработавшие в одной должности более пяти лет (вовлекать, заинтересовывать их).

Кроме того, на вовлеченность персонала может оказывать влияние даже обстановка в стране и мире. Сегодня, спустя полтора года после начала кризиса, многие работодатели отмечают снижение производительности труда, вызванное на первый взгляд субъективными факторами.

Даже обычно активные и равнодушные сотрудники теряют интерес к работе, становятся менее инициативными, сами сокращают свое рабочее время, не интересуются новостями и не обсуждают дела компании в неформальной обстановке — все это признаки накопившейся усталости и снижения вовлеченности, вызванные макрофакторами. Влияние последних обычно носит временный характер и, как правило, требует от работодателя просто понимания и чуткости по отношению к своему персоналу. Иногда важнее дать работникам передохнуть, не ожидая от них особого энтузиазма, тогда спустя какое-то время можно будет возобновить реализацию разнообразных программ по повышению вовлеченности персонала.

1.3 Вовлеченность сотрудников как фактор эффективности предприятия

Проблема вовлеченности персонала в деятельность организации в современных условиях становится одной из самых актуальных в области управления персоналом, в особенности для больших, развивающихся организаций с неэффективной методикой стимулирования персонала.

Создание и поддержание высокого уровня вовлеченности работников жизненно необходимо для каждой успешной организации, поскольку приверженность сотрудников влияет на эффективность ее деятельности. По данным Института Гэллага компании с высоким уровнем вовлеченности превосходят своих конкурентов по чистой прибыли на 18% и развиваются более высокими темпами, чем другие компании в тех же отраслях.

Марк Розин отмечает, что вовлеченность персонала – понятие, пристальное внимание к которому возникло у нас относительно недавно.

Во многом в связи с исчерпанием резервов экстенсивной модели развития бизнеса, что потребовало поиска методов мотивации сотрудников, не связанных с постоянным ростом заработной платы или стремительным продвижением по службе.

Проанализируем понятие вовлеченности в деятельность предприятия.

Кан (Kahn, 1990) под понятием «вовлеченность» понимал – «направленное и организованное участие; когда работники вовлечены в рабочий процесс, то они начинают само выражаться физически, когнитивно, эмоционально и мысленно». Если вовлеченность в работу зачастую выступает как позитивная модель, то его противник – выгорание, которое носит негативный характер. По словам Маслах (Maslach) «энергичность, вовлеченность и эффективность это основные составляющие вовлеченности, которые противоположны выгоранию. Именно выгорание является основным источником разрушения вовлеченности в работу, который превращает энергичность в истощение, вовлеченность в цинизм, а эффективность в безразличность».

Большинство авторов отмечают, что вовлеченность – это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше. Когда человек радуется за свою компанию, выкладывается и старается работать с полной отдачей – это считается наивысшим уровнем вовлеченности. Можно сравнить с предпринимательской моделью, когда сотрудник воспринимает бизнес компании как свой, и считает своим долгом внести свой вклад в его процветание.

Проводилось огромное количество исследований, чтобы распознать, почему одни сотрудники работают хорошо, а другие плохо. Первым делом стало изучение факторов, мотивирующих и стимулирующих сотрудников не просто отработать от начала до конца свой рабочий день, а выражать личную инициативу, чтобы компания была успешна, тяготеть к наилучшим результатам в своей проделанной работе. В конечном итоге появилось определение вовлеченности через структурные элементы, одним из которых является лояльность.

Как правило, каждый человек на подсознательном уровне может отличить лояльное поведение человека от нелояльного. Не вдаваясь в подробности, можно сказать что лояльность — это чувство преданности по отношению к чему-то.

Логика понятна: навряд ли мы можем в полной мере предвещать эффективность, но точно можем выяснить, не ждет ли нас в скором времени массовая текучесть кадров.

У каждого руководителя была такая ситуация, когда его подчиненный расширял сферу своих функций и делал больше, чтобы добиться наилучшего результата. Работник, который вовлечен в свою работу, выражает ответственность, обязательность и инициативу, понимает свою значимость, и причастность к компании в которой работает. Такие работники чувствуют, что они нужны и что их работа действительно важна. В результате, как правило, у таких сотрудников возрастает производительность труда, набирает обороты инновационная отдача, работник исходя, из собственного желания генерирует идеи по развитию компании и самостоятельно их внедряет, что положительно влияет на работоспособность всей компании в целом.

Взаимосвязь между вовлеченным сотрудником и экономической эффективностью компании – несомненна. Поэтому количество компаний, которые стремятся найти ключ к вовлеченности – растет. Они видят в ней золотую жилу, которая способна принести бизнесу колоссальную денежную прибыль.

Hewitt Associates проводили сравнительные исследования в компаниях с высокими и низкими показателями вовлеченности сотрудников.

Результаты этих исследований показали:

- стоимость таких акций на 12% выше;
- объем продаж в год из расчета на одного сотрудника больше на \$27 000;
- в год прибыль из расчета на одного сотрудника выше на \$3800;
- удовлетворённость клиентов выше на 5 –10%;
- количество заявок на открытые вакансии, которые могут быть конкурентно способные в два раза больше.

Таким образом, из данного исследования можно сделать вывод, что компании с высокими показателями вовлеченности сотрудников более конкурентоспособны на рынке, чем компании с низкими показателями.

Высокие показатели вовлеченности сотрудников, наоборот, позволяют компаниям достичь хорошие темпы роста и увеличить доходы.

Компанией Axes Management было проведено исследование уровня вовлеченности работников. Ей было опрошено 240 тысяч сотрудников 133 российских компаний и выяснено, что в России степень вовлеченности персонала в деятельность организации составляет 56%. Это означает, что всего лишь шесть из десяти работников вовлечены в деятельность компании.

Исследование показало, что вовлеченные сотрудники положительно отзываются о кампании, в которой работают, они имеют желание оставаться в ней на долгое время. Такие работники мотивированы трудиться больше, чем требует их должностная инструкция, ради цели компании.

В компании Amazon Джефф Безос Генеральный Директор рассказал акционерам, что не хочет, чтобы в компании работали сотрудники, которым не нравится их труд и их работодатель. Чтобы выявить лояльных к компании, Джефф Безос запустил в программу Pay to Quit (англ., плата за уход), а ее слоганом стала фраза «Пожалуйста, не принимайте это предложение». Сорок тысяч сотрудников, работающих на 96 складах компании Amazon, получили предложение о выплате 2 тыс. долл. США в обмен на заявление об увольнении. С начала действия программы предложением воспользовались менее 10% сотрудников, что доказывает высокую вовлеченность персонала.

Вовлеченность необходимо измерять периодически, это необходимо для того, чтобы правильно понять, каким образом она влияет на успех предприятия. Не стоит забывать, что измерение вовлеченности без применения ответных мер по повышению ее уровня, может привести к тому, что сотрудники останутся недовольны и разочарованы.

Подводя итоги, необходимо отметить, что вовлеченность является критически важным фактором успешности любой современной организации, стремящейся к интенсивному развитию, снижению издержек и повышению эффективности на всех уровнях.

Человеческий фактор по-прежнему является самым слабым звеном на пути к успешному бизнесу. Поэтому высшее руководство должно приложить все усилия, чтобы повысить вовлеченность персонала, которая позволит компании достичь свои стратегические цели, создавая условия для развития персонала, где каждый сотрудник, менеджер и руководитель полностью сосредоточен на своей работе и прилагает все усилия на благо компании.

Результаты исследований вовлеченности персонала говорят о том, что у сотрудников с высоким уровнем вовлеченности показатели эффективности работы выше, нежели у их коллег с более низким уровнем вовлеченности. В наши дни, в условиях глобальной экономики, при постоянном финансовом давлении даже самое небольшое увеличение производительности труда может оказать положительный эффект на показатели эффективности компании и ее конкурентоспособность.

Работу по созданию и поддержанию высокого уровня вовлеченности персонала целесообразно осуществлять в рамках программы повышения лояльности и вовлеченности сотрудников, разработка которой могла бы стать одним из приоритетных направлений менеджмента компании.

Чтобы обеспечить вовлеченность и повысить мотивацию персонала – и, что еще важнее, добиться повышения производительности – предприятию необходимы эффективные руководители, хорошо построенная система обратной связи и управления эффективностью деятельности, а также четко сформулированные возможности развития и карьерного роста.

1.4 Способы вовлечения работников в разработку мероприятий по улучшению деятельности организации.

В условиях рыночной экономики особое значение и актуальность приобретают вопросы, связанные с активизацией инновационного потенциала персонала, способствующие повышению эффективности производства.

Вовлеченность кадров предприятия в инновационную деятельность достигается посредством современных технологий, позволяющих отслеживать креативные идеи на соответствующих стадиях развития и оценивать отдачу после завершения их воплощения. И это можно сделать с помощью системы вовлечения работников в инициирование и разработку улучшений деятельности организации. Ключ к повышению эффективности организации лежит в понимании и разделении работниками целей и ценностей организации и их качественной деятельности, направленной на достижение этих целей.

Сотрудникам необходимо понять, что их успехи и неудачи играют важную роль для организации. Все ведущие организации в своей деятельности, вопросу вовлечения работников в инициирование и разработку улучшений отводят ключевое место.

Вовлечение – это не столько решение комплекса конкретных целей и задач, сколько стремление к реализации некоего видения – каким должно быть будущее, к которому идет организация, и какой должна быть она сама, чтобы преуспеть на этом пути. Это процесс, который помогает сотрудникам организации увидеть и реализовать свой потенциал, равно как и благоприятные возможности, которые для этого предоставляет организация. Поэтому, работая на вовлечение персонала, необходимо понимать, что цели и ожидания высшего руководства, безусловно, важны. Но если отталкиваться только от них, не принимая во внимание мнений самих сотрудников, то успех маловероятен. Для этого организации необходима такая культура, в которой возможен будет открытый диалог и обмен мнениями между всеми сотрудниками, вплоть до представителей высшего руководства.

Для вовлеченности необходимо доверие, и если оно присутствует, то это уже большой шаг к достижению цели.

Основные инструменты вовлечения:

1. Интеллектуальная связь. Понимание смысла бренда, корпоративной политики, перспектив работы и их значений для повседневной жизни.

2. Эмоциональная приверженность. Вовлечение мотивирует людей к творчеству и воображению, добровольно заставляет их работать вместе в общем направлении как команду и ведет к решению проблем и разработке инноваций.

Система вовлечения работников в инициирование и разработку улучшений деятельности организации состоит из нескольких способов:

1. Своевременное информирование работников. Для того чтобы сотрудники могли работать как можно лучше, они должны:

- знать политику организации, цели, и перспективы развития;
- понимать цели, выполняемой ими работы, и конечный результат их усилий; - знать, как их личные усилия согласуются с деятельностью всей организации;
- понимать цели обучения и дальнейшего образования;
- знать, на что тратятся средства организации.

Для информирования можно использовать всю совокупность средств: доски объявлений, информационные письма, внутренние газеты и журналы, радио, ежегодные отчеты, беседы.

2. Создание фундамента системы непрерывных улучшений. Фундамент системы непрерывных улучшений включает реализацию базовых инструментов: всеобщее эффективное обслуживание оборудования, оптимизация производственного процесса, стандартизация и так далее.

Эти инструменты стабилизируют процессы на предприятии и подготавливают систему к изменениям. Вовлекать работников нужно через их повседневную работу, а поддерживать – семинаром, тренингом, инструментами, процессами, инициативами, материалами, менеджментом, деловыми играми, конкурсами.

3. Непрерывное обучение работников. Обучение, профессиональное развитие, заключающееся в повышении квалификации и уровня знаний с учетом динамичных изменений в технике, технологии, организации производства и как следствие совершенствование производства. Это один из факторов улучшения работы и роста производительности.

4. Командная работа. Привлекать сотрудников к работе в командах (малых группах), в которые входят высококвалифицированные рабочие, специалисты, менеджеры низшего или среднего звена. Малые группы сами выбирают проблемы для решения, действуют постоянно и регулярно собираются в рабочее время.

5. Повышение мотивации. Стимулирование инновационной деятельности персонала – одно из ключевых направлений деятельности организации. Мотивация труда относится к числу проблем, решению которых в мировой практике всегда уделялось большое внимание. Современные тенденции формирования зарубежных систем мотивации труда приведены в таблице 1.

Отечественные классические теории и практики мотивации труда, как правило, сводятся к оплате труда, основанной на фиксированных тарифных ставках и должностных окладах. В последние годы осваивают новые способы стимулирования.

Таблица 1.1 – Особенности формирования зарубежных систем мотивации труда

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
1	2	3
США	<ul style="list-style-type: none"> - Поощрение предпринимательской активности. - Качество работы - Высокая квалификация. 	<ul style="list-style-type: none"> - Сочетание элементов сдельной и повременной систем оплаты. - Участие в прибыли. - Технологические надбавки. - Премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента. - Соблюдение технологической.

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3
Япония	- Профессиональное мастерство. - Возраст, стаж. - Результативность труда.	- Пожизненный найм. - Единовременное пособие при выходе на пенсию.
Франция	- Квалификация. - Качество работы. - Количество рационализаторских предложений. - Уровень мобилизации.	- Индивидуальная оплата труда. - Бальная оценка труда по профессиональному мастерству, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности. - Дополнительные вознаграждения (обеспечение по старости, предоставление автомобиля).
Великобритания	Доход	- Участие в прибылях. - Долевое участие в капитале. - Трудовое долевое участие. - Чистое трудовое участие.
Германия	Качество	- Стимулирование труда. - Социальные гарантии.
Швеция	Солидная заработная плата	- Дифференциальная система налогов и льгот. - Сильная социальная политика.

Рассмотрим способы стимулирования, влияющие на рост эффективности труда и улучшение деятельности организации:

1. Деньги (зарплата, премии, поощрения). Зарботная плата - вознаграждение за труд, признание обществом необходимости данного труда, приносящего социально-экономический эффект, что выражается в получении работодателем дохода (прибыли). Но зарботная плата - не только плата за результат труда. Роль зарботной платы выражается в ее стимулирующем воздействии на человека: размер оплаты, порядок выплаты и элементы организации обычно развивают у человека личный интерес к труду.

Таким образом, зарботная плата выполняет двойную роль: с одной стороны, это плата за результат труда, с другой - стимул к труду.

Всевозможные вознаграждения, бонусы, поощрения за отлично выполненную работу, за достижение поставленной цели, за владение навыками, остро необходимыми компаниям в настоящий период, премии работникам, уход которых нежелателен для компании являются хорошим стимулом для того, чтобы появилось желание творить. Однако каждый сотрудник должен четко понимать, за что он получил премию и выполнение каких задач позволит ему рассчитывать на нее в будущем.

2. Немонетарные поощрения. К нематериальным поощрениям можно отнести: вознаграждения, признательности.

К подобным вознаграждениям можно отнести

- переходящие вымпелы, дипломы, звания «лучший по профессии», «руководитель года», «менеджер года» с вручением значка и ценного подарка, устную похвалу, письменную благодарность руководства компании, занесенную в трудовую книжку, фотографию, помещенную на доску почета;

- вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника, влекущим за собой повышение в должности, обучение за счет фирмы, привлечение к наставничеству, как возможности передать профессиональный опыт, предложение возглавить проектную группу, которое дает возможность реализовать лидерский потенциал, выступить экспертом;

- вознаграждения, связанные с изменением рабочего места: изменение технической оснащенности рабочего места и его эргономики (выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования и др.).

Различные награды за разработку улучшений могут быть абсолютно разными, и чем они будут более креативными, тем интереснее и востребованнее станут для работников. Здесь главное понять, что будет наиболее интересно конкретному сотруднику. Немонетарная мотивация — это еще и способ для руководства показать свою заинтересованность в работниках не только как в специалистах, но и как в людях, имеющих свои индивидуальные особенности - социальная политика организации.

Социальная политика организации - также важнейший инструмент экономического стимулирования. Во-первых, в организации реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников (социальное страхование по старости, по случаю временной нетрудоспособности, безработицы и другие), установленные на государственном или региональном уровне. Во-вторых, организации предоставляют своим работникам и членам их семей дополнительные льготы, относящиеся к элементам материального стимулирования, за счет выделенных на эти цели средств из фондов социального развития организации (предоставление детям сотрудников мест в детские сады, путевок в оздоровительные лагеря, а сотрудникам предоставление льготных кредитов, негосударственного медицинского страхования, льготных путевок в дома отдыха).

Корпоративная культура и атмосфера в коллективе. Искренняя преданность целям и ценностям компании напрямую связана с их пониманием каждым членом коллектива и тем, как они понимаются вышестоящим руководством. Другие составляющие корпоративной культуры - это всевозможные традиции и совместные мероприятия. Такие как поздравления с праздниками, годовщинами работы в компании, выезды на природу, на которых за одним столом оказываются топ-менеджеры, специалисты, руководители среднего звена и даже линейный персонал, дни открытых дверей для родственников и друзей. Все эти и многие другие мероприятия делают людей более причастными к общим целям и к компании в целом. Один из американских бизнесменов сказал: «Я хочу, чтобы все наши люди верили, что их организация — лучшая в мире. Чувство гордости творит чудеса». Стивен Деннинг в своей книге, адресованной руководителям, призывает: «Сформируйте доверие к себе! Сформируйте веру в вашу компанию! Посвящайте в свои ценности!».

Выводы по 1 главе

Таким образом, разработанные в теории и на практике методы работы по вовлечению работников в разработку мероприятий по улучшению деятельности организации позволяют получить существенные результаты, нацеленные на разработку улучшений, инноваций, рацпредложений и научную работу.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ НА ФГУП «ПО «МАЯК»

2.1 Анализ внутренней и внешней среды предприятия

«ПО «Маяк» – первый промышленный объект отечественной атомной отрасли, который является ведущим предприятием ядерного оружейного комплекса России и обеспечивает безопасность государства, выполняя государственный оборонный заказ по производству компонентов современного ядерного оружия.

19 июня 1948 года на ФГУП «ПО «Маяк» был пущен первый в стране и на Евроазиатском континенте уран-графитовый промышленный реактор. Создание предприятия по наработке оружейного плутония было сердцевиной Уранового проекта. Для строительства первого в СССР предприятия по наработке плутония в военных целях была выбрана площадка на Южном Урале в районе расположения старинных уральских городов Касли и Кыштым.

За короткое время буквально на пустом месте были построены уникальный атомный комплекс и новый город. В кратчайшие сроки работники предприятия под руководством ведущих ученых страны освоили сложнейшее производство и обеспечили создание материалов для ядерного оружия. На ФГУП «ПО «Маяк» был создан комплекс из реакторного, радиохимического и металлургического производств для обеспечения оружейным плутонием советской ядерной программы.

В 2016 году в Госкорпорации и ее организациях работало 249,9 тыс. человек, в том числе в зарубежных организациях — 1,9 тыс. человек. Количество сотрудников с высшим образованием — 143,9 тыс. человек (57,6 % от общего числа сотрудников). Количество кандидатов и докторов наук — 3487 человек (1,4 %). Средний возраст сотрудников составил 43,5 года. Доля сотрудников в возрасте до 35 лет — 31,9 %.

Коэффициент текучести кадров по итогам 2016 года составил 10,45 %. За последние 3 года наблюдается снижение данного показателя, обусловленное конкурентоспособностью предлагаемого Корпорацией пакета вознаграждения и льгот (в 2015 году коэффициент текучести составлял 11,15 %, в 2014 – 12,8 %).

Снижение численности персонала Госкорпорации «Росатом» происходит в рамках мероприятий по достижению стратегической цели по снижению себестоимости продукции и сроков протекания процессов. В рамках этих мероприятий проводится автоматизация рабочих процессов, внедряются новые производственные и управленческие технологии, ряд функций выводятся на аутсорсинг. Результатом этой работы является рост эффективности деятельности организаций. В отчетном году в Электроэнергетическом дивизионе реализована программа оптимизации численности персонала, при этом высвобожденные сотрудники были обеспечены всеми необходимыми мерами поддержки, в том числе осуществлен перевод на другие АЭС или предприятия Госкорпорации «Росатом».

В настоящее время ФГУП «ПО «Маяк» представляет собой комплекс взаимосвязанных производств, структурно выделенных в заводы и производственные подразделения, а также является неотъемлемой частью государственной корпорации «Росатом».

Организационная культура предприятия имеет ролевой тип. Ролевая культура – это бюрократическая культура. Она характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков, деятельность которых координируется и направляется небольшим связующим звеном высшего руководства. Этот тип организации функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых гарантирует ее эффективность. Источником власти является положение структурного подразделения или человека, занимаемое в иерархической структуре. Организация с такой культурой успешно работает в стабильной, предсказуемой окружающей среде.

В случае быстрого и кардинального изменения окружающей среды, когда необходимо быстро реагировать, этот тип культуры оказывается малоэффективным.

Организационная культура ФГУП «ПО «Маяк» характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Предприятие функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность, а главное безопасность деятельности. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. На предприятии прослеживается строгий тип функциональных и специализированных участков, которые координируются узким связывающим звеном управления сверху. Степень формализации и стандартизации высокая; деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются по определенным правилам и процедурам, определяющим разделение работы и власти, способы связи и разрешение конфликтов между функциональными участками.

ФГУП «ПО «Маяк» самостоятельно определяет структуру управления и затраты на их содержание. Организационная структура управления – это форма разделения труда, закрепляющая определённые функции управления за соответствующими структурными подразделениями аппарата управления.

Организационную структуру ФГУП «ПО «Маяк» можно представить следующим образом (Рисунок 2.1).

В подчинении Генерального Директора находятся его заместители по направлениям деятельности. В свою очередь, им подчиняются директора заводов и др. подразделений в соответствии с компетенцией ключевого лица.

Ключевыми лицами предприятия являются:

- Генеральный директор;
- Заместитель генерального директора по производству;
- Заместитель генерального директора по экономическим и финансам;
- Заместитель генерального директора по строительству;

- Заместитель генерального директора по управлению персоналом;
- Заместитель генерального директора по безопасности;
- Главный инженер по охране труда и радиационной безопасности;
- Начальник управления правового обеспечения;
- Начальник отдела экономики и контроллинга;
- Начальник отдела менеджмента качества.

Аппарат службы управления персоналом производственного объединения построен по линейному типу.

Линейная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель - единоначальник, осуществляющий единоличное руководство подчинёнными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Эта структура базируется на вертикальном разделении управленческого труда и приводит к управлению по уровням. Она позволяет быстро и оперативно принимать решения и обеспечивать их выполнение, не прибегая к системам стимулов и мотиваций.

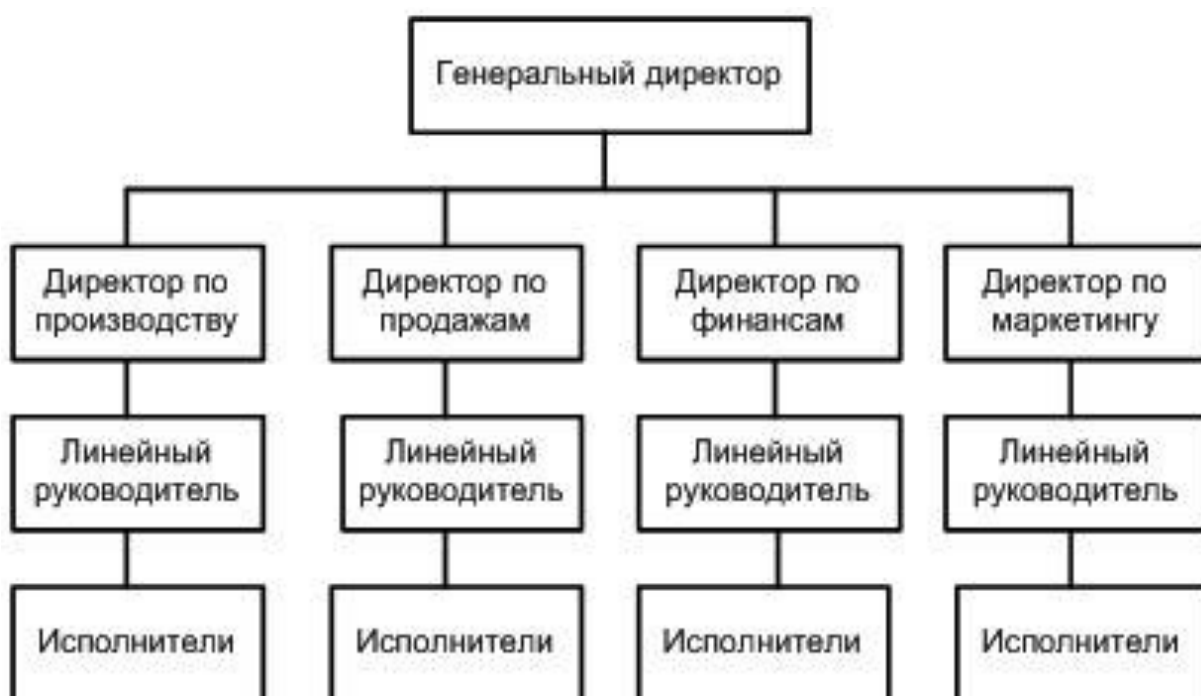


Рисунок 2.1 – Организационную структуру ФГУП «ПО «Маяк»

Преимущества линейной структуры управления:

- Единство и четкость распорядительства;
- Согласованность действий исполнителей;
- Четкая система взаимосвязей между руководителем и подчиненным;
- Быстрая реакция на указания;
- Личная ответственность руководителя за результаты действий

подразделения.

Недостатки линейной структуры управления:

- Высокие требования к компетентности руководителя;
- Перегрузка менеджеров высшего звена управления;
- Предпосылки для злоупотребление властью;
- Отсутствие горизонтальных связей между подчиненными.

Миссия ПО «Маяк» заключается в обеспечении обороноспособности России, стремлении к расширению деятельности в областях гражданского назначения, а также предприятие несет ответственность перед будущими поколениями.

Стратегические цели:

- новые продукты для российского и международных рынков;
- повышение доли на международных рынках;
- сокращение себестоимости продукции и сроков протекания процессов.

Предприятие Госкорпорации «Росатом» ФГУП «ПО «Маяк» разделяет ценности Росатома:

1. На шаг впереди. Постоянное обучение и развитие. Сегодня работаем лучше, чем вчера.
2. Безопасность. Качество и безопасность – показатель престижа предприятия, залог его развития, гарантия благополучия каждого работника.
3. Ответственность за результат. Оценивай результат своей работы, а не затраченные усилия.
4. Уважение. Наши сотрудники – главное богатство нашего предприятия.
5. Эффективность. Отрицая – предлагай, предлагая – делай.

6. Единая команда. Вместе мы сильнее и можем добиваться самых высоких целей. Успехи сотрудников – успехи компании.

Организационная культура ФГУП «ПО «Маяк» характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Предприятие функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность, а главное безопасность деятельности. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. На предприятии прослеживается строгий тип функциональных и специализированных участков, которые координируются узким связывающим звеном управления сверху.

Таблица 2.1 – Характеристики корпоративной культуры

Характеристики	Текущая ситуация	Вывод
1	2	3
Персонал	Общение происходит только по процессу преобразования, но еще имеют место неформальные контакты, численность коллектива не меняется в течении 8 лет.	Состав группы мало изменяется, формальные и неформальные контакты сбалансированы, функционирование идет на основе и тех и других.
Атмосфера в коллективе	Члены коллектива работают для выполнения цели организации и получения материальных и социальных благ.	«Мы работаем вместе только потому, что достижение общей цели способствует достижению моих личных целей».
Доминирующие ценности	Работники организации материально обеспечены, средний возраст составляет 45 лет, достаточный профессиональный опыт, перепады в работе не наблюдаются.	Стабильность, планируемость и легкость прогнозирования, наличие профессионального опыта.

Согласно классификации американского исследователя Чарльза Хэнди, действует ролевая культура, в которой деятельность сотрудников детально формализована и стандартизирована.

Это культура бюрократического типа, основана на должностных полномочиях, четкой системе норм и инструкций, распределением прав, обязанностей и ответственности членов организации, что обеспечивает ее эффективное существование в течение длительного времени. При этом, эффективность ролевой культуры в первую очередь зависит от рационального распределения работы и ответственности, а не от отдельных личностей. Член организации с ролевой культурой чувствует себя достаточно защищенным, у него существует возможность карьерного роста.

Охарактеризовав историю предприятия, основные аспекты его деятельности, общую структуру, генеральную стратегию ФГУП «ПО «Маяк», проведем более детальный анализ деятельности предприятия посредством анализа факторов внутренней и внешней среды предприятия.

Анализ факторов внешней и внутренней среды организации проводится с целью выявления изменений, которые могут воздействовать на текущую стратегию. При проведении анализа используются такие инструменты как STEP – анализ, «5 сил Портера», «7 S МакКинси», SWOT – анализ, SNW – анализ.

1. STEP-анализ

STEP - анализ – фактор окружения, который позволяет оценить изменения макросреды по четырем направлениям, таким как: экономическое, политическое, социальное и экологическое, а также выявить тенденции, влияющие на результаты принятых стратегических решений.

Учитывая масштабы предприятия, специфику производства, его наукоемкость, логично отметить, что большое влияние на предприятие будут оказывать социальные факторы в виде уровня образования населения, политические, экономические факторы, а также технологические.

Для более наглядного представления факторов, влияющих на предприятие, анализ проведен в табличном формате. Результаты проведения STEP-анализа приведены в таблице 2.2.

Наибольшее влияние на предприятие имеет первый фактор – это отсутствие на рынке конкурентов. Данный фактор означает, что предприятие может формировать ценовую политику по своему усмотрению, в пределах норм законодательства.

Второй фактор по уровню влияния - изменение курса валюты. При этом фактор может иметь как положительное, так и отрицательное влияние, т.е. может рассматриваться и как возможность, и как угроза. При падении стоимости рубля к стоимости доллара будет наблюдаться удорожание стоимости договоров с иностранными заказчиками. В случае укрепления рубля стоимость договора может упасть.

Следующий фактор, оказывающий чуть меньшее влияние - изменение законодательства в области защиты экологии. Данный фактор носит отрицательный для предприятия характер, так как может реализоваться в форме ужесточения законодательства в части защиты окружающей среды. Для предприятия это может означать выплата более высоких налогов, штрафов (в случае выявления нарушений законодательства).

Фактор миграции населения в крупные города является третьим по значимости влияния на предприятие. В последнее время наблюдается тенденция переездов в крупные города, особенно это касается молодежи. Для предприятия это означает отток высокопрофессиональных кадров, старение персонала. Для предотвращения влияния данного фактора можно проводить мероприятия в области корпоративной социальной ответственности, направленные именно на местное население.

Следующий по значимости фактор, который влияет на деятельность предприятия – изменение объемов гособоронзаказа. Фактор трактуется как возможность, и как угроза. Увеличение объемов госзаказа приводит к увеличению объемов производства, уменьшение – соответственно, к снижению объемов производства. Для снижения отрицательного влияния необходимо искать альтернативные виды производимой продукции, а также заказчиков, не зависящих от государства.

Еще один фактор влияния на предприятие - инновации в технологических процессах атомной промышленности. Данный фактор скорее носит позитивный характер, так как может являться возможностью при помощи новых технологий удешевить производство.

Таблица 2.2 – Результаты проведения STEP – анализа ФГУП «ПО «Маяк»

Группы факторов	События/ факторы	Опасность/ Возможность (+/-)	Вероятность события или проявления фактора (от 0 до 100%)	Важность фактора или события (от 1 до 10)	Влияние на компанию (от 0 до 1000)
1	2	3	4	5	6
Политические	1) изменение объемов гособоронзаказа (изменение объемов производства);	+/-	30	10	+/- 300
	2) изменение законодательства в области защиты экологии.	-	50	8	- 400
Экономические	1) изменение курса валют (влияет на стоимость контрактов с иностранными заказчиками);	+/-	50	10	+/- 500
	2) отсутствие на рынке предприятий, выпускающих аналогичную продукцию	+	70	8	+ 560
Социальные	1) уровень образования населения (низкий уровень образования населения приведет к необходимости привлечения специалистов с других населенных пунктов, что значительно удорожит процесс рекрутинга и наоборот).	+/-	40	5	+/- 200
	2) миграция населения в крупные города.	-	50	7	- 350
Технологические	1) инновации в технологических процессах атомной промышленности.	+/-	30	8	+/- 240
	2) открытия в области энергетики, которые могут заменить ядерное топливо.	-	10	8	- 80

Также на предприятие влияет уровень образования населения. Замкнутость территориального образования значительно утяжеляет поиск и привлечение квалифицированных кадров, в связи с этим растет стоимость рекрутмента.

Наименьшее влияние оказывают факторы отказа государства от ядерного оружия и открытия в области энергетики, которые могут заменить ядерное топливо. Данные факторы являются угрозами, но имеют наименьшую вероятность возникновения.

В целом рассматривая анализируемые факторы стоит отметить, что все они имеют влияние не выше среднего уровня, поэтому состояние предприятия можно оценивать, как стабильное.

2. Анализ 5 сил Портера

Анализ «5 сил Портера» – схематичная структура для отраслевого анализа и стратегии делового развития. Анализ использует понятия, используемые в индустриальной организации экономики, чтобы обозначить пять сил, которые определяют конкурентоспособность и привлекательность рынка, а также позволяет провести подробную оценку и анализ конкурентных преимуществ продукта предприятия, оценить угрозы конкуренции для товара, определить необходимые важные стратегические решения для сохранения и укрепления конкурентоспособности предприятия в долгосрочном периоде.

Изменена в любой из сил обычно требует, чтобы компания переоценила рыночные возможности.

Согласно модели пяти конкурентных сил описывается 3 параметра, которые должны учитываться при анализе конкуренции на рынке:

- 1) уровень угрозы со стороны товаров-субститутов (или товаров-заменителей);
- 2) уровень внутри отраслевой конкуренции;
- 3) угроза появления новых игроков, способных запустить передел рынка.

Результаты первого этапа анализа «5 сил Портера», представленные в таблице 2.3 свидетельствуют о том, что угроза со стороны товаров-заменителей низкая.

Объясняется это тем, что ФГУП «ПО «Маяк» производит уникальную продукцию под гособоронзаказ, следовательно возможность появления товаров-субститутов практически отсутствует.

Таблица 2.3 – Результаты оценки уровня угрозы со стороны товаров-заменителей ФГУП «ПО «Маяк»

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
			✓
Итоговый балл	1		
1 балл	Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла	Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла	Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Следующий этап анализа предполагает оценку внутриотраслевой конкуренции (таблица 2.4).

Исходя из результатов второго этапа анализа, можно сделать вывод, что влияние внутриотраслевой конкуренции низкое, т.к. ФГУП «ПО «Маяк» является единственным предприятием, производящим специфичную продукцию и ценовую политику, выстраивает исходя из затрат на производство.

Таблица 2.4 – Результаты оценки внутриотраслевой конкуренции ФГУП «ПО «Маяк»

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка	Небольшое количество игроков
			✓
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			✓

Окончание таблицы 2.4

Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный продукт	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
			✓
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность повышения цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность повышения цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			✓
Итоговый балл	4		
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

На третьем этапе анализа производится оценка поставщиков с точки зрения стабильности, надежности и способности к повышению цен.

Таблица 2.5 – Результаты оценки уровня угрозы со стороны поставщиков
ФГУП «ПО «Маяк»

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
	✓	
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
		✓
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
		✓
Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
		✓
Итоговый балл	5	
4 балла	Низкий уровень влияния поставщиков	
5- 6 баллов	Средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов	Высокий уровень влияния поставщиков	

Результаты третьего этапа анализа, представленные в таблице 2.5, позволяют сделать вывод о том, что степень влияния поставщиков средняя. Подавляющая часть поставщиков является постоянной, так как основная продукция производится из сырья или полуфабрикатов, выпускающихся на подобных предприятиях ГК «Росатом». Эти поставщики являются элементами в цепочке производственных процессов, поэтому остаются неизменными. Вторая часть поставщиков периодически меняется, но не несет большой угрозы, поскольку контракты с ними заключаются на тендерной основе, то есть стоимость смены поставщика будет всегда невысокой. А, исходя из того, что эти поставщики поставляют чаще всего неспецифическую продукцию, ресурсы поставщиков неограниченны.

Таким образом, в результате проведения анализа «5 сил Портера» было выявлено, что влияние на предприятие таких факторов как товары-заменители, конкуренция низкое, а влияние поставщиков среднее, что позволяет сделать вывод: стратегия предприятия выстроена и функционирует корректно, с учетом всех рисков.

По результатам проведенного анализа внешней среды можно сделать выводы:

1. Наиболее значимое влияние на предприятие имеет фактор - изменение курса валюты. При этом фактор может иметь как положительное, так и отрицательное влияние, т.е. может рассматриваться и как возможность, и как угроза.

2. Фактор миграции населения в крупные города также является значимым для предприятия. В последнее время наблюдается тенденция переездов в крупные города, особенно это касается молодежи. Для предприятия это означает отток высокопрофессиональных кадров, старение персонала. Для предотвращения влияния данного фактора можно проводить мероприятия в области корпоративной социальной ответственности, направленные именно на местное население.

3. Влияет на деятельность предприятия – изменение объемов гособоронзаказа. Фактор трактуется как возможность, и как угроза. Увеличение объемов госзаказа приводит к увеличению объемов производства, уменьшение – соответственно, к снижению объемов производства.

4. Степень влияния поставщиков средняя. Подавляющая часть поставщиков является постоянной, т.к. основная продукция производится из сырья или полуфабрикатов, выпускающихся на подобных предприятиях ГК «Росатом».

Для получения более точных и структурированных данных о предприятии необходимо также провести факторы внутреннего влияния на ФГУП «ПО «Маяк». С этой целью представлена модель 7s McKinsey.

3. Анализ факторов 7s McKinsey.

Данный метод анализа рассматривает 7 факторов.

1. Стратегия: Концентрированного роста, захват новых рынков, развитие продукт. Предприятие стремится завоевать новые рынки на территории страны, а также за рубежом путем развития производства продукции гражданского назначения.

2. Структура: Предприятие имеет линейно-функциональную организационную структуру. Четко регламентированные обязанности каждого подразделения, корректно распределенная ответственность дают прозрачную и эффективную связь между руководителями и подчиненными.

3. Система: Коммуникации внутри предприятия выстроены на основе информационной системы «электронная система документооборота», что позволяет эффективно делегировать полномочия, распределять нагрузку между сотрудниками.

4. Сумма навыков: Узкие специалисты выполняют работу строго в рамках своих компетенций. Кроме того, на предприятии предусмотрена система повышения квалификации, обучение на рабочих местах, а также обучение в корпоративном университете ГК «Росатом»

5. Состав работников: Квалифицированный персонал среднего и более старшего возраста.

Последние несколько лет наблюдается тенденция старения персонала, текучесть молодых специалистов, что значительно затрудняет процесс преемственности опыта молодыми сотрудниками.

6. Стиль взаимоотношений: Система управления выстроена по бюрократическому стилю. Жесткий контроль заключения договоров, контроль работы структурных подразделений, управления персоналом позволяет организовать работу согласно регламентированным в нормативных документах функциям.

7. Система ценностей: Включает в себя такие элементы как «На шаг впереди» (означает постоянное обучение и развитие), «Безопасность» (т.к. качество и безопасность – это показатель престижа предприятия, залог его развития, гарантия благополучия каждого работника), «Ответственность за результат» (оценка результат своей работы, а не затраченных усилий), «Уважение» (сотрудники – главное богатство предприятия), «Эффективность» (отрицая – предлагай, предлагая – делай) и «Единая команда» (вместе мы сильнее и можем добиваться самых высоких целей).

Результаты анализа показывают, что все рассматриваемые элементы сбалансированы между собой, не противоречат друг другу. Следовательно, деятельность предприятия оценивается как эффективная. Анализируя приведенные факторы стоит отметить, что главной проблемой предприятия является тенденция старения персонала, которая усугубляется возрастающей текучестью молодых специалистов.

4. SNW-анализ ФГУП «ПО «Маяк»

Далее проведен SNW-анализ, который включает в себя сравнение текущего положения предприятия с желаемым положением.

Как видно из результатов SNW – анализа большинство оцениваемых факторов относятся к сильным сторонам. К нейтральным сторонам относятся текучесть кадров, техническое оснащение, а также территориальное расположение.

Общая текучесть кадров находится в пределах нормы для

производственного предприятия, однако если рассматривать текучесть молодых специалистов, то уровень этого показателя выше нормативного.

Таблица 2.6 – Результаты проведения SNW – анализа

Конкурентные позиции	Оценка конкурентных позиций предприятия в баллах				
	Слабые стороны		Нейтр. стороны	Сильные стороны	
	Очень плохо(0)	Плохо (2)	Удовл. (5)	Хор. (7)	Отл. (10)
Обучение персонала				+	+
Условия труда				+	
Система мотивации				+	
Текучесть кадров			*	+	
Квалификация персонала				*	+
Оценка качества работы персонала				+	*
Социальный пакет				+	
Организация планирования				+	
Уровень технической оснащенности			*		+
Информационное обеспечение				*	+
Организационная структура предприятия				+	
Объемы производства				+	
Ассортимент выпускаемой продукции				+	
Численность персонала				+	
Заработанная плата				+	
Имидж (деловая репутация) предприятия				*	+
Психологический климат в коллективе				+	
Ценовая политика				+	
Территориальное расположение			*	+	
Технология реализации					*
Стратегия предприятия					*
Ориентация на потребителя				+	*
Стратегия развития				*	+
Кадровая политика				+	

— Фактическое состояние *

— Идеальное состояние +

Техническое оснащение в некоторых видах производства является устаревшим, но в пределах существующих производственных процессов приемлемо и не является слабой чертой.

Территориальное расположение также относится к нейтральной стороне, поскольку с одной стороны закрытость территории обеспечивает безопасность производства, но с другой стороны является негативным фактором для местного населения и побуждает к миграции, а также затрудняет привлечение высококвалифицированного персонала.

В целом анализ показал приоритетность сильных сторон во внутренней среде предприятия. Результаты анализа факторов внутренней и внешней среды можно представить в объединенном виде при помощи SWOT-анализа.

4. SWOT-анализ

Еще один метод проведения анализа среды предприятия – SWOT – анализ. SWOT-анализ проводится для определения сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

SWOT - анализ состоит из:

- Сильные стороны (Strengths) - преимущества организации;
- Слабости (Weaknesses) - недостатки организации;
- Возможности (Opportunities) - факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- Угрозы (Threats) - факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Результаты представлены в таблице 2.7.

По данным, представленным в таблице можно сделать следующие выводы: результаты анализа показали проблемы, стоящие перед предприятием.

Эти проблемы обусловлены имеющимися положительными и отрицательными факторами внутри предприятия, а также имеющимися внешними угрозами и возможностями.

Таблица 2.7 – Результаты проведения SWOT-анализа

Внешнее окружение	Потенциальные возможности: 1. Отсутствие конкурентов 2. Увеличение объемов гособоронзаказа	Потенциальные угрозы: 1. Снижение объемов гособоронзаказа; 2. Ужесточение законодательства в сфере охраны окружающей среды.
Внутренняя среда	Поле «Сила и возможности» Привлечение новых заказчиков за счет отсутствия конкурентов и производства специфической продукции.	Поле «Сила и Угрозы» Восполнение объемов производства по причине снижения объемов гособоронзаказа за счет сторонних заказчиков.
Сильные стороны: 1. Специфическая продукция 2. Ценовая политика	Поле «Сила и возможности» Привлечение новых заказчиков за счет отсутствия конкурентов и производства специфической продукции.	Поле «Сила и Угрозы» Восполнение объемов производства по причине снижения объемов гособоронзаказа за счет сторонних заказчиков.
Слабые стороны: 1. Устаревшее техническое оснащение производства 2. Текучесть отдельных категорий персонала.	Поле «Слабость и Возможности» Отсутствие необходимости обновления оборудования, т.к. на рынке нет потенциальных конкурентов.	Поле «Слабость и Угрозы» Внедрение усовершенствованного оборудования, наносящего меньший ущерб экологии.

Согласно этому можно выделить основные стратегические направления для решения имеющихся проблем:

1) разработка приоритетных направлений деятельности и поиск заказчиков для восполнения объемов производства, в случае, если предприятие окажется не востребованным для государства;

2) анализ текучести персонала по категориям и разработка необходимых мероприятий для ее снижения.

Примененный комплекс аналитических инструментов позволил сделать вывод, что общая стратегия предприятия не нуждается в изменениях.

Рассматриваемые элементы, оказывающие влияние на предприятие, в основном предусмотрены в текущей стратегии.

Выявлен ряд факторов, негативно влияющих на деятельность предприятия, однако данные факторы являются следствием специфического производства и обоснованы техническими нормами.

2.2 Кадровый аудит ФГУП «ПО «Маяк»

Чтобы выявить обладает ли предприятие достаточными человеческими ресурсами для достижения стратегических целей, необходимо провести кадровый аудит.

Для этого проанализируем:

- численность персонала;
- структуру персонала по категориям;
- численность персонала по уровню образования
- возрастная структура;
- пол и возраст.

Численность персонала ФГУП «ПО «Маяк» составляет 12577 человек. Из них 7957 мужчин и 4620 женщин.

Персонал предприятия подразделяется на руководителей, специалистов, служащих и рабочих. Общая численность персонала предприятия за трехлетний период представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Численность персонала предприятия за 2014-2016 г.г., чел.

Показатель	Годы		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Списочная численность, чел.	11365	11712	12577

Динамика общей численности персонала предприятия за последние 3 года представлена на рисунке 2.2.

Данные, представленные в таблице 2.8 и на рисунке 2.2, свидетельствуют о том, что общая численность персонала имеет восходящую динамику в течение 2014- 2016 г.г.

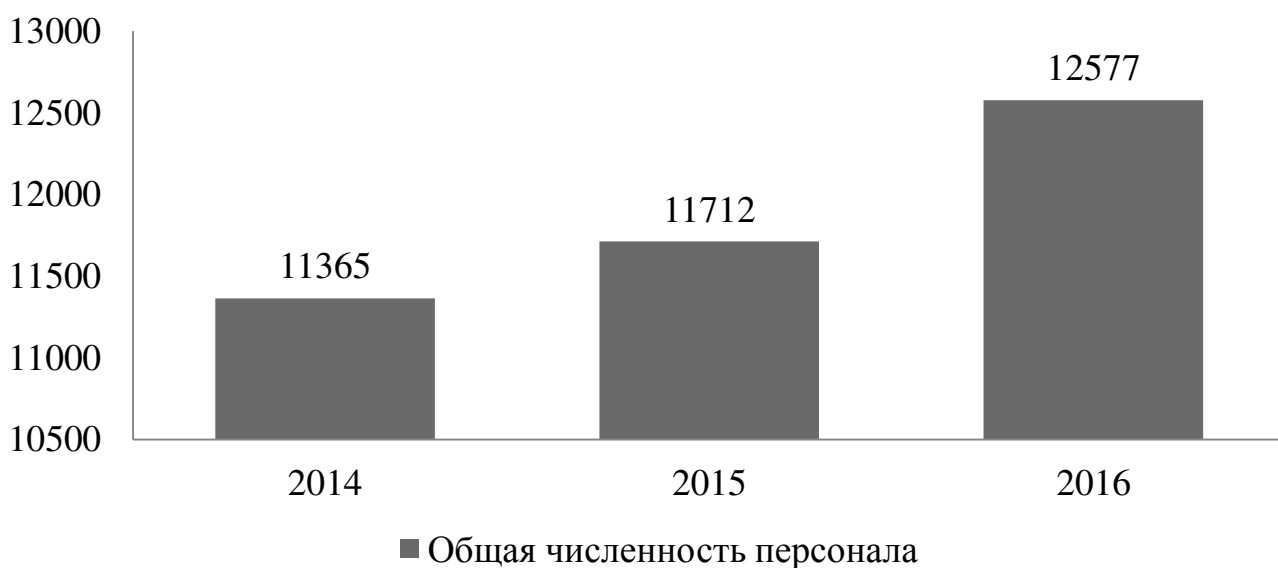


Рисунок 2.2 – Динамика общей численности персонала за 2014-2016 г.г., чел.

Структура персонала по категориям на 2016 год продемонстрирована в таблице 2.9 и на рисунке 2.3.

Таблица 2.9 – Структура персонала по категориям за 2016 г.

Категории персонала	Численность, чел.	Уд.вес, %
Руководители	1132	9
Специалисты	1006	8
Служащие	126	1
Рабочие	10313	82
Всего	12577	100

Таким образом, из рисунка 2.3 и данных, представленных в таблице 2.13, видно, что наибольшую часть в структуре персонала занимают рабочие(82%).

Большой процент рабочих должностей на предприятии обусловлен тем, что деятельность предприятия имеет производственный характер.

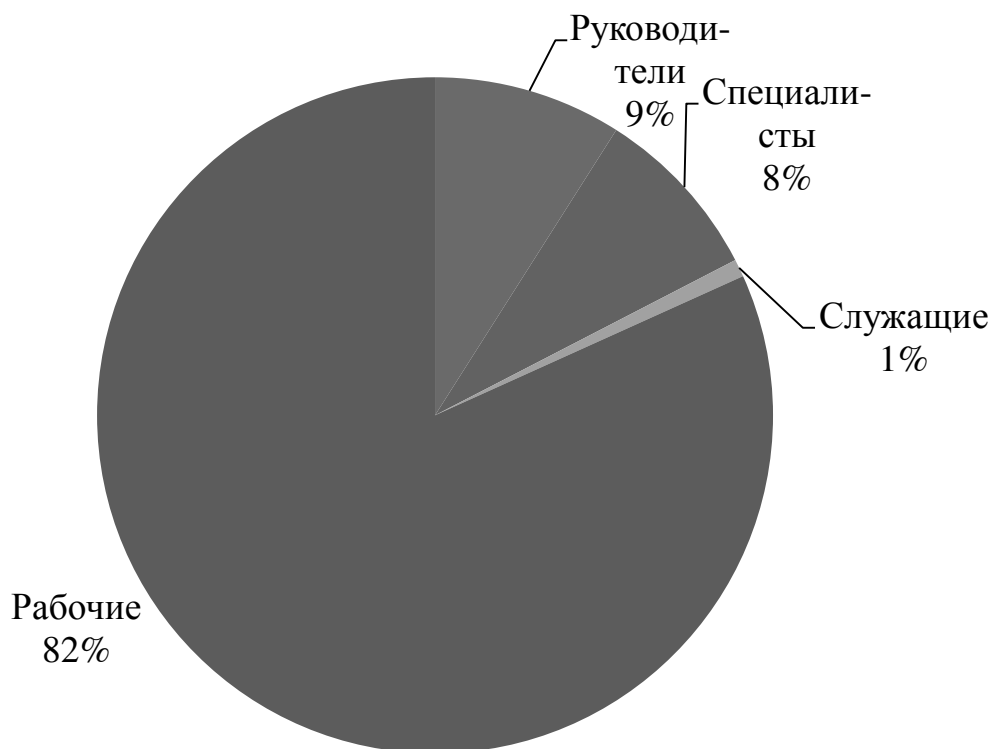


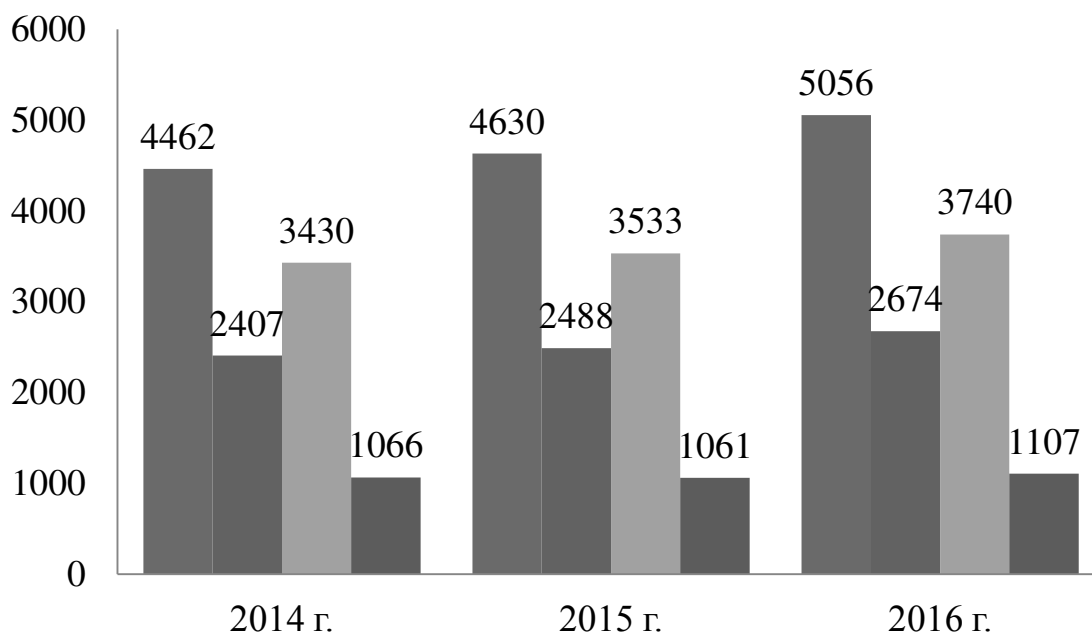
Рисунок 2.3 – Структура персонала по категориям за 2016 г.

В таблице 2.10 представлены данные об уровне образования персонала в периоды с 2014 г. по 2016 г.

Таблица 2.10 – Численность персонала по уровню образования за 2014 – 2016г.г.

Уровень образования	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Высшее образование	4462	4630	5056
Среднее профессиональное образование	2407	2488	2674
Начальное профессиональное образование	3430	3533	3740
Иное (среднее полное, основное общее, незаконченное высшее, нет сведений)	1066	1061	1107

Численность персонала ФГУП «ПО «Маяк» за 2014 – 2016 г.г. наглядно продемонстрирована на рисунке 2.4.



- Высшее образование
- Среднее профессиональное образование.
- Начальное профессиональное образование
- Иное (среднее полное, основное общее, незаконченное высшее, нет сведений)

Рисунок 2.4 – Численность персонала по уровню образования за 2014 –2016г.г.

Из данных таблицы 2.10 и рисунка 2.4 видно, количество сотрудников с высшим образованием, средним профессиональным и начальным профессиональным растёт. Количество сотрудников, имеющих среднее полное и основное общее, а также не предоставивших о себе данные остается примерно на одном уровне.

В таблице 2.11 представлены данные, характеризующие персонал в разрезе уровней образования.

Таблица 2.11 – Удельный вес сотрудников в разрезе уровня образования

Уровень образования	2016 г.	Удельный вес, %
Высшее образование	5056	40,2
Среднее профессиональное образование	2674	21,3
Начальное профессиональное образование	3740	29,7
Иное (среднее полное, основное общее, незаконченное высшее, нет сведений)	1107	8,8

Удельный вес численности персонала в разрезе уровня образования за 2016 г. наглядно продемонстрировано на рисунке 5.

- Удельный вес, %
- Высшее образование (40,2 %)
 - Среднее профессиональное образование (21,3 %)
 - Начальное профессиональное образование (29,7%)
 - Иное (среднее полное, основное общее, незаконченное высшее, нет сведений) (8,8%)

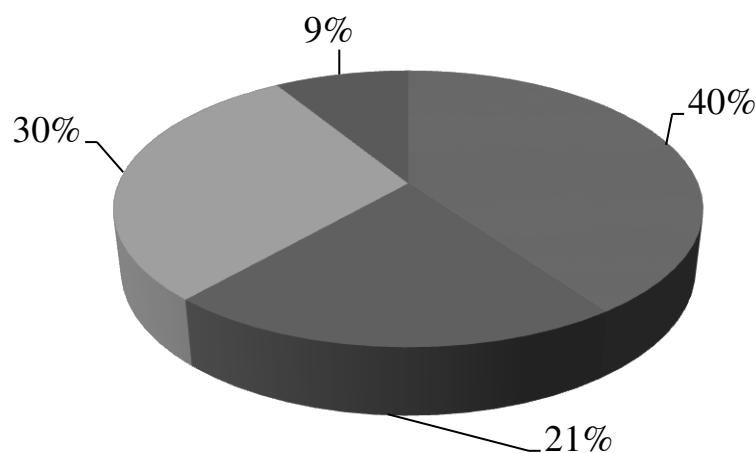


Рисунок 2.5 – Удельный вес численности персонала в разрезе уровня образования в 2016 г.

Из рисунка 2.5 видно, что порядка 40% работников предприятия имеет высшее образование. Среднее профессиональное образование и начальное профессиональное образование имеют 21,3 и 29,7% соответственно.

Также есть небольшой процент работников (4,9%) с полным средним и основным общим образовательным уровнем.

Возрастная структура персонала представлена данными за 2016 год (таблица 2.12, рисунок 2.6)

Таблица 2.12 – Возрастная структура ФГУП «ПО «Маяк» за 2016 г.

Показатели	Численность, чел.	Уд.вес, %
До 35 лет	1723	13,7
35-45 лет	2780	22,1
45-55 лет	3081	24,5
55-65 лет	4188	33,3
Свыше 65 лет	805	6,4
Всего	12577	100

Данные, представленные в таблице 2.16 и на рисунке 2.6 показывают, что основными возрастными категориями работников являются группы персонала в возрасте от 40 до 50 лет и от 50 до 60 лет. Их процент в общей структуре персонала составляет 33,3% и 24,5% соответственно.

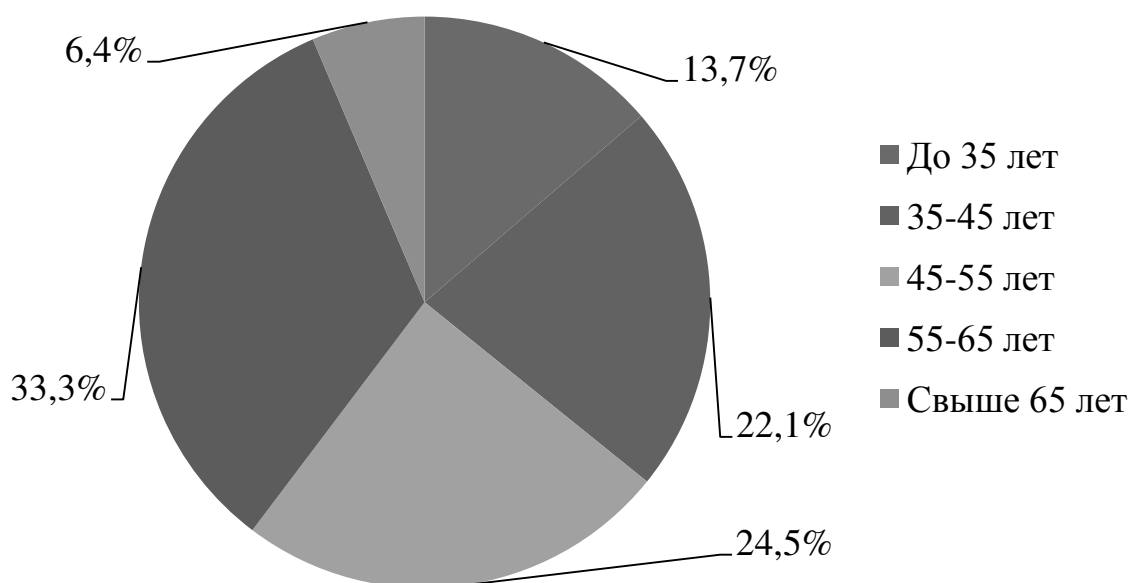


Рисунок 2.6 – Возрастная структура персонала ФГУП «ПО «Маяк» за 2016 г.

Согласно данным рисунка 2.6 можно сделать вывод, что персонал предприятия предпенсионного и пенсионного возраста.

Процент молодых работников возрасте до 35 лет составляет 13,7%, что говорит подтверждает факт высокой текучести молодых сотрудников.

Динамика среднего возраста персонала за трехлетний период представлена в таблице 2.13 и на рисунке 2.7.

Таблица 2.13 – Динамика среднего возраста персонала за 2014-2016 г.г.

Показатель Годы	2014	2015	2016
Средний возраст, г.	42,47	42,5	42,7

Данные, представленные в таблице 10 и на рисунке 2.5, говорят о том, что средний возраст персонала с 2014 г. по 2016 г. растет.

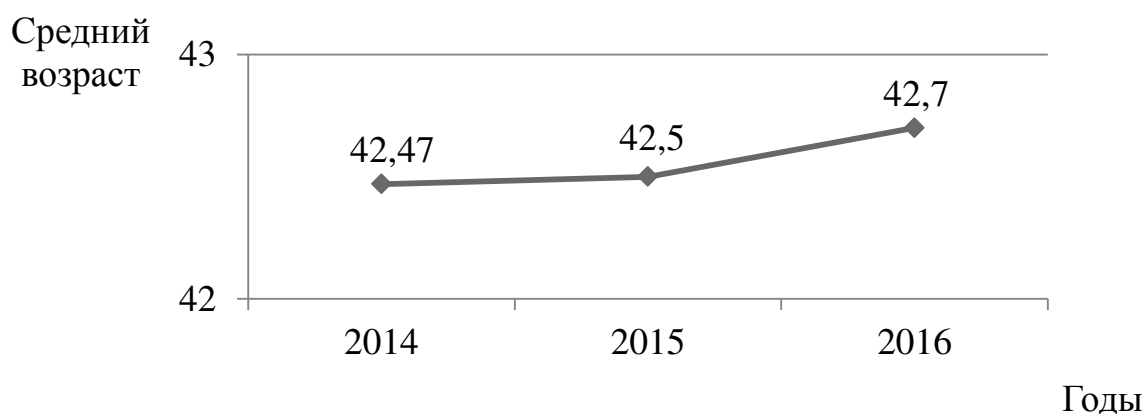


Рисунок 2.7 – Динамика среднего возраста персонала за 2014-2016 г.г.

По данным рисунка 2.7 наглядно видно, что средний возраст персонала предприятия медленно повышается.

Служба управления персоналом подчиняется заместителю генерального директора по персоналу.

Кадровая политика предприятия формируется по согласованию заместителя генерального директора по персоналу в соответствии со стратегией предприятия.

Основными направлениями кадровой политики являются:

- оптимизация и стабилизация кадрового состава компании;
- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- разработка социальных программ для работников;
- укрепление трудовой и производственной дисциплины;
- формирование, развитие и укрепление деловой корпоративной культуры компании.

Направления работы службы управления персоналом осуществляется по таким направлениям как: найм персонала, адаптация, обучение и развитие, мотивация и стимулирование, оценка, управление корпоративной культурой, кадровое делопроизводство и учет кадров, кадровый резерв, высвобождение персонала.

Таблица 2.14 – Подсистемы управления персоналом на ФГУП «ПО «Маяк»

Подсистема управления персоналом	Принципы и методы	Степень эффективности (от 1 до 5 баллов)
1	2	3
Найм	<ul style="list-style-type: none">– Соблюдение трудового законодательства.– Разные возможности кандидатов: на открытую вакансию могут претендовать в равной мере как сотрудники предприятия, так и сторонние соискатели.– Качественная оценка кандидата: профессиональная, личностная, поведенческая (интервью, тесты, проверка службы безопасности).– Использование внешних и внутренних источников поиска кандидатов: база соискателей, кадровый резерв, взаимодействие с учебными заведениями, рабочие сайты.– Поиск кандидатов на управленческие должности приоритетно осуществляется из внутренних источников предприятия.	5

Продолжение таблицы 2.14

1	2	3
Адаптация	<ul style="list-style-type: none"> – Менторинг, наставничество. – Обратная связь с линейным руководителем в форме беседы, психологической поддержки новичка. 	4
Обучение и развитие	<ul style="list-style-type: none"> – Обучение на рабочем месте. – Повышение квалификации и переподготовка в Учебном центре ФГУП «ПО «Маяк». – Обучение в Корпоративном университете ГК «Росатом». 	5
Мотивация и стимулирование	<ul style="list-style-type: none"> – Материальное стимулирование: заработная плата начисляется по грейдовой системе, которая зависит от различных показателей, таких как сложность выполняемых операций, эффективность работы, разрядность. – Санаторно-курортное лечение сотрудников предприятия. – Программа добровольного медицинского страхования. – Программа негосударственного пенсионного обеспечения. 	5
Оценка	<ul style="list-style-type: none"> – Аттестация: проведение аттестации для сотрудников среднего и высшего звена управления раз в 3 года. – Оценка текущей деятельности по КРІ: критерии эффективности для различных категорий персонала. – Оценка независимыми экспертами: плановые и внеплановые проверки государственными органами. 	5
Управление корпоративной культурой	<ul style="list-style-type: none"> – Культурно-массовые мероприятия: спартакиады, государственные и профессиональные праздники. – Коммуникации: корпоративный портал, электронная почта и чат, корпоративная газета. – Внешняя символика: логотип предприятия, униформа для рабочих специальностей. 	5
Кадровое делопроизводство и учет кадров	<ul style="list-style-type: none"> – Оформление нормативных распоряжений в области персонала. – Ведение трудовых книжек. – ЛНА (штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, график отпусков и т.д.) – Учет нарушений трудовой дисциплины. 	5

Окончание таблицы 2.14

1	2	3
Кадровый резерв	– Формирование кадрового резерва. – Работа с резервистами.	4
Высвобождение	– Соблюдение трудового законодательства.	5

Для более подробного анализа функционирования службы управления персоналом предприятия представлены основные принципы, технологии и методики, используемые при реализации направлений по каждой из подсистем, а также проранжирована степень их реализации в компании.

Подводя итоги анализа персонала предприятия можно сделать выводы о том, что общая численность персонала предприятия с каждым годом имеет положительную динамику, среднего возраст персонала показывает тенденцию небольшого омоложения персонала, около 40% работников предприятия имеет высшее образование, среднее профессиональное образование и начальное профессиональное образование имеют 21,3 и 29,7% соответственно.

Согласно данным, представленным в таблице, можно отметить, что в большинстве направлений системы управления персоналом качественно реализуются практически все направления, имеют влияние на результаты деятельности компании в том числе.

2.3 Анализ существующего процесса вовлеченности персонала в Производственную систему «Росатом» на ФГУП «ПО «Маяк»

Производственная система «Росатом» (ПСР) – это культура бережливого производства и система непрерывного совершенствования процессов для обеспечения конкурентного преимущества на мировом уровне.

В основе ПСР лежат пять принципов, которые призывают сотрудников:

- быть внимательными к требованиям заказчика (не только по отношению к конечному потребителю, но и к участку-потребителю, цеху-потребителю и даже последующему оператору);
- решать проблемы на месте их возникновения;

- встраивать качество в процесс, не производить брак;
- выявлять и устранять любые потери (излишние складские запасы, межоперационные заделы, время простоя, лишние перемещения);
- быть примером для коллег.

Эти принципы были сформулированы на базе лучших образцов отечественного и зарубежного опыта, в частности, системы научной организации труда, производства и управления (НОТПиУ) Министерства среднего машиностроения СССР и Toyota Production System японской автомобильной компании «Тойота».

Производственная система «Росатома» нацелена на стратегические цели Госкорпорации, а также направлена на рост производительности, снижение себестоимости и повышение качества продукции. Знание и умение применять инструменты ПСР является обязательным условием для профессионального и карьерного роста сотрудников атомной отрасли.

ПСР-предприятиям нужно работать над оптимизацией всего потока создания конечного продукта. Цели согласовывать между всеми участниками продуктовой цепочки и утверждать у ответственных за продукт.

Их перечень утвержден стратсоветом. Сейчас границы потоков, как правило, не выходят за рамки предприятий — есть фокус на собственных интересах, предприятия не чувствуют общеотраслевой рамки по продукту. А ведь первое правило из памятки руководителя «Росатома» – интересы отрасли выше интересов дивизиона, предприятия.

На местах есть еще дифференцированное отношение к развитию ПСР: руководители, которые активно участвуют в обсуждении результатов ПСР деятельности, вовлечены в реализацию проекта, а другие еще воспринимают это как обязательный фактор. Важно объяснять, а не заставлять.

Производственная система «Росатом» – не просто корпоративная идеология, но важный элемент кадровой политики .

Вовлеченность специалиста в ПСР-движение будет учитываться при формировании резерва, при назначении на руководящую должность.

Важна личная мотивация руководителя, насколько откровенно руководители будут вовлечены, настолько искренне будут участвовать в процессе их подчиненные. Это не просто корпоративная идеология, это часть кадровой и организационной политики.

Выявим слабые места системы вовлеченности персонала, чтобы удовлетворенность трудом повысилась, вместе с производительностью и прибылью. Как правило, с момента освоения организации, под процессы управления персоналом остаются неизменными, из чего происходят убытки организации и увеличиваются затраты на самый главный человеческий ресурс. Систему, которая имеется в ФГУП «ПО «Маяк», представим на рисунке 2.8.

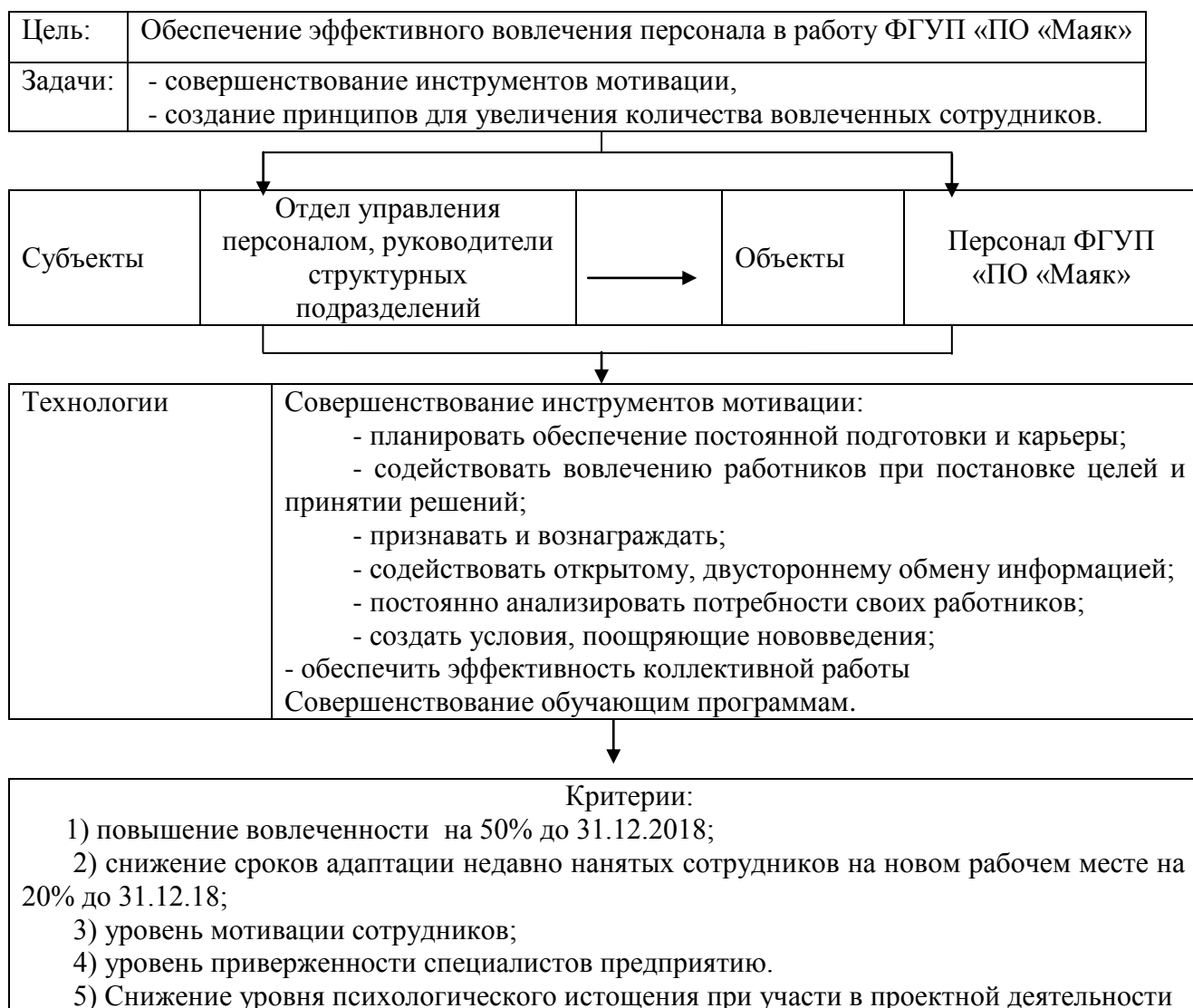


Рисунок 2.8 – Система вовлечения персонала в проектную деятельность

В подразделениях производственного объединения разрабатывают планы по повышению вовлеченности работников – это традиционная процедура, которая начинается ежегодно после объявления итогов исследования вовлеченности.

В масштабном опросе, состоявшемся на предприятии в январе-феврале 2017 года, приняли участие 1 390, а всего по отрасли – более 44 тыс. человек.

Итог исследования вовлеченности на «Маяке» – 57%, что на 4% выше результата предыдущего исследования.

Вовлеченность – эмоциональное и интеллектуальное состояние, пребывая в котором, сотрудники стремятся выполнять работу как можно лучше. Изначально данное понятие использовалось социальными психологами для оценки степени адаптации человека к должности. Однако в дальнейшем исследования вовлеченности начали проводить в компаниях для диагностики отношения сотрудников к своей деятельности и к организации в целом, а также для оценки качества работы менеджеров и HR-служб.

Показатель 57% – это нейтральная зона по шкале вовлеченности. Компании, находящиеся в этой зоне, уже достигли серьезных результатов, но могут добиться большего. Любая организация должна стремиться к зоне результативности. Именно к этой зоне можно отнести атомную отрасль: уровень вовлеченности в целом по отрасли по итогам этого года составил 75%». Исследование позволяет узнать, как вовлечены работники в зависимости от стажа в организации, должности, возраста и других критериев. Так, например, последний опрос показал, что наименее вовлечены «маяковцы» в возрасте 25-29 лет (44%), вместе с тем выяснилось, что чем старше работники, тем выше уровень вовлеченности: 35-44 года – 56%, 45-54 года – 63%, 55 лет и старше – 64%.

Удивили и результаты вовлеченности по стажу работы на предприятии. Так, высоко вовлечены работники со стажем работы от трех месяцев до одного года (74%), крайне низкий показатель у тех, кто работает на «Маяке» от двух до трех лет (39%), а среди тех, кто работает на предприятии 25 лет и больше, вовлеченность составила 62%.

Для руководителей структурных подразделений ПО «Маяк» наибольший интерес представляют результаты исследования именно по их подразделениям. Они анализируют не только цифры по конкретным цехам, лабораториям, отделам, участкам и бюро, но и факторы, влияющие на вовлеченность персонала, и определяют приоритетные факторы, с которыми необходимо работать в первую очередь, чтобы повысить уровень вовлеченности.

Исследование ценно для руководителей тем, что позволяет не только выявить наиболее существенные проблемы в совместной работе, но и найти способы их устранения. К примеру, именно через анализ итогов анкетирования в руководстве атомной отрасли пришли к выводу о необходимости проведения Дней информирования, так как сотрудники отрасли заявили о нехватке достоверной информации о делах в отрасли и в организациях. И таких примеров можно привести множество. Если говорить о Производственном объединении «Маяк», успешной в госкорпорации была признана программа «Школа мастеров», по которой обучились более 60 человек.

Вовлеченность - это то, что нельзя купить и что требует работы с комплексом процессов. На ФГУП «ПО «Маяк» есть определенные факторы вовлеченности, которые включают в себя такие показатели как:

1) люди:

- управленческий персонал;
- линейный персонал;
- коллеги;
- ценность сотрудников;

2) работа:

- рабочие задания;
- удовлетворённость трудом;
- самостоятельность;
- ресурсы;
- процессы;

3) вознаграждение:

- зарплата;
- социальный пакет;
- признание;

4) возможности:

- карьерные возможности;
- обучение и развитие;

5) качество жизни:

- условия труда;
- баланс работы и личной жизни;

6) практики компании:

- обратная связь;
- согласованность имиджа работодателя;
- репутация работников.

Анализ вовлеченности персонала состоит из следующих этапов:

1. Исследование вовлеченности, которое включает в себя проведение опроса сотрудников и получение ответов.

2. Анализ результатов, содержит в себе такие показатели как лучшее изучение ключевых областей (проверки), краткий обзор итогов опроса персонала предприятия.

3. Планирование решений в подразделениях, сбор предложений для организации.

4. Совещание персонала предприятия, на котором решаются такие вопросы как:

- что важнее всего с точки зрения всей организации?
- какие предложения дали работники?
- какие мероприятия следует запланировать для всей организации?

5. Создание плана действий по итогам совещания по организации, содержащие следующие аспекты:

- действия;
- сроки;
- ответственные;
- что и как необходимо менять?

6. Реализация решений включает:

- запуск проекта;
- поддержка в осуществлении изменений.

7. Мониторинг реализации решений и коммуникации о проделанной работе.

На ФГУП «ПО «Маяк» с вовлеченностью работают более пяти лет.

Динамика вовлеченности персонала за 2013 - 2016 года представлена в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Динамика вовлеченности персонала за 2013 - 2016 годы

Показатель	2013	2014	2015	2016
Персонал	35%	39%	47%	57%

Для наглядности рассмотрим динамику графически (рисунок 2.9).

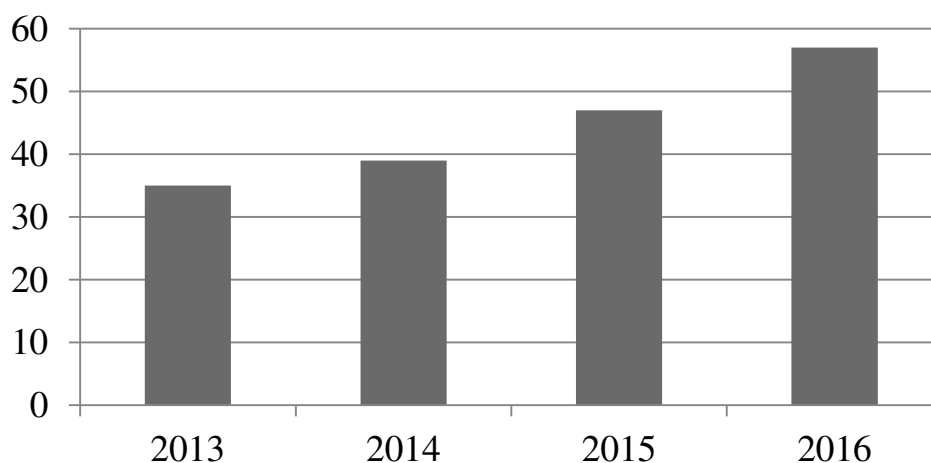


Рисунок 2.9 – Динамика вовлеченности управленческого персонала за 2013 – 2016 годы

Из графика можно сделать вывод о том, что уровень вовлеченности вырос с 35 до 57%. Более 50% опрошенных переполнили свои ключевые показатели эффективности (КПЭ) в 2013 – 2016годах.

При исследовании вовлеченности опрос показал следующую динамику таких показателей как карьерные возможности и ценность сотрудников управленческого персонала.

Данные исследования сведены в таблицу 2.17.

Таблица 2.17 – Динамика карьерной возможности и ценности сотрудников управленческого персонала

Показатели		2013	2014	2015	2016
Управленческий персонал	Карьерные возможности	28%	27%	33%	45%
	Ценность сотрудников управленческого персонала	31%	35%	42%	51%

Графически динамика карьерной возможности и ценности сотрудников управленческого персонала за 2013 – 2016 года рассмотрены на рисунке 2.10.

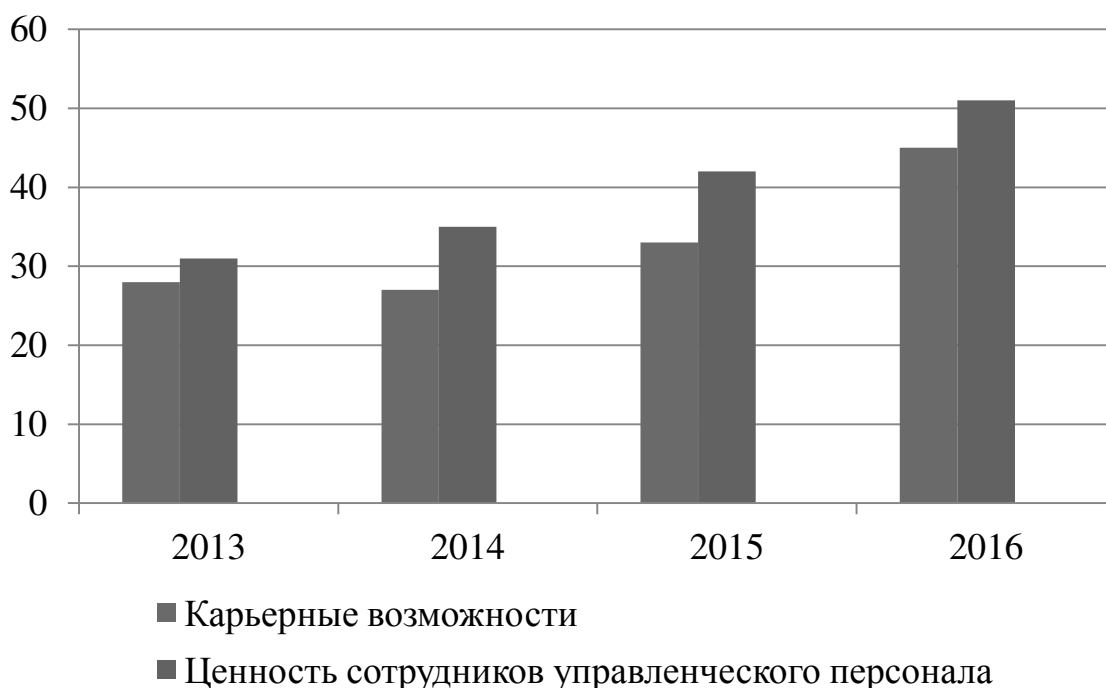


Рисунок 2.10 – Динамика карьерной возможности и ценности сотрудников управленческого персонала за 2013 – 2016 года

Из графика видно, что динамика карьерной возможности управленческого персонала выросла с 28 до 45%, а динамика ценности сотрудников с 31 до 51%.

Активная работа с карьерными возможностями привела к тому, что этот фактор впервые ушел из топ-5 факторов для работы в ФГУП «ПО «Маяк», что является редкостью на предприятии.

В 2013 году при опросе о вовлеченности управленческого персонала, важную роль играли такие показатели как ценность сотрудников, их коэффициент составил 31%, карьерные возможности 28%, управленческий персонал 35%, заработная плата 29%.

В 2016 году опрос показал другие показатели, такие как ценность сотрудников, их коэффициент составил 51%, признание 50%, репутация работодателя 63%, заработная плата 42%, управленческий персонал 57% и карьерные возможности составили 45%.

По итогу исследования на ФГУП «ПО «Маяк» уровень вовлеченности управленческого персонала предприятия на 2016 год составил 57%, что на 10% выше, чем в предыдущем году.

Самым первым вопросом анкеты был вопрос «Насколько вы в целом удовлетворены работой в вашей организации?». По результатам исследования, 65% работников «Маяка» удовлетворены своей работой: они довольны ее содержанием и результатом, однако отметили, что за свой труд хотели бы получать более высокую заработную плату. Опрошенные сотрудники высоко оценивают уважение и поддержку со стороны своих коллег, вместе с тем работники «Маяка» не совсем удовлетворены поддержкой, которую им оказывают их непосредственные руководители. Что же касается высшего руководства, то по мнению опрошенных управленческий персонал предприятия более эффективно осуществляют управление.

23 августа состоялось совещание руководства ПО «Маяк» с руководителями структурных подразделений предприятия, на котором были представлены итоги исследования уровня вовлеченности «маяковцев», проведенного в январе-феврале 2017 года на рисунке 2.11.

В опросе приняло участие 1472 сотрудника, из них 10 топ-менеджеров, 200 руководителей среднего звена, 381 специалист и 752 рабочих.



Рисунок 2.11 – Исследование уровня вовлеченности за январь-февраль 2017 года

Уровень вовлеченности работников предприятия составил 62%, что на 5% выше результата предыдущего исследования. При этом 71% работников удовлетворены работой: они довольны содержанием своей профессиональной деятельности, условиями труда, но хотели бы за свой труд получать более высокую зарплату.

Респонденты недостаточно высоко оценили карьерные возможности на предприятии (42%) и доступность к необходимым ресурсам (34%). А вот отношения с коллегами оценены достаточно высоко (66%). Известно, что существует прямая зависимость эффективности и успешности предприятия от того, насколько его работники мотивированы на достижение лучших результатов. Чем больше каждый работник прилагает усилий, тем лучше результат.

Показатель в 62% соответствует нейтральной зоне по шкале вовлеченности. Компании, находящиеся в этой зоне, уже достигли хороших результатов, но имеют потенциальные возможности добиться более высоких показателей. Стремиться надо к зоне результативности, где уровень вовлеченности составляет более 71%. Именно при достижении столь высокого процента, организации являются успешными и активно развиваются.

Ниже представлены рисунки исследования вовлеченности по полу, по стажу и по возрасту (рисунок 2.12, рисунок 2.13, рисунок 2.14).

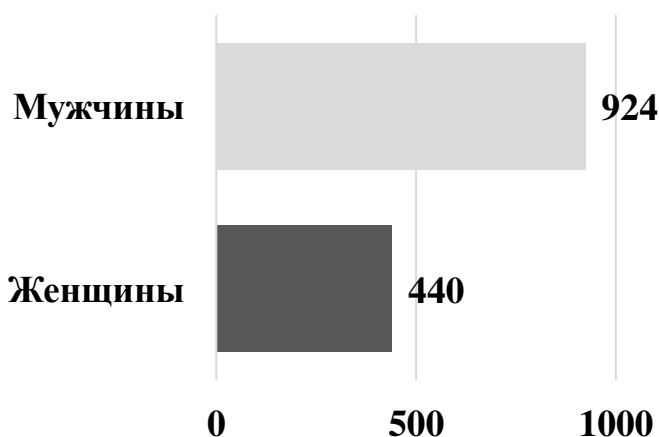


Рисунок 2.12 – Количество респондентов по полу

Далее представлена линейная диаграмма (рисунок 2.15), на которой изображены ответы в процентном соотношении на вопросы по вовлеченности.

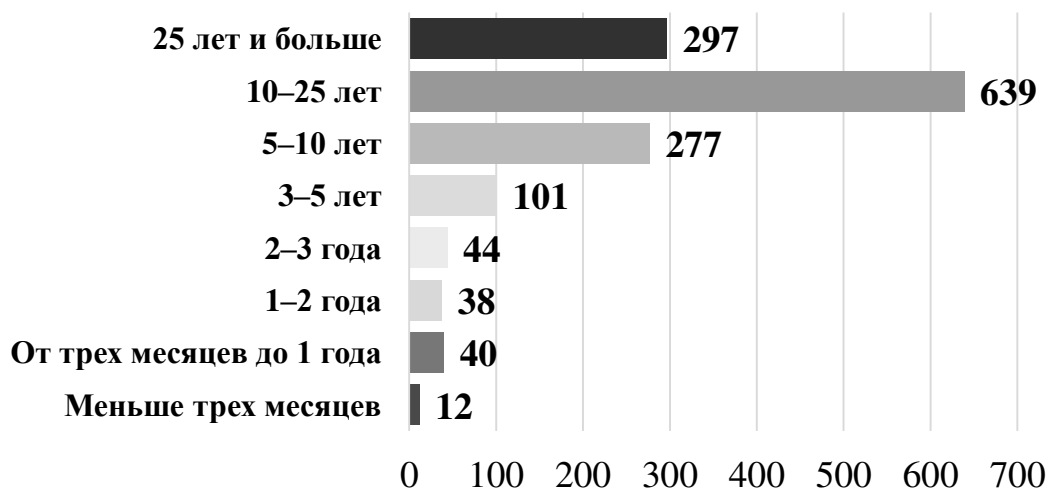


Рисунок 2.13 – Количество респондентов по стажу

Если рассматривать диаграмму снизу-вверх, то показатели будут соответствовать следующим вопросам анкетирования:

1. Наша организация/наше предприятие мотивирует меня достигать большего, чем необходимо для формального выполнения моих обязанностей.

2. Наша организация/наше предприятие вдохновляет меня ежедневно делать свою работу как можно лучше.

3. Я редко думаю о том, чтобы уйти из организации/с предприятия.

4. Потребуется серьёзные причины для того, чтобы я ушёл из организации/с предприятия.

5. Я рекомендую нашу организацию/предприятие как отличное место работы своим друзьям и знакомым.

6. Я хорошо отзываюсь о работе в нашей организации/на нашем предприятии.

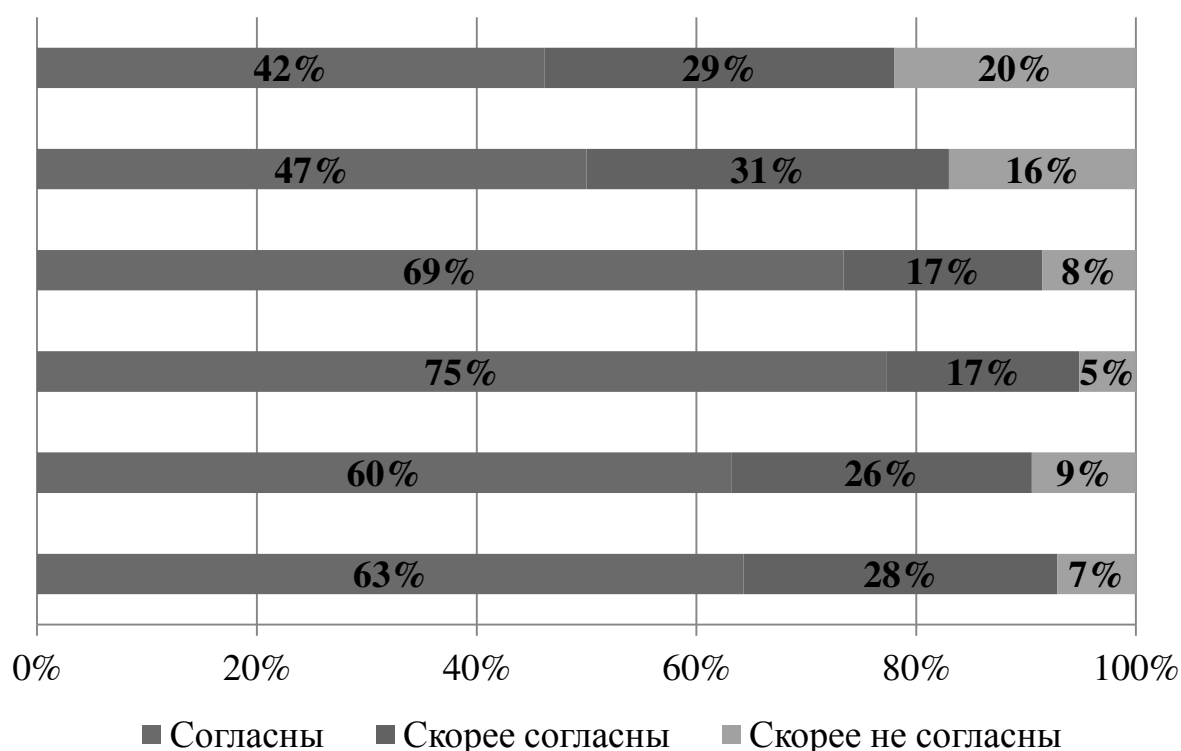


Рисунок 2.15 – Вопросы по вовлеченности

Из диаграммы можно сделать вывод о том, что существенная часть сотрудников ФГУП «ПО «Маяк» удовлетворены работой на предприятии, что влечет за собой высокие показатели вовлеченности в ее деятельность.

В 2016 году на ФГУП «ПО «Маяк» было реализовано 176 идей и проектов по повышению уровня вовлеченности. На совещании были заслушаны лучшие практики и мероприятия, предложенные руководителями структурных подразделений. Данные представлены в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – проблемы и мероприятия по повышению вовлеченности персонала на ФГУП «ПО «Маяк»

Проблема	Мероприятие
Недостаточность информирования о видах деятельности предприятия	Пересмотреть график работы музея «Маяка», открыть доступ для жителей города
Низкий авторитет линейных менеджеров	Проведение обучения управленческим компетенциям.
Низкий авторитет линейных менеджеров	Организовать встречу «без галстуков» руководителей подразделений с работниками на рабочих местах.
Недостаточная информативность об успехах работников	Освещение в СМИ успехов работников подразделений (внутрикорпоративный сайт, газета предприятия).
Низкий авторитет мастеров	Введение практики встреч руководителя подразделения с мастерами.

В итоге был сформирован консолидированный план мероприятий для реализации на предприятии и в корпорации. Также необходимо отметить, что вовлеченность является критически важным фактором успешности любой современной организации, стремящейся к интенсивному развитию, снижению издержек и повышению эффективности на всех уровнях. Человеческий фактор по-прежнему является самым слабым звеном на пути к успешному бизнесу. Поэтому высшее руководство должно приложить все усилия, чтобы повысить вовлеченность персонала, которая позволит компании достичь свои стратегические цели, создавая условия для развития персонала, где каждый сотрудник, менеджер и руководитель полностью сосредоточен на своей работе и прилагает все усилия на благо компании.

Проведенный в конце 2016 года опрос работников 52 предприятий отрасли показал, что положительно отзываются о производственной системе именно на 18 ПСР-пред-приятиях. Причем лучшая репутация у производственной системы — на предприятиях, подтверждавших звание лидера два года подряд (внедрение ПСР поддерживают более 60 % работников).

На предприятиях же, которые пока не вовлечены в работу по системному развертыванию либо только готовятся принять в нем участие, репутация у ПСР невысока: 20 % и 10 % соответственно. Люди боятся всего нового и не понимают, за-чем нужна эта система. Обучение сотрудников и личная заинтересованность руководителей предприятий помогут преодолеть этот барьер.

Таким образом, на примере ФГУП «Производственного Объединения «Маяк» опыт работы с вовлеченностью персонала привел к повышению эффективности предприятия. Результаты исследований вовлеченности персонала говорят о том, что у сотрудников с высоким уровнем вовлеченности показатели эффективности работы выше, нежели у их коллег с более низким уровнем вовлеченности. В наши дни, в условиях глобальной экономики, при постоянном финансовом давлении даже самое небольшое увеличение производительности труда может оказать положительный эффект на показатели эффективности компании и ее конкурентоспособность.

Работу по созданию и поддержанию высокого уровня вовлеченности персонала целесообразно осуществлять в рамках программы повышения лояльности и вовлеченности сотрудников, разработка которой могла бы стать одним из приоритетных направлений менеджмента компании.

Выводы по 2 главе.

Чтобы обеспечить вовлеченность и повысить мотивацию персонала – и, что еще важнее, добиться повышения производительности – предприятию необходимы эффективные руководители, хорошо построенная система обратной связи и управления эффективностью деятельности, а также четко сформулированные возможности развития и карьерного роста.

С масштабированием производственной системы изменился и характер проблем. Пока на отдельных пилотных участках работают группы специалистов, понимающих, что такое ПСР и зачем это нужно, результат есть. Но как только начинаем распространение на все предприятие, упираемся в сопротивление и отторжение. Кому-то просто неинтересно, кому-то ПСР кажется чем-то недостижимым.

Тему вовлечения сотрудников в развитие производственной системы можно обсуждали на отдельной рабочей группе, чтобы в режиме мозгового штурма выявить наиболее характерные для всех площадок проблемы, систематизировать их и найти пути решения.

Главное, для чего внедряется ПСР – это производство экономически выгодной, конкурентоспособной продукции, что определяется и качеством, и ценой, и сроками.

Сегодня крупные Российские компании обеспокоены проблемами, связанными с вовлечением персонала. Большая ошибка в том, что компании выделяют на повышение вовлеченности сотрудников огромные деньги и ожидают быструю отдачу от проектов по работе с вовлеченностью, забывая о том, что повышение вовлеченности персонала, является долгим и сложным процессом, при котором требуется тщательный пересмотр корпоративной политики, а также основных ценностей и отношения к сотрудникам. Даже самые дорогие и эффективные проекты не могут в короткий срок повысить вовлеченность персонала, так как это, по сути, репутация компании в глазах ее сотрудников. Репутацию невозможно купить – над ней надо работать.

3 ВОВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ПРОЕКТНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

ФГУП «ПО «МАЯК»

3.1 Разработка программы вовлечения персонала в проектную деятельность

ФГУП «ПО «Маяк»

Развитие Производственной системы «Росатом» выходит на качественно новый уровень: большое внимание уделяется вовлечению работников в процесс постоянных улучшений.

Для того, чтобы достичь стратегическую цель, получить статус «Лидер ПСР», необходимо внедрить программу вовлечения персонала ФГУП «ПО «Маяк» в производственную систему «Росатом».

Согласно концепции развития Производственной системы «Росатом» все предприятия, на которых ведется комплексное развертывание системы, делятся на три уровня: «Лидер ПСР», «Кандидат ПСР» и «Резерв ПСР». Предприятия – «Лидеры ПСР» получают пакет привилегий (приезды бизнес-тренера на предприятие, возможность поездок работников для обмена опытом на зарубежные и российские передовые предприятия, семейные путевки, сертификаты на обучение в Корпоративной академии Росатома, участие в проекте «Дизайн рабочего пространства» и др.).

Внедрение проекта ПСР на предприятиях отрасли позволило достичь существенной экономии, сокращения товарных запасов на складах и сроков планово-предупредительных ремонтов на российских атомных станциях.

В ходе исследования уровня вовлеченности персонала в проектную деятельность «производственная система Росатом» были выявлены ряд моментов:

1. Проблема недостаточной мотивации у персонала кроется в неполном информировании. Если персонал не понимает производственную систему «Росатом», то не потому, что она ПСР плохая, а потому, что люди ее не понимают.

Одно из решений проблемы – открытие так называемых фабрик процессов, где каждый за короткое время на личном опыте может понять, что такое ПСР, и научиться своими руками использовать ее инструменты.

Другим сильным мотивирующим фактором всегда был личный пример. Секрет успеха давно понятен — личная погруженность, вовлеченность первого руководителя. Производственная система по-другому не живет. Если первый руководитель этим горит, то постепенно подтянет за собой остальных.

Теперь у рядовых работников появится возможность влиять на ПРС-активность на своем участке и на предприятии в целом. Будет разработан и внедрен механизм обратной связи для сбора и анализа отзывов о реализации ПСР.

2. Еще одна причина низкой вовлеченности заключается в недостаточных знаниях о специфике конкретных производств у ПСР-лидеров и тренеров, ответственных за внедрение системы. Не надо назначать по остаточному принципу людей, от которых будут потом зависеть изменения на предприятии. Качество их обучения — залог успеха развития предприятия.

Также необходимо выбирать ПСР-лидеров из числа специалистов, которые зарекомендовали себя на производстве, отправлять их на обучение в Корпоративную академию. Таким сотрудникам будет гарантировано возвращение на основное производство, возможно, даже с карьерным продвижением при условии выполнения поставленных перед ними задач.

3. Еще одна неизбежная болезнь роста – увеличивающийся документооборот. Деятельность большинства ПСР-подразделений сегодня перешла в иную плоскость: от анализа проблем на местах к работе с отчетностью. Но это не та цель, ради которой производственная система создавалась. Объем отчетности надо сокращать в пользу реальной работы.

Еще одна неизбежная болезнь роста – увеличивающийся документооборот. низкой вовлеченности заключается в недостаточных знаниях о специфике конкретных производств у ПСР-лидеров и тренеров, ответственных за внедрение системы.

Проблема недостаточной мотивации у персонала кроется в неполном информировании.

В силу специфики видов деятельности данного предприятия наиболее эффективным методом повышения прибыли будет улучшение выработки сотрудников и снижение уровня выпуска некачественной продукции. Наиболее эффективно данная цель будет достигнута путём повышения вовлеченности персонала в их деятельность.

Первой задачей стала разработка плана мероприятий и проекта повышения вовлеченности персонала ФГУП «ПО «Маяк». Проект состоит из двух частей: плана мероприятий, представленный в приложении 1 и прогноза по индексу вовлеченности, которого необходимо достичь к концу 2018 года.

Также было предложено внедрить программу, включающую мероприятия по обучению и мотивации персонала предприятия, которые позволят устранить выявленные недостатки и повысить уровень вовлеченности сотрудников в проектную деятельность ПСР.

Как было отмечено ранее, процесс повышения вовлеченности персонала носит не систематический характер, а также содержит в себе пробелы.

В связи с этим представлен новый проект повышения вовлеченности персонала на рисунке 3.1.

Рассмотрим представленный процесс на рисунке 3.1 подробнее:

1. Целью реализации перечисленных мероприятий является повышение вовлеченности сотрудников в рабочий процесс.

2. Цель будет достигаться путём выполнения задач.

3. Основной субъект управления персоналом – службы управления персоналом, но кроме него будут привлекаться руководители других структурных подразделений, с которыми будет строиться взаимодействие.

4. Технологии эффективного управления процессом включают в себя все направления системы управления вовлеченностью: привлечение, мотивация и удовлетворённость трудом. Каждое направление включает в себя комплекс мероприятий, направленных на достижение цели системы.

5. Реализация мероприятий направлена на действующих сотрудников предприятия.

6. Критериями эффективности выполнения поставленной цели является совокупное достижение поставленных задач. Критерии сформулированы по правилам целеполагания по системе SMART, то есть имеют временное ограничение, измерение процента изменения показателя.

Цель:	Обеспечение эффективного вовлечения персонала в работу ФГУП «ПО «Маяк»
Задачи:	<ul style="list-style-type: none"> - создание внутрикорпоративного форума, - создание уютной обстановки на рабочем месте, - совершенствование инструментов мотивации, - создание принципов для увеличения количества вовлеченных сотрудников.



Технологии	<p>1 Реализация проекта ПСР</p> <ul style="list-style-type: none"> -проведение анкетирований -проведение тренингов <p>2 Внедрение системы 5S</p> <p>3. Совершенствование инструментов мотивации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - планировать обеспечение постоянной подготовки и карьеры; - содействовать вовлечению работников при постановке целей и принятии решений; - признавать и вознаграждать; - содействовать открытому, двустороннему обмену информацией; - постоянно анализировать потребности своих работников; - создать условия, поощряющие нововведения; <p>- обеспечить эффективность коллективной работы</p> <p>4. Совершенствование обучающим программам</p>
------------	---

<p>Критерии:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) повышение вовлеченности на 50% до 31.12.2018; 2) снижение сроков адаптации недавно нанятых сотрудников на новом рабочем месте на 20% до 31.12.18; 3) уровень мотивации сотрудников; 4) уровень приверженности специалистов предприятию. 5) Снижение уровня психологического истощения при участии в проектной деятельности
--

Рисунок 3.1 — Усовершенствованный процесс управления вовлеченностью ФГУП «ПО «Маяк»

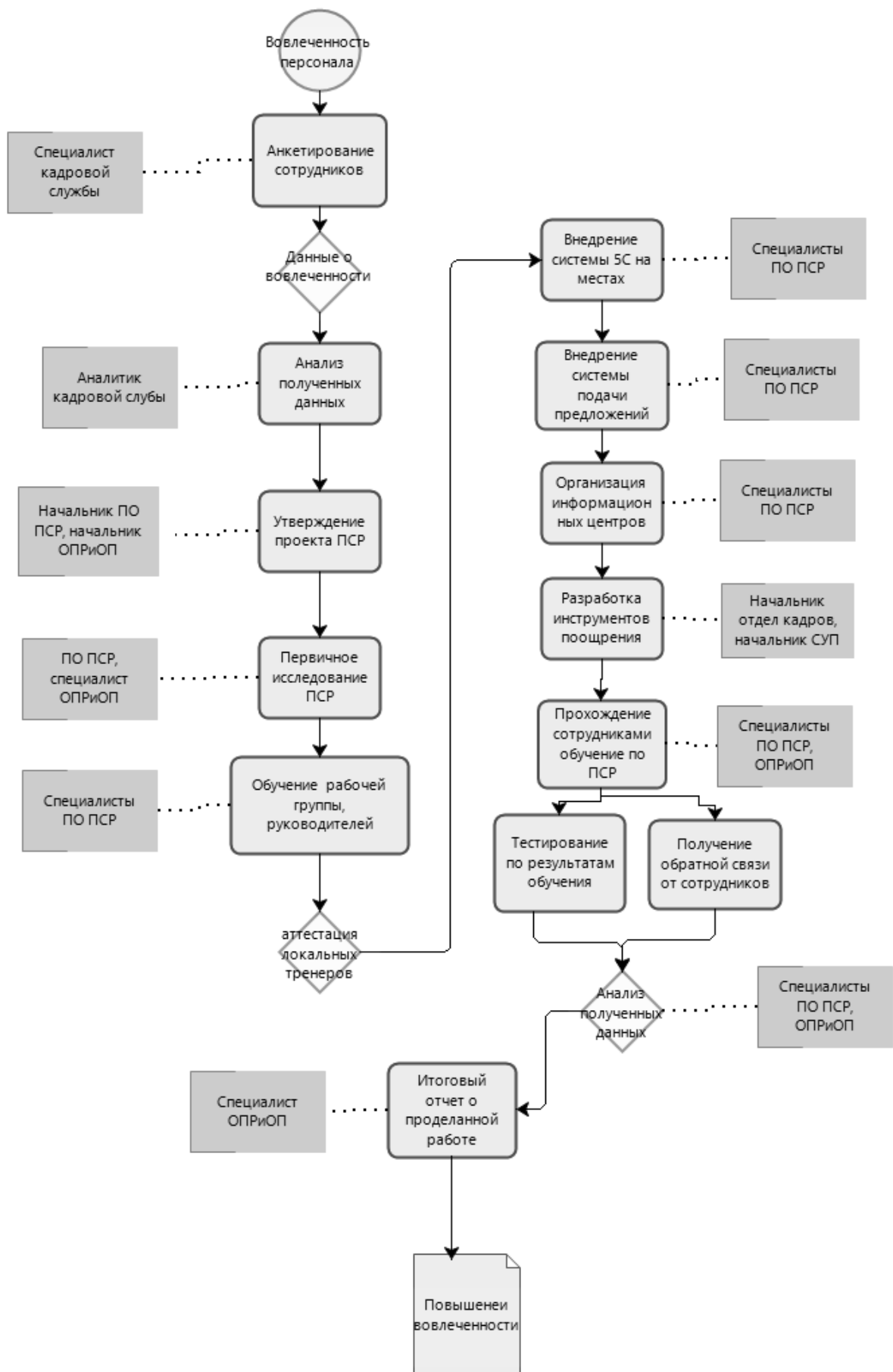


Рисунок 3.2 – Схема бизнес-процесса проекта

Таким образом, применение данной системы позволит решить кадровую проблему, а также достичь стратегических целей предприятия. Для успешной вовлеченности персонала в проектную деятельность ФГУП «ПО «Маяк» был выстроен детализированный бизнес – процесс проекта, включающий деление проекта на подпроцессы и закрепление за каждым подпроцессом ответственного лица.

Примерная схема бизнес-процесса проекта представлена на рисунке 3.2.

Как видно из рисунка каждый подпроцессы состоит из нескольких подпроцессов. Успешная реализация каждого из них дает возможность достичь целей внедрения всей программы в целом.

Стратегия предприятия может быть реализована, если каждый понимает свою задачу, и как он ее будет решать. Для того, чтобы понимать направление деятельности каждого подпроцесса программы было построено дерево целей проекта. На рисунке 2.3 представлено дерево целей внедрения программы по повышению вовлеченности персонала в проектную деятельность ФГУП «ПО «Маяк».

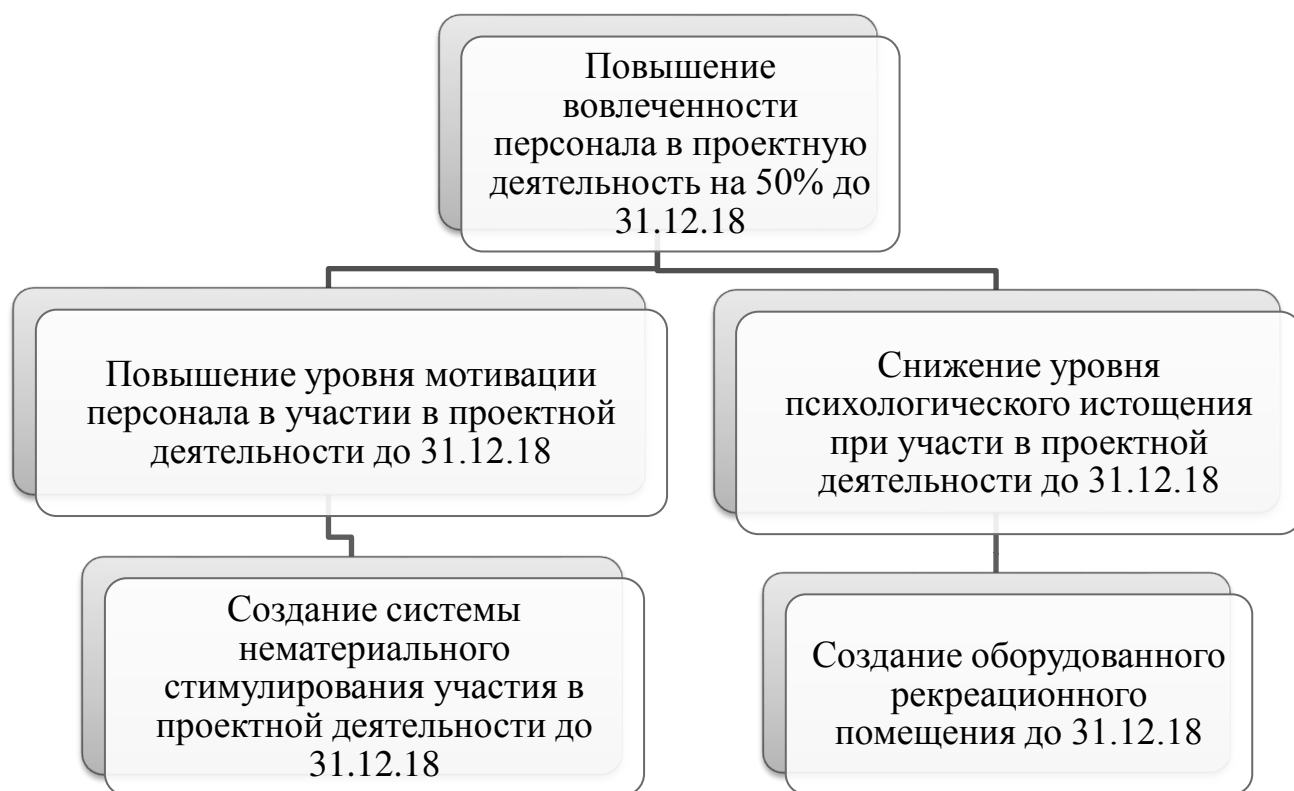


Рисунок 3.3 — Дерево целей проекта

Данный рисунок наглядно показывает, что проект обладает единой целью.

Для достижения перечисленных целей реализации проекта необходимо понимать, какие факторы способствуют достижению целей, а какие могут стать причиной менее эффективной реализации программы.

Такие факторы рассмотрены в ходе анализа Поля сил К. Левина (рисунок 3.4).

Следуя вышеперечисленным шагам и выполнению всего комплекса, в максимально короткие сроки приведёт предприятие к успеху и даст существенные результаты в создании сильной организационной культуры, нацеленной на непрерывное совершенствование и повышение вовлеченности персонала в деятельность организации.

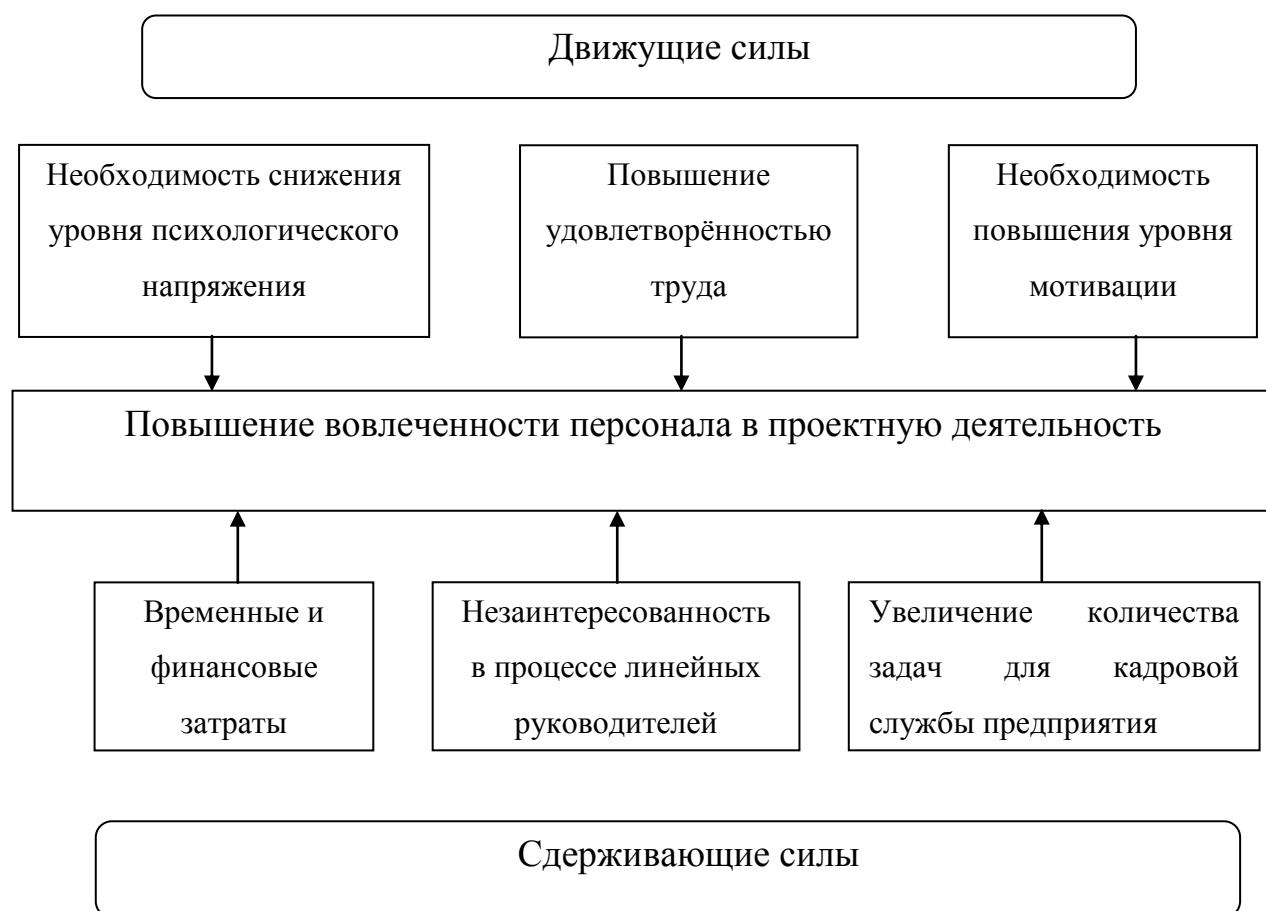


Рисунок 3.4 — Поле сил Курта Левина

Для более подробного представления поля сил необходимо оценить степень влияния каждой силы на проект. Оценка будет производиться по шкале: слабое, среднее, сильное влияние.

Оценка представлена в таблице 3.1.

Анализируя данные, представленные в таблице 3.1, необходимо сказать, что программа имеет положительное влияние со стороны внутренних факторов. Наименьшее влияние из них оказывает фактор завоевания новых рынков и новых видов производимой продукции.

Таблица 3.1 Движущие и сдерживающие силы проекта

Силы	Описание	Степень влияния		
		слабая	средняя	сильная
Движущие силы проекта				
Необходимость снижения уровня психологического напряжения	Низкая вовлеченность персонала является проблемой для предприятия, так как несет в себе значительные затраты на сотрудников.			*
Необходимость повышения уровня обучения	Обучение персонала является приоритетным, для достижения стратегических целей предприятия.		*	
Необходимость повышения уровня мотивации	Высокий уровень мотивации дает высокие результаты работы, гарантирует вовлеченность			*
Сдерживающие силы проекта				
Временные и финансовые затраты	На обучение персонала, для повышения вовлеченности в проект.		*	
Незаинтересованность в процессе линейных руководителей	В процессе вовлечения персонала большие временные затраты на адаптацию, в связи с чем руководители чаще всего настроены негативно			*
Увеличение количества задач для кадровой службы предприятия	Загруженность сотрудников		*	

Рассматривая сдерживающие силы проекта необходимо отметить, что наибольшее влияние из них оказывает фактор незаинтересованности линейных руководителей в реализации проекта.

Внедрение проекта имеет определенный уровень влияния различных рисков. Для формирования карты рисков необходимо провести их оценку по критериям (таблица 3.2).

Таблица 3.2 Критерии оценки рисков

Критерий	Оценка
Вероятность возникновения	0,3 – низкая вероятность
	0,5 – средняя вероятность
	0,7- высокая вероятность.
Степень влияния последствий	0,3 –слабая
	0,6 – средняя
	0,9 - опасная

Стоит отметить, что выявленные риски программы являются наиболее часто встречающимися при внедрении любых проектов.

Таблица 3.3 – Карта рисков проекта

Риск	Описание	Вероятность возникновения	Степень влияния последствий	Оценка
1. Увеличение времени на реализацию проекта	Отклонение временных сроков от запланированных может привести к дополнительным затратам	0,5	0,6	0,3
2. Незаинтересованность в процессе линейных руководителей	Незаинтересованный руководитель не может провести качественную адаптацию	0,7	0,9	0,63
3. Ошибки в реализации мероприятий	Ошибки в реализации мероприятий СУП	0,7	0,3	0,21
4. Увеличение финансовых затрат	В следствие ошибок в реализации мероприятий	0,3	0,9	0,27

Таким образом, исходя из оценки рисков, можно отметить, что риски программы подразделяются на 3 вида:

- незначительные (ошибки в реализации мероприятий, увеличение финансовых затрат);
- средней степени значимости (увеличение времени на реализацию проекта);
- значительные (незаинтересованность в процессе линейных руководителей).

Для минимизации влияния выявленных рисков необходимо предпринять ряд мероприятий.

Профилактические работы по управлению рисками:

- 1) использование инструментов планирования для снижения рисков по несоблюдению сроков реализации программы;
- 2) проведение информирования линейных руководителей о важности вовлеченности персонала в проектную деятельность;
- 3) изучение прошлого опыта реализации подобных проектов на предприятии, чтобы снизить риск допущения ошибок при внедрении программы.
- 4) планирование бюджета с непредвиденными расходами с целью покрытия затрат, которые изначально не были предусмотрены в бюджете.

Исходя из результатов процесса разработки программы вовлечения персонала в проектную деятельность на ФГУП «ПО «Маяк», можно сделать выводы, что данная программа является дополнением к существующему ПСР проекту на предприятии.

Программа включает мероприятия по вовлеченности персонала в проектную деятельность, по которым разработаны мероприятия.

Мероприятия требуют постепенного внедрения и повлекут за собой дополнительные затраты, не предусмотренные в бюджете, поэтому целесообразно заложить дополнительную статью затрат, которая покроет непредвиденные расходы.

Неотъемлемой частью разработки мероприятий является прогнозирование результатов внедрения. Внедрение приведённых выше мероприятий повлияет на различные факторы вовлеченности. В свою очередь, влияя на важные для сотрудников факторы вовлеченности, можно добиться положительной динамики индекса вовлеченности.

3.2 Разработка практических мероприятий по вовлечению персонала в проектную деятельность ФГУП «ПО «Маяк»

Цель данной программы – повышение производственной эффективности предприятия с помощью инструментария Производственной системы Росатома, участие в достижении стратегических целей дивизиона ЯОК и реализации проекта «Комплексная оптимизация производства предприятий атомной отрасли».

Как уже было сказано, производственная система «Росатома» – основной инструмент стратегии интенсивного роста предприятия. Она позволяет более полно задействовать весь человеческий потенциал, ликвидировать непроизводственные затраты и потери, оптимизировать и стандартизировать как основные, так и вспомогательные процессы. Задача состоит в том, чтобы найти области, где ее применение принесет максимальный эффект, консолидировать усилия и получить наилучший результат. Это возможно только в команде, где каждый заинтересован в движении вперед.

Программа разделена на четыре этапа: подготовку, развертывание, реализацию и оценку реализации.

На первом этапе будет определен круг ответственных за реализацию Программы и ПСР-проектов на уровне лиц ФГУП «ПО «Маяк» и сформирован регламент управления в части взаимодействия участников, отчетности, полномочий и функциональных обязанностей рабочих групп.

Распределение роли на предприятии при формировании ПСР-проектов и достижении результатов по ним представлены на рисунке 3.5.

Генеральный директор предприятия устанавливает цели и принимает результаты, показывает личный пример и убеждает руководителей и сотрудников в необходимости ПСР, требует и поощряет за ПСР-проекты.

Руководитель проектного офиса ПСР адаптирует и тиражирует методологию ПСР, консультирует при реализации ПСР-проектов, выполняет мониторинг и контроль развития ПСР на предприятии.

Руководитель функционального направления реализует ПСР-проекты по своему процессу.



Рисунок 3.5 Распределение роли на предприятии при формировании ПСР-проектов и достижении результатов по ним

В структуре управления предусмотрены центральная рабочая группа по развертыванию ПСР во главе с генеральным директором ФГУП «ПО «Мак», рабочие группы по выполнению ПСР-проектов по направлениям деятельности, рабочие группы подразделений ФГУП «ПО «Маяк» по выполнению своих ПСР-проектов и Проектный офис ПСР. Наглядной агитацией для повышения вовлеченности персонала станут визуальные средства: плакаты, брошюры, декларации.

Будет проведено первичное исследование и измерение значений вовлеченности персонала в ПСР, а также обучение членов центральной рабочей группы, руководителей подразделений «Корпоративная академия Росатома» и аттестация локальных тренеров (ЛТ). Этап развертывания включает определение целей предприятия и путей их достижения, а также закрепление зон ответственности. В планах стоит следующее: разработать Дерево целей на основе целей дивизиона, разработать X-матрицы до уровня руководителей подразделений, проанализировать ключевые процессы, определить текущие и рассчитать целевые значения количественных показателей процессов, открыть ПСР-проекты и декомпозировать цели директора до уровня руководителей подразделений в картах КПЭ.

«Дерево целей – это сводный документ, где мы наглядно представим и декомпозлируем по элементам цели ФГУП «ПО «Маяк», направленные на увеличение выручки предприятия и сокращение затрат в процессе производства электроэнергии.

Цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня. X-матрица – документ, в котором для каждого руководителя будут зафиксированы программы и мероприятия по увеличению выработки электроэнергии, повышению производительности труда, сокращению потерь из-за внеплановых остановов энергоблоков и распределена ответственность за реализацию декомпозированных целей. Открываемые руководителями ПСР-проекты будут направлены на решение проблем, не позволяющих стабильно достигать в процессе производства электроэнергии поставленных целей».

Основным и по времени, и по значимости станет этап реализации, направленный на достижение поставленных целей, повышение скорости и качества принятия управленческих решений, повышение вовлеченности персонала в ПСР.

Ключевых моментов этого этапа несколько.

1. Это непосредственно реализация ПСР-проектов, куда войдут описание их методом картирования, выполнение мероприятий по достижению целей проекта, производственный анализ и закрытие.

2. Внедрение и поддержание системы 5С на рабочих местах, для чего будет подготовлен организационно-распорядительный документ о реализации системы 5С для производственного персонала и проведен перекрестный аудит с оформлением чек-листов для персонала офисного.

3. Организация информационных центров ФГУП «ПО «Маяк» на уровне от директора до начальников подразделений.

4. На протяжении всего времени запланированы мероприятия по повышению вовлеченности, учитывающие результаты первого анкетирования, будет внедрена система подачи предложений по улучшениям. Завершит этот этап повторное анкетирование персонала.

Такая огромная работа, безусловно, должна быть приведена к общему знаменателю. Итоги всех вышеназванных мероприятий будут рассмотрены во время этапа оценки реализации. Анализ исполнения Программы внедрения ПСР в виде отчета для Проектного офиса «Внедрение методологии и сопровождение проектов ПСР» «Маяка» покажет уровень достижения целевых показателей процессов на предприятии.

Для работников, показавших наибольшую вовлеченность и эффективность в ПСР-проектах, предусмотрены меры мотивации персонала, например материальное стимулирование в виде премий, грамоты и призы, кроме этого, «передовики» ПСР включаются в управленческий кадровый резерв.

Успех системного развертывания ПСР зависит от мотивации - прежде всего руководителей. А от этого, в свою очередь, зависит и вовлеченность всех сотрудников.

Необходимо разработать критерии мотивации сотрудников на активное участие в развертывании ПСР:

1. Разработаны критерии ПСР-активности, как личные для всех сотрудников, так и командные для руководителей:

- количество успешно реализованных за календарных год ПСР-проектов;
- среднее количество принятых предложений по улучшениям (ППУ) на одного работника предприятия;
- процент реализованных ППУ;
- количество рабочих мест, соответствующих системе 5С.

2. Определены три уровня управления для оценки ПСР-активности (для каждого из уровня разработаны свои критерии оценки):

- ГД;
- руководители старшего и среднего звена;
- линейные руководители, рабочие и специалисты.

3. Определены инструменты поощрения, направленные как на денежное вознаграждение сотрудников за результаты, так и на развитие персонала, его визуальное выделение:

- денежное премирование за принятые и реализованные ППУ;
- повышение ИСН по итогам ежегодной оценки Рекорд;
- рейтинги, конкурсы;
- коммуникации о Лидерах.

Не «паркетная» ПСР, а изменения, оказывающие прямое влияние на производство и дающие реальный экономический эффект – именно такой подход требуется от каждого работника каждого предприятия электроэнергетического дивизиона. Как бы ни было хорошо налажено производство, всегда есть, что улучшить.

И уже от того, как персонал подойдет к делу: вовлеченно или спустя рукава, перекладывая документ с места на место или внедряя действительно полезные новшества, будет зависеть общий итоговый результат.

Другая проблема — обучение ПСР пока носит догоняющий характер. От сотрудников требуют реализовывать ПСР-проекты, подавать предложения, но при этом не дают им базовых знаний о принципах и инструментах ПСР.

В программу обучения ПСР необходимо включить новый инструмент, который позволит людям на практике применить теорию бережливого производства. За основу взят подход к обучению сотрудников Toyota принципам их производственной системы посредством on-the-job training (OJT — подготовка кадров непосредственно на рабочем месте под руководством наставника).

Также важно разработать перспективы развития ПСР-образования. В отрасли обучение принципам производственной системы прошли лишь 3 тыс. человек — это четверть численности персонала ПСР-предприятий и менее 10 % всех работников отрасли. Для сравнения: в Toyota все сотрудники имеют базовое образование по производственной системе компании, без этого невозможен карьерный рост.

Ключевая задача проекта по вовлечению персонала в ПСР деятельность представлена на рисунке 3.6.

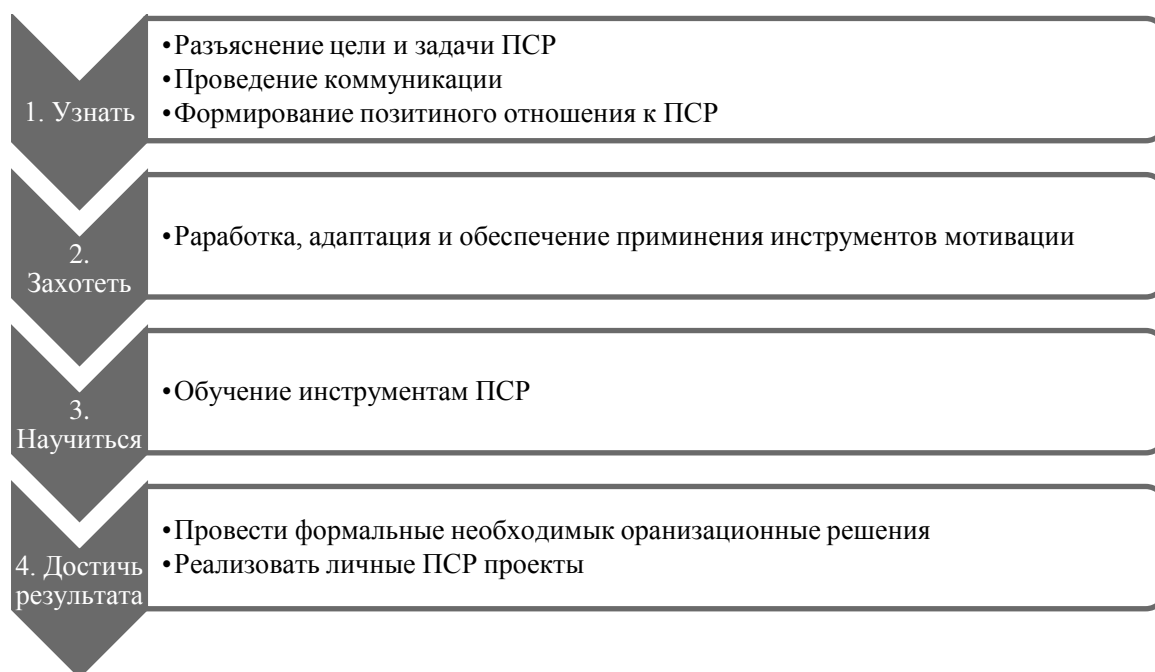


Рисунок 3.6 – Ключевая задача проекта по вовлечению персонала в ПСР деятельность на ФГУП «ПО «Маяк»

На основе построенных схем процесса реализации программы и бизнес процесса был создан план мероприятий вовлечения персонала в проектную деятельность ФГУП «ПО «Маяк» (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – План мероприятий проекта вовлечения персонала в ПСР проект ФГУП «ПО «Маяк»

№	Наименование мероприятий	Начало мероприятий	Окончание мероприятий	Трудоемкость, ч	Ответственное лицо
1	Анализ уровня вовлеченности персонала в проект ПСР	15.01.2018	22.01.18	4 ч.	специалист ОПРиОП, начальник проектного офиса ПСР
2	Анализ практики вовлеченности на предприятии	23.01.2018	25.01.2018	4 ч.	Специалист отдела кадров, специалист ОПРиОП
3	Согласование планирования и разработки системы вовлеченности на предприятии	29.01.2018	31.01.218	3 ч.	начальник проектного офиса ПСР, начальник ОПРиОП, начальник СУП
4	Создание рабочей группы проекта	01.02.2018	02.02.2018	2 ч.	начальник проектного офиса ПСР, начальник ОПРиОП, начальник СУП
5	Проведение собрания руководства ФГУП «ПО «Маяк» по теме вовлеченности в проект ПСР	05.02.2018	05.02.2018	2 ч.	Генеральный директор, начальник проектного офиса ПСР
6	Анализ системы мотивации за успешную реализацию ПСР	06.02.2018	08.0.2018	8 ч.	Специалист ОПРиОП, начальник проектного офиса ПСР
7	Анализ системы обучения персонала проектной деятельности ПСР	12.02.2018	14.02.2018	8 ч.	Специалист ОПРиОП, начальник проектного офиса ПСР
8	Анализ анкетирования на предмет вовлеченности и мотивации персонала	15.02.2018	22.02.2018	8 ч.	Специалист ОПРиОП, начальник проектного офиса ПСР
9	Анализ анкетирования на предмет вовлеченности, через обучение персонала	26.02.2018	02.03.2018	8 ч.	Специалист ОПРиОП

Продолжение таблицы 3.4

10	Утверждение проекта	05.03.2018	07.03.2018	3 ч.	Начальник ПО ПСР, начальник ОПРиОП, начальник СУП
11	Проведение первичного исследование и измерение значений вовлеченности персонала в ПСР	12.03.2018	15.03.2018	4 ч.	ПО ПСР, специалист ОПРиОП
12	Обучение членов центральной рабочей группы, руководителей подразделений и аттестация локальных тренеров (ЛТ).	19.03.2018	23.03.2018	8 ч.	Специалисты ПО ПСР
13	Внедрение и поддержание системы 5С на рабочих местах	26.03.2018	28.03.2018	4 ч.	Специалисты ПО ПСР
14	Внедрение система подачи предложений по улучшениям	29.03.2018	02.04.2018	4 ч.	Специалисты ПО ПСР
15	Организация информационных центров ФГУП «ПО «Маяк» на уровне от директора до начальников подразделений	03.04.2018	09.04.2018	8 ч.	Специалисты ПО ПСР
16	Определение инструменты поощрения, направленные как на денежное вознаграждение сотрудников за результаты проекта	10.04.2018	13.04.2018	4 ч.	Начальник отдел кадров, начальник СУП, начальник ПО ПСР
17	Согласование с руководителем проведения мероприятий по проведению обучения персонала	16.04.2018	18.04.2018	4 ч.	Начальник отдел кадров, начальник СУП, начальник ПО ПСР
18	Разработка комплекта внутренней документации системы обучения ПСР	19.04.2018	31.05.2018	4 ч.	Специалисты ПО ПСР, ОПРиОП

Окончание таблицы 3.4

19	Анализ графика работы и нагрузки специалистов, составление расписания проведения обучения	04.06.2018	25.06.2018	8 ч.	Специалисты ПО ПСР, ОПРиОП
20	Прохождение сотрудниками обучение по разделам ПСР	02.06.2018	28.09.2018	8 ч.	Специалисты ПО ПСР, ОПРиОП
21	Проведение и получение результатов тестирования сотрудников прошедших обучение	01.10.2018	05.10.2018	2 ч.	Специалисты ПО ПСР, ОПРиОП
22	Проведение кадровых изменений по результатам проведенных оценок	08.10.2018	19.10.2018	6 ч.	Начальник отдел кадров, начальник СУП, начальник ПО ПСР
23	Составление перечня «слабых мест» после проведенной оценки для дальнейшей обработки данных	22.10.2018	26.10.2018	8 ч.	Специалисты ПО ПСР
24	Оценка результатов обучения	29.10.2018	02.11.2018	8 ч.	Специалисты ПО ПСР, ОПРиОП
25	Получение обратной связи от линейных руководителей	05.11.2018	19.11.2018	4 ч.	Специалист ОПРиОП
26	Получение обратной связи от сотрудников	20.11.2018	30.11.2018	4 ч.	Специалист ОПРиОП
27	Итоговая оценка и анализ результатов переводов	03.12.2018	07.12.2018	12 ч.	Специалист ОПРиОП
28	Подготовка отчета о реализации проекта	10.12.2018	13.12.2018	12 ч.	Специалист ОПРиОП
29	Оценка результатов обучения сотрудников	14.12.201	21.12.2018	16 ч.	Специалист ОПРиОП

Данный план является расширенным и дополненным видом бизнес-процесса. В дополнение к элементам бизнес-процесса план программы включает в себя детальное разбиение каждого направления программы на более мелкие шаги, сроки проведения мероприятий.

В таблице наглядно продемонстрирована длительность каждого мероприятия. Также представлены этапы, из которых состоит мероприятие, и их длительность. Таким образом, можно отследить какие действия необходимо выполнить для реализации мероприятия.

Для наглядности представим план мероприятий в виде диаграммы Ганта. (Приложение А). Данный инструмент в сочетании с детализированным планом работ обеспечивает наглядность хода всего проекта и каждого из его этапов, а также дает возможность увидеть возможности для оптимизации проекта и как следствие сократить сроки реализации, либо снизить излишнюю нагрузку на исполнителей.

На основе выше указанных данных, прежде чем перейти к представлению бюджета проекта, приведем матрицу ответственности по каждому из мероприятий ниже в таблице 3.5.

В данной таблице будут распределены функциональные роли: О – отвечает (исполнитель), У-утверждает, К-контролирует.

Обозначения столбцов с участниками:

СОК – специалист отдела кадров,

НОК – начальник отдела кадров,

НОПРиОП – начальник отдела подготовки, развития и обучения персонала,

СОПРиОП – специалист отдела подготовки, развития и обучения персонала,

НПО ПСР – начальник проектного офиса ПСР,

СПО ПСР – специалист проектного офиса ПСР.

Таблица 3.5 – Матрица ответственности проекта

	Мероприятия	СОК	НОК	НПО ПСР	СПО ПСР	НОПРиОП	СОПРиОП
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Анализ уровня вовлеченности персонала в проект ПСР	О				К	О
2	Анализ практики вовлеченности на предприятии						О
3	Согласование планирования и разработки системы вовлеченности на предприятии					К	О
4	Создание рабочей группы проекта					У	О
5	Проведение собрания руководства ФГУП «ПО «Маяк» по теме вовлеченности в проект ПСР					О	
6	Анализ системы мотивации за успешную реализацию ПСР		К				О
7	Анализ системы обучения персонала проектной деятельности ПСР			О		К	О
8	Анализ анкетирования на предмет вовлеченности и мотивации персонала						О
9	Анализ анкетирования на предмет вовлеченности, через обучение персонала	О		О			О
10	Утверждение проекта		У	У		У	
11	Проведение первичного исследование и измерение значений вовлеченности персонала в ПСР					К	О
12	Обучение членов центральной рабочей группы, руководителей подразделений и аттестация локальных тренеров (ЛТ).						О
13	Внедрение и поддержание системы 5С на рабочих местах					О	
14	Внедрение система подачи предложений по улучшениям	О				К	О
15	Организация информационных центров ФГУП «ПО «Маяк» на уровне от директора до начальников подразделений						О
16	Определение инструменты поощрения, направленные как на денежное вознаграждение сотрудников за результаты проекта					К	О
17	Согласование с руководителем проведения мероприятий по проведению обучения персонала					У	О
18	Разработка комплекта внутренней документации системы обучения ПСР					О	

Окончание таблицы 3.5

19	Анализ графика работы и нагрузки специалистов, составление расписания проведения обучения		К				О
20	Прохождение сотрудниками обучение по разделам ПСР			О		К	О
21	Проведение и получение результатов тестирования сотрудников прошедших обучение						О
22	Проведение кадровых изменений по результатам проведенных оценок	О		О			О
23	Составление перечня «слабых мест» после проведенной оценки для дальнейшей обработки данных		У	У		У	
24	Оценка результатов обучения					К	О
25	Получение обратной связи от линейных руководителей						О
26	Получение обратной связи от сотрудников					О	
27	Итоговая оценка и анализ результатов переводов	О				К	О
28	Подготовка отчета о реализации проекта						О
29	Оценка результатов обучения сотрудников					К	О

Исходя из данных таблицы 3.5 можно выделить, кто является участниками процесса внедрения программы вовлечения персонала в проектную деятельность, а также понять какие функции они выполняют.

Выводы по параграфу 3.2

Разработка практических мероприятий программы вовлечение персонала в проектную деятельность ПСР позволяет представить весь процесс в форме плана мероприятий, в котором они детализированы, имеют временные ограничения, а также включают данные об их исполнителях.

3.3 Расчёт социально-экономической эффективности внедрения практических рекомендаций на исследуемом объекте

Следующим этапом данной работы является расчет стоимости предложений по вовлечению персонала в проектную деятельность ПСР.

Стоимость проекта как правило рассчитывается как сумма инвестиционных затрат и эксплуатационных затрат. К инвестиционным затратам относятся единовременные выплаты, к эксплуатационным – периодические расходы.

Совокупность перечисленных затрат сводится в общем бюджете проекта, где представлены все расходы, необходимые в период планирования и реализации проекта.

Итак, как мы видим из плана по реализации проекта, начало 15 января 2018 года, а конец 21 декабря 2018 года. В дополнении к этому проекту была выполнена диаграмма Ганта, в приложении 1. Составим смету инвестиционных расходов (таблица 3.9).

Для того, чтобы представить инвестиционные расходы необходимо рассчитать часовые тарифные ставки сотрудников, участвующих в реализации проекта.

Расчет часовой тарифной ставки производится по формуле:

$$Tar.st._{час} = \frac{З.пл._{мес.}}{t_{мес.}}, \quad (1)$$

где $Tar.st._{час}$ – часовая тарифная ставка,

$З.пл._{мес.}$ – месячная заработная плата (включая все премии и надбавки),

$t_{мес.}$ – отработанное время за месяц.

Если взять стандартный месяц с 22 рабочими днями и 8 часовым рабочим днем, то количество отработанного времени в месяц равняется 176 ч.

Надбавка за участие в проекте составляет 25% от часовой тарифной ставки.

Тогда часовые ставки участников процесса внедрения программы составят суммы, представленные в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Тарифные ставки участников рабочей группы

Показатель \ Должность	СОК	НОК	НСУП	НОПРиО	СОПРиО	НПО ПСР	СПО ПСР
Заработная плата в месяц, руб.	23600	38500	67300	39400	25300	39400	25300
Отработанное время, час.	176	176	176	176	176	176	176
Часовая тарифная ставка, руб./час	134	218	382	223	143	223	143
Часовая тарифная ставка по проекту, руб./час.	168	273	478	279	179	279	179

Обозначения столбцов с участниками:

СОК – специалист отдела кадров,

НОК – начальник отдела кадров,

НОПРиОП – начальник отдела подготовки, развития и обучения персонала,

СОПРиОП – специалист отдела подготовки, развития и обучения персонала,

СУП – начальник службы управления персоналом,

НПО ПСР – начальник проектного офиса ПСР,

СПО ПСР – специалист проектного офиса ПСР.

Для того, чтобы иметь понимание о размерах затрат на этапе внедрения и этапе реализации проекта необходимо выделить инвестиционные затраты и затраты эксплуатационные.

Перечисленные виды затрат представлены в таблицах 3.7 и 3.8.

Таблица 3.7 – Смета инвестиционных затрат на проект

Наименование	Стоимость	Итого
1	2	3
Январь		
Анализ уровня вовлеченности персонала в проект ПСР	Оплата труда: специалиста ОК за 1ч.=168*1=168 руб. начальника ОПРиОП за 2ч.=279*2=558 руб. специалиста ОПРиОП за 2 ч.=179*2=358 руб. начальника ПО ПСР за 2ч.=279*2=558 руб. специалиста ПО ПСР за 2 ч.=179*2=358 руб.	2000
Анализ практики вовлеченности на предприятии	Оплата труда: специалиста ОК за 4 ч.=168*4=672 руб. специалиста ОПРиОП за 4 ч.=179*4=716 руб. специалиста ПО ПСР за 2 ч.=179*2=358 руб.	1746
Согласование планирования и разработки системы вовлеченности на предприятии	Оплата труда: начальника ОК за 1ч. =273*1=273 руб. начальника ОПРиОП за 1 ч. =279*1=279 руб. начальника ПО ПСР за 1 ч. =279*1=279 руб. начальника СУП за 1 ч. =478*1=478 руб.	1309
Итого за январь:		5055
Февраль		
Создание рабочей группы проекта	Оплата труда: начальника СУП за 2 ч. = 478*2=956 руб.	956
Проведение собрания руководства ФГУП «ПО «Маяк» по теме вовлеченности в проект ПСР	Оплата труда: генеральному директору за 1 ч. =1200*2=1200 начальника ОК за 1ч. =273*1=273 руб. начальника ОПРиОП за 1 ч. =279*1=279 руб. начальника ПО ПСР за 1 ч. =279*1=279 руб. начальника СУП за 1 ч. =478*1=478 руб.	2509
Анализ системы мотивации за успешную реализацию ПСР	Оплата труда: специалиста ОПРиОП за 4 ч. = 179*4=716 руб. специалиста ПО ПСР за 4 ч.=168*4=672 руб. специалиста ОК за 4 ч.=168*4=672 руб.	2060

Анализ системы обучения персонала проектной деятельности ПСР	Оплата труда: специалиста ОПРиОП за 8 ч. = 179*8=1432 руб. специалиста ПО ПСР за 8 ч.=168*8=1344 руб. специалиста ОК за 8 ч.=168*8=1344 руб	4120
Анализ анкетирования на предмет вовлеченности и мотивации персонала	Оплата труда: специалиста ОПРиОП за 8 ч. = 179*8=1432 руб. специалиста ПО ПСР за 8 ч.=168*8=1344 руб. специалиста ОК за 8 ч.=168*8=1344 руб	4120
Итого за февраль:		13765
Март		
Анализ анкетирования на предмет вовлеченности, через обучение персонала	Оплата труда: специалиста ОПРиОП за 8 ч. = 179*8=1432 руб. специалиста ПО ПСР за 8 ч.=168*8=1344 руб. специалиста ОК за 8 ч.=168*8=1344 руб	4120
Проведение первичного исследование и измерение значений вовлеченности персонала в ПСР	Оплата труда: начальника ПО ПСР за 4ч.=279*4=1116 руб. специалиста ПО ПСР за 4 ч.=179*4=716 руб	1832
Обучение членов центральной рабочей группы, руководителей подразделений и аттестация локальных тренеров (ЛТ).	Оплата труда: специалиста ОПРиОП за 8 ч.=179*8=1432 руб	1432
Внедрение и поддержание системы 5С на рабочих местах	Оплата труда: специалиста ОПРиОП за 2 ч.=179*2=358 руб. начальника ПО ПСР за 2ч.=279*2=558 руб. специалиста ПО ПСР за 2 ч.=179*2=358 руб.	1274
Внедрение система подачи предложений по улучшениям	Оплата труда: специалиста ОПРиОП за 2 ч.=179*2=358 руб. начальника ПО ПСР за 2ч.=279*2=558 руб. специалиста ПО ПСР за 2 ч.=179*2=358 руб.	1274

Итого за март:		9932
Апрель		
Организация информационных центров ФГУП «ПО «Маяк»	Оплата труда: начальника ПО ПСР за 8ч.=279*8=2232 руб. специалиста ПО ПСР за 8 ч.=179*8=1432 руб.	3664
Определение инструменты поощрения, направленные как на денежное вознаграждение сотрудников за результаты проекта	Оплата труда: начальника ОК за 4 ч. =273*4=1092 руб. начальника ОПРиОП за 4 ч. =279*4=1116 руб. начальника ПО ПСР за 4 ч. =279*4=1116 руб. начальника СУП за 4 ч. =478*4=1912 руб.	5236
Согласование с руководителем проведения мероприятий по проведению обучения персонала	Оплата труда: начальника ОК за 4 ч. =273*4=1092 руб. начальника ОПРиОП за 4 ч. =279*4=1116 руб. начальника ПО ПСР за 4 ч. =279*4=1116 руб. начальника СУП за 4 ч. =478*4=1912 руб.	5236
Заказ и закупка плакатов, где размещена генеральная стратегия, цель и миссия компании (7 шт)	Оплата труда: специалист ПО ПСР за 1 ч. =279*1=279 руб. Покупка плакатов 2500*7=17500	1777
Заказ консультанта по организации бережливого производства сторонней организации для консультации при разработке плана по внедрению системы 5S	Оплата труда: начальника ПО ПСР за 1 ч. =279*1=279 руб	279

Разработка и утверждение с руководством компании плана мероприятий по внедрению системы 5S	Оплата труда: генеральному директору за 2 ч. =1200*2=2400 руб начальника ПО ПСР за 2 ч. =279*2=558 руб выплата консультанту 3000*12=36000 руб	3895
Закупка необходимого оборудования, канцелярии для оснастки аудитории	Оплата труда: специалист ПО ПСР за 8 ч. =279*8=2232 руб. Оборудование: Системный блок 15000*2=30000 руб. Монитор 5000*2=10000 руб. Мышь и клавиатура 1500*2=3000 руб. Проектор 5000*1=5000 руб. Доска 3000*2=6000 руб. Канцелярия 1500 руб.	57732
Закупка медалей для номинации «лучший цех» или «лучшее подразделение»	Оплата труда: специалист ПО ПСР за 8 ч. =279*2=558 руб Покупка медалей 10*150=1500	2058
Разработка критерия выбора лучшего сотрудника месяца	Оплата труда: специалист ПО ПСР за 8 ч. =279*2=558 руб	558
Выбор и награждение молодых сотрудников за инновационные решения (раз в пол года)	Оплата труда: специалиста ОК за 8 ч.=179*8=1432 руб. специалиста ПО ПСР за 8 ч.=179*8=1432 руб.	2864
Выбор и награждение заслуженного сотрудника года и лучшего инновационного проекта	Оплата труда: специалиста ОК за 8 ч.=179*8=1432 руб. специалиста ПО ПСР за 8 ч.=179*8=1432 руб.	2864

Корректировка системы мотивации с учетом обратной связи	Оплата труда: специалиста ОК за 5 ч.=179*5=895 руб.	895
Итого за апрель:		87058
Май		
Разработка комплекта внутренней документации системы обучения ПСР	Оплата труда: специалиста ОПРиОП за 4 ч.=179*4=716 руб. начальника ПО ПСР за 4 ч.=279*4=1116 руб. специалиста ПО ПСР за 4 ч.=179*4=716 руб.	2548
Итого за май:		2548
Июнь		
Анализ графика работы и нагрузки специалистов, составление расписания проведения обучения	Оплата труда: специалиста ПО ПСР за 8 ч.=179*8=1432 руб. специалиста ОПРиОП за 8 ч.=179*8=1432 руб.	2864
Итого за июнь:		2864
Июль-сентябрь		
Прохождение сотрудниками обучение по разделам ПСР	Оплата труда: специалиста ПО ПСР за 8 ч.=179*8=1432 руб. специалиста ОПРиОП за 8 ч.=179*8=1432 руб.	2864
Итого за июль-сентябрь:		2864
Октябрь		
Проведение и получение результатов тестирования сотрудников прошедших обучение	Оплата труда: специалиста ОПРиОП за 2 ч.=179*2=358 руб. начальника ПО ПСР за 2 ч.=279*2=558 руб. специалиста ПО ПСР за 2 ч.=179*2=358 руб.	1274
Оценка результатов обучения	Оплата труда: специалиста ОПРиОП за 8 ч.=179*8=1432 руб.	1432
Итого за октябрь:		2706

Ноябрь		
Получение обратной связи от линейных руководителей	Оплата труда: специалиста ОПРиОП за 4 ч.=179*4=716 руб.	716
Получение обратной связи от сотрудников	Оплата труда: специалиста ОПРиОП за 4 ч.=179*4=1074 руб.	716
Итого за ноябрь:		1432
Декабрь		
Итоговая оценка и анализ результатов переводов	Оплата труда: специалиста ОПРиОП за 12 ч.=179*12=2148 руб.	2148
Подготовка отчета о реализации проекта	Оплата труда: специалиста ОПРиОП за 12 ч.=179*12=2148 руб.	2148
Оценка результатов обучения сотрудников	Оплата труда: специалиста ОПРиОП за 12 ч.=179*12=2148 руб.	2148
Итого за декабрь		6444
Итого за проект		134668

Рассчитав инвестиционные затраты, их сумма составляет **134668** рублей. Наибольшая сумма затрат относится к мероприятию по определению инструментов поощрения, направленные на закупку необходимого оборудования, канцелярии для оснастки аудитории в апрель 2018 года.

Для наглядности, приведем бюджет расходов проекта в таблицу по месяцам реализации мероприятий (таблица 3.8).

Необходимо добавить, что инвестиционные расходы представлены в течение трех месяцев и совпадают с периодом этапов планирования проекта и заключительным этапом.

Таблица 3.8 – Бюджет инвестиционных расходов проекта

	Янв.	Февр.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Ноя.	Дек.
Анализ уровня вовлеченности персонала в проект ПСР	2000											
Анализ практики вовлеченности на предприятии	1746											
Согласование планирования и разработки системы вовлеченности на предприятии	1309											
Создание рабочей группы проекта		956										
Проведение собрания руководства ФГУП «ПО «Маяк» по теме вовлеченности в проект ПСР		3709										
Анализ системы мотивации за успешную реализацию ПСР		2060										
Анализ системы обучения персонала проектной деятельности ПСР		4120										
Анализ анкетирования на предмет вовлеченности и мотивации персонала		4120										
Анализ анкетирования на предмет вовлеченности, через обучение персонала			4120									
Проведение первичного исследование и измерение значений вовлеченности персонала в ПСР			1832									

Продолжение таблицы 3.8

Обучение членов центральной рабочей группы, руководителей подразделений и аттестация локальных тренеров (ЛТ).			1432									
Внедрение и поддержание системы 5С на рабочих местах			1274									
Внедрение система подачи предложений по улучшениям			1274									
Организация информационных центров ФГУП «ПО «Маяк»				3664								
Определение инструменты поощрения, направленные как на денежное вознаграждение сотрудников за результаты проекта				5236								
Согласование с руководителем проведения мероприятий по проведению обучения персонала				5236								
Заказ и закупка плакатов, где размещена генеральная стратегия, цель и миссия компании				17779								
Заказ консультанта по организации бережливого производства 38сторонней организации для консультации при разработке плана по внедрению системы 5S				279								

Продолжение таблицы 3.8

Разработка и утверждение с руководством компании плана мероприятий по внедрению системы 5S				38956								
Закупка необходимого оборудования, канцелярии для оснастки аудитории				57732								
Закупка медалей для номинации «лучший цех» или «лучшее «подразделение»				2058								
Разработка критерия выбора лучшего сотрудника месяца				558								
Выбор и награждение молодых сотрудников за инновационные решения (раз в пол года)				2864								
Выбор и награждение заслуженного сотрудника года и лучшего инновационного проекта				2864								
Корректировка системы мотивации с учетом обратной связи				895								
Разработка комплекта внутренней документации системы обучения ПСР					2548							
Анализ графика работы и нагрузки специалистов, составление расписания проведения обучения						2864						
Прохождение сотрудниками обучение по разделам ПСР							2864					

Окончание таблицы 3.8

Проведение и получение результатов тестирования сотрудников прошедших обучение										1274		
Оценка результатов обучения										1432		
Получение обратной связи от линейных руководителей											716	
Получение обратной связи от сотрудников											716	
Итоговая оценка и анализ результатов переводов												2148
Подготовка отчета о реализации проекта												214
Оценка результатов обучения сотрудников												214
Итого по каждому месяцу:	5055	13765	9932	87058	2864	2864				2706	1432	6444
Итого за весь период:												134668

Как видно из таблицы, наибольшие суммы затрат в апреле. Связано это с закупкой необходимого оборудования, канцелярии для оснастки аудитории.

Далее, в таблице 3.9 представим эксплуатационные затраты на внедренные мероприятия по совершенствованию вовлеченности персонала в проектную деятельность через обучение производственной системы Росатом.

Таблица 3.9 Смета эксплуатационных затрат

№	Мероприятие	Состав расходов, руб.	Сумма, руб.
1	Проведение мероприятий по системе 5S	Выплата раз в квартал за достижение целей поставленных перед проектной группой $5.000*4 \text{ кв}=20000$	20000
2	Заказ консультанта по организации бережливого производства для консультации (раз в два месяца)	Выплата консультанту $5000*6 \text{ мес}=30000$	30000
3	Организация и закупка грамот для награждения сотрудников раз в пол года, за выдающиеся результаты деятельности (50 штук)	Оплата труда: специалиста ПО ПСР за 2 ч.= $179*2=358$ руб. Покупка грамот $50 \text{ шт}*45 \text{ руб.}= 2250$	2608
4	Сбор обратной связи от сотрудников	Оплата труда: специалиста ПО ПСР за 8 ч.= $179*8= 1432$ руб.	1432
Итого:			54040

Эксплуатационные затраты проекта составляют 54040 рублей. Данная сумма.

Более детально распределение затрат представлено в бюджете эксплуатационных затрат (таблица 3.10).

По данным таблицы можно отметить, что затраты распределены неравномерно в течение процесса внедрения проекта. Наибольшие затраты предполагаются с апреля по июль. Данные затраты связаны с процессом адаптации у ротируемых сотрудников и соответственно с доплатами к заработной плате линейному руководителю и наставнику.

Таблица 3.10 – Бюджет эксплуатационных затрат проекта

№	Месяц Наименование	Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Ноя.	Дек.
1	Проведение мероприятий по системе 5S		5000			5000			5000			5000	
2	Доплата специалисту и закупка грамот			358				358					
3	Доплата специалисту ПО ПСР за сбор обратной связи	358			358					358			358
4	Консультант	5000		5000		5000	5000			5000	5000		
	Итого по месяцам:	5358	5000	5358	358	10000	5000	358	5000	5358	5000	5000	358
Итого:												54040	

Для анализа затрат проекта необходимо свести инвестиционные и эксплуатационные затраты в общий бюджет.

Таблица 3.11 – Общий бюджет проекта

Месяц	Суммы инвестиционных затрат, руб.	Суммы эксплуатационных затрат, руб.	Итого, руб.
Январь	5055	5358	10413
Февраль	13765	5000	18765
Март	9932	5358	15290
Апрель	87058	358	87416
Май	2548	10000	12548
Июнь	2864	5000	7864
Июль	2864	358	3222
Август	0	5000	5000
Сентябрь	0	5358	5358
Октябрь	2706	5000	7706
Ноябрь	1432	5000	6432
Декабрь	6444	358	6802
Итого	134668	54040	188708

Для наглядности динамика затрат представлена на рисунке 3.7.

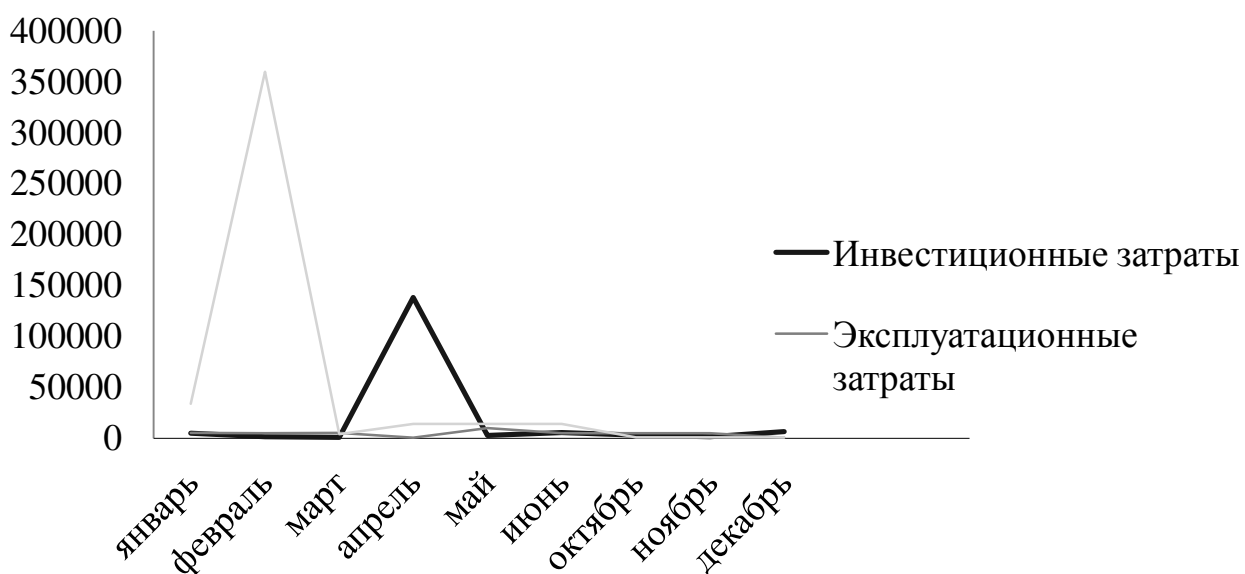


Рисунок 3.7 – Динамика затрат проекта

Согласно рисунку можно сделать выводы, что затраты распределены неравномерно в течение года.

На основе приведенных данных мною была вычислена возможная динамика вовлеченности персонала предприятия и влияние этого показателя на выручку и производительность самого предприятия.

Результаты расчета дохода от внедрения инновационных проектов вовлечения персонала в проектную деятельность представлены в таблице 3.12.

В таблице 3.13 представлены суммированные планируемые доходы от реализации проекта.

Таблица 3.12 – Доход от внедрения инновационных проектов

Период	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Показатели до проекта (тыс. руб.)													
Выручка до проекта	8009653	8105620	8106600	8205620	8405060	9010560	9203080	9300560	9605600	9960600	10995000	11173000	110080953
Затраты общие без проекта	7593433	7710020	7741200	7800357	7982430	8614700	8752830	8870310	9213350	9564700	10579440	10675544	105098314
Затраты постоянные	4631994	4631994	4631994	4631994	4631994	4631994	4631994	4631994	4631994	4631994	4631994	4631994	55583929,56
Затраты переменные	2961438,9	3078025,9	3109205,9	3168362,9	3350436	3982705,9	4120835,9	4238315,9	4581355,9	4932705,9	5947445,9	6043549,9	49514384,44
Прибыль без проекта	416220	395600	365400	405263	422630	395860	450250	430250	392250	395900	415560	497456	4982639
Показатели после проекта (тыс. руб.)													
Выручка после проекта	8009653	8105620	8106650,3	8205671,2	8405124,3	9010622,2	9203137,8	9300619,5	9605676,2	9960662,7	10995103	11173109	110081649
Затраты общие после проекта	7593433	7710020	7741219	7800377	7982456	8614727	8752856	8870337	9213386	9564731	10579496	10675603	105098641
Затраты постоянные	4631994	4631994	4631994	4631994	4631994	4631994	4631994	4631994	4631994	4631994	4631994	4631994	55583930
Затраты переменные	2961438,9	3078025,9	3109225,2	3168382,6	3350461,5	3982733,4	4120861,7	4238343	4581392,2	4932736,9	5947501,8	6043608,6	49514712
Прибыль с проектом	416220	395600	365431	405294	422669	395895	450282	430282	392290	395932	415607	497506	4983008
Доход от инновационных проектов	0,0	0,0	31,0	31,4	38,7	34,7	31,9	32,4	39,8	31,6	47,5	49,9	377,4

Таблица 3.13 – Суммированные планируемые доходы от реализации проекта

Период/ тыс. руб.	01.18	02.18	03.18	04.18	05.18	06.18	07.18	08.18	09.18	10.18	11.18	12.18	Итого
Затраты инвестиционные	5055	13765	9932	87058	2548	2864	2864	0	0	2706	1432	6444	134668
Затраты эксплуатационные	5358	5000	5358	358	10000	5000	358	5000	5358	5000	5000	358	54040
$\sum_{t=1}^T Z_t$	10413	18765	15290	87416	138	12548	3222	5000	5358	7706	6432	6802	188708
Доход	0	0	31000	31450	38750	34780	31980	32400	39880	31650	47590	49900	377400

На основе этих данных выстроен график динамики денежных потоков

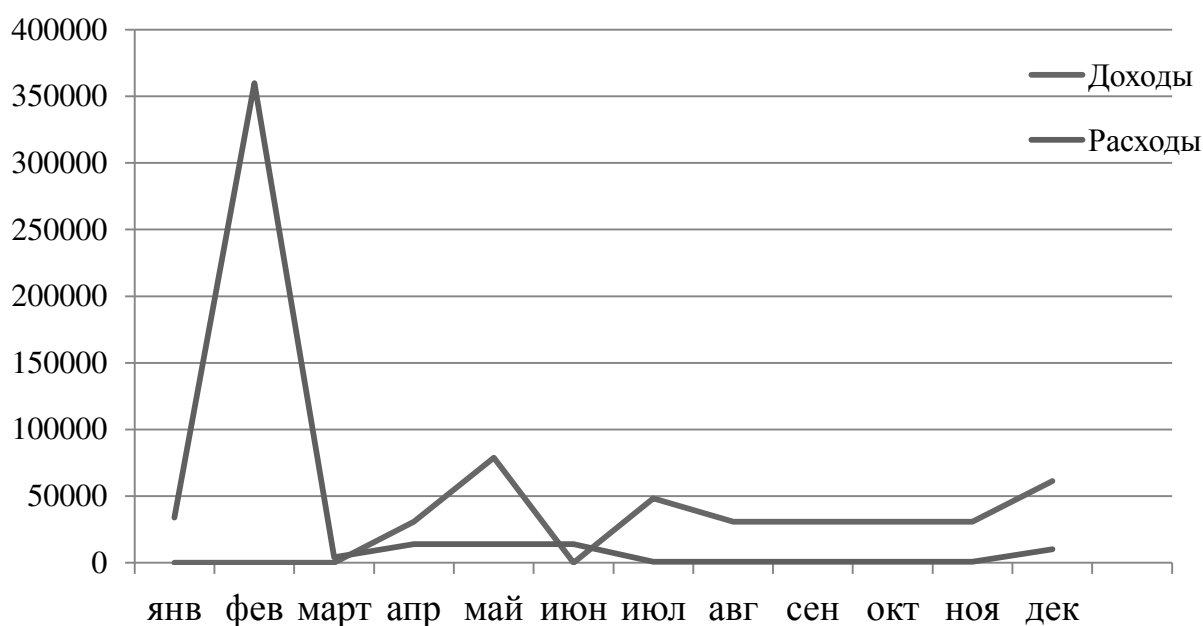


Рисунок 3.8 – Динамика денежных потоков

Согласно рисунку 3.8 можно сделать вывод, что расходы превысили доходы на начальном этапе реализации проекта. В последующие периоды расходы почти всегда были ниже доходов.

Далее проведена оценка экономической эффективности проекта (таблица 3.14). Для того, чтобы рассчитать экономическую эффективность необходимо рассчитать ряд показателей.

Коэффициент дисконтирования рассчитывается по формуле:

$$k_{ot} = \frac{1}{(1+d)^t}, \quad (2)$$

где d – норма дисконта (определяется по формуле деления ставки дисконта на год – $0,24/12=0,02$)

$$t = 0, 1, 2, \dots T.$$

Рассчитанный коэффициент дисконтирования представлен в таблице 3.14.

Дисконтированный доход исчисляется путем умножения дохода за определенный период на коэффициент дисконтирования за этот же период.

Таблица 3.14 – Динамика изменений коэффициента дисконтирования

Период	Значение коэффициента дисконтирования
01.18	1
02.18	0,980
03.18	0,961
04.18	0,942
05.18	0,924
06.18	0,909
07.18	0,892
08.18	0,877
09.18	0,854
10.18	0,840
11.18	0,826
12.18	0,806

Дисконтированный доход исчисляется путем умножения дохода за определенный период на коэффициент дисконтирования за этот же период.

Таким образом, получается показатель дохода от внедрения проекта на определенный период времени.

Чистый дисконтированный доход является показателем разницы между доходами проекта и его расходами на определенный период времени.

Чистая дисконтированная стоимость является показателем нарастающего итога чистого дисконтированного дохода.

В таблице 3.15 приведены результаты расчетов необходимых показателей для анализа экономической эффективности программы вовлечения персонала в проектную деятельность ФГУП «ПО «Маяк».

Таблица 3.15– Оценка экономической эффективности проекта

Период t	Доход D_t	Затраты Z_t	Коэф. диск. $k_{от}$	Диск. доход $D_t \cdot k_{от}$	Диск. затраты $Z_t \cdot k_{от}$	$ЧДД_t$	$ЧТС_t$
Январь	-	10413	1	0	10413	-10413	-10413
Февраль	-	18765	0,98	0	18389	-18389	-28802
Март	31000	15290	0,961	29791	14693	15097	-13705
Апрель	31450	87416	0,942	29625	82345	-52719	-66425
Май	38750	12548	0,924	35805	11594	24210	-42214
Июнь	34780	7864	0,909	31615	7148	24466	-17748
Июль	31980	3222	0,892	28526	2874	25652	7904
Август	32400	5000	0,877	28414	4385	24029	31933
Сентябрь	39880	5358	0,854	34057	4575	29481	29481
Октябрь	31650	7706	0,84	26586	6473	20112	49594
Ноябрь	47590	6432	0,826	39309	5312	33996	83591
Декабрь	49900	6802	0,806	40219	5482	34736	118328
Итого	377400	188708		323950	173688	118328	

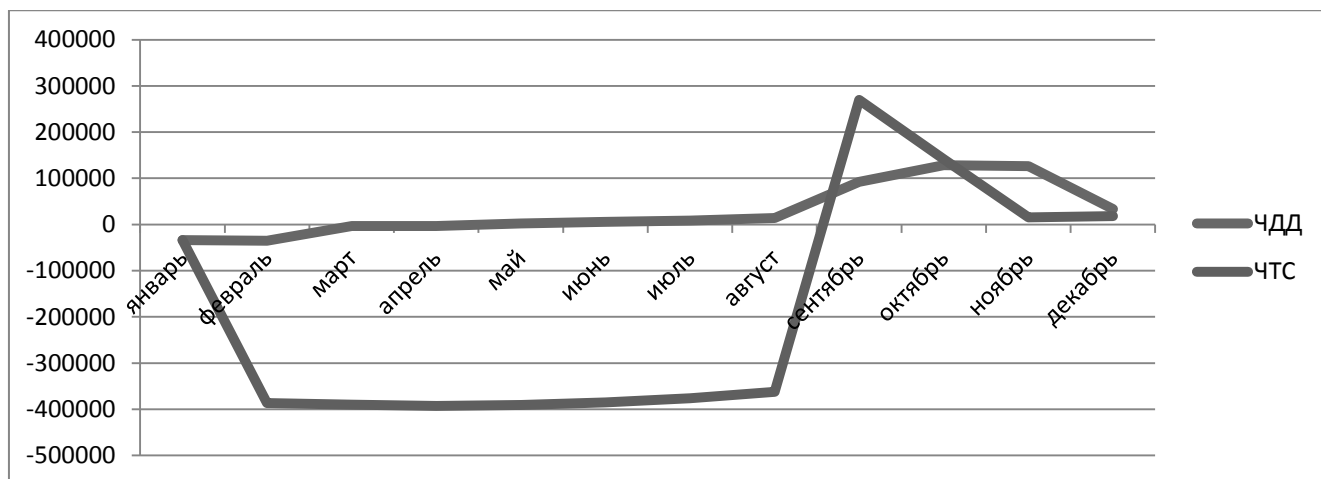


Рисунок 3.9 –Динамика ЧДД и ЧТС

По данным таблицы окупаемость проекта начинается на 6 месяце реализации. Далее рассчитаем период окупаемости:

$$T = 6 + \frac{17748}{25652} = 6,1$$

Далее необходимо рассчитать индекс доходности, который является показателем эффективности реализации работ.

$$ИД = \frac{323950}{173688} = 1,74$$

По результату расчета индекса доходности можно определить рентабельность проекта.

$$Re_{пр} = ИД * 100\% - 100\% = 0,83 * 100 - 100 = 74\%$$

Уровень рентабельности проекта равен 74%, что говорит о том, что проект является доходным.

Таким образом, оценена экономическая эффективность проекта, а именно то, что проект является доходным.

Выводы по 3 главе

В ходе разработки программы вовлечения персонала в проектную деятельность ФГУП «ПО «Маяк» был предложен усовершенствованный процесс внедрения ПСР проекта за счет вовлечения персонала

К существующим технологиям было предложено добавить мероприятия по вовлечению персонала за счет обучения и мотивации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе данной магистерской диссертации мы изучили основные подходы к понятию вовлечения персонала в проектную деятельность, рассмотрели теоретический базис проектной деятельности, влияние увлеченности работой на вовлеченность персонала и вовлеченность сотрудников как фактор эффективности предприятия. Далее мы рассмотрели методологические основы вовлечения персонала, способы вовлечения работников в разработку мероприятий по улучшению деятельности организации.

Во второй главе данной работы мы описали организационно-хозяйственную деятельность предприятия, проанализировали экономические показатели, провели детальный анализ внешней и внутренней среды. В результате проведения кадрового аудита компании и сопоставления его с результатами анализов, мы выявили, что основной проблемой является недостаточный уровень вовлеченности персонала в проектную деятельность предприятия.

На основании выше указанного мы сделали вывод о том, что проблемной подсистемой вовлеченности персонала компании является система обучения персонала, которая в существующем состоянии не отвечает требованиям внешней среды и ожиданиям руководства.

Таким образом, в третьей главе данной работы мы провели анализ существующей системы вовлеченности персонала на ФГУП «ПО «Маяк» и затем перешли к разработке мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала Производственной системе «Росатом».

В ходе разработки данного проекта, расчета необходимых денежных средств на его реализацию и оценки его эффективности, мы отметили, что проект является не дорогостоящим в масштабах предприятия. Результаты проекта направлены на решение проблемы компании стратегического уровня, что также является достоинством данной работы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебное пособие/ В.Р. Веснин. - ТК Велби: Изд-во Проспект, 2009. - 688 с.
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник/ А.Я. Кибанова. - Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2010. - 564 с.
3. Климова, О.А. Представления о вовлеченности в работу и трудоголизме в современных психологических исследованиях/ О.А. Климова// Национальный психологический журнал. - 2015. - Вып. 2. - №4(17). - с. 52-60.
4. Липатов, С.А. Вовлеченность работника в организацию/ С.А. Липатов// Организационный психологический журнал. - 2015. - Вып.5.- №1(14), - с. 27-30.
5. Мандрикова, Е.Ю. Увлеченность работой: учебное пособие/ Е.Ю. Мандриков.- Воронеж: Изд-во ВГУ, 2012. -103 с.
6. Герчиков, В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда: учебное пособие / В.И. Герчиков. - Аспект Пресс: Изд-во ГУ ВШЭ, 2004.-457с.
7. Маничев, С.А. Изменения в работе как средство профессионального развития/ С.А. Маничев, В.М. Катков// Вестник СПбГУ. Серия «Типологическая концепция трудовой мотивации».- 2014.- Вып. 3. - №7(12).- с.14-19.
8. Вовлеченность персонала: учебник: в 2т./под ред. А.Г. Здравомыслова, - 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ГУ ВШЭ, 2004. - Т.1.- 547 с.
9. Зеленова О.И. Организационный контекст как предиктор вовлеченности в работу/ О.И. Зеленова, В.А. Ядов//Вестник СПбГУ. Сер.12. - 2015. - Вып. 11. - №1(14). - с.53-65.
10. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник / Е.Б. Моргунов. - М.: Изд-во Юрайт, 2011.-101 с.
11. Онучин А.Н. Вовлеченность персонала: от измерения к управлению: учебное пособие/ А.Н. Онучин.-М: Изд-во Аспект Пресс, 2012.- 412с.
12. Луцкина В.В. Управление вовлеченностью персонала: Учеб. пособие для вузов / В.В Луцкина, В.Л. Долженко.- 2-е изд.- М: Изд-во Аспект Пресс, 2003.-268 с.
13. Панова Е.А. Мотивационный аудит как управленческая подсистема: Автореферат на соискание ученой степени кандидата социологических наук.

Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова/ Е.А. Панова.-М., 2011. - 9 с.

14. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах: учебник / Н.В. Самоукина. - М.: Изд-во Вершина - М, 2010. - 224 с.

15. Хендерсон, Р. Компенсационный менеджмент/ Р. Хендерсон, Ю.А. Галкина.- 8-е изд.-М / Изд-во Гросс Медиа, 2013.-257с.

16. Шапиро, С. А. Мотивация: учебное пособие/ С. А. Шапиро. - М.: Изд-во Гросс Медиа, 2012. - 224 с.

17. Шауфели, В. Увлеченность работой. Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие: справочник/ В. Шауфели, А. Шмелев.-2-е изд.-М.: Изд-во Гросс Медиа, 2015. - 125 с.

18. Шлендер, П.Э. Аудит и контроллинг персонала организации: учебное пособие/ П.Э. Шлендер,- ТК Велби: Изд-во Проспект, 2014.-124 с.

19. Методические основы проведения клинических исследований и статистической обработки полученных данных: справочное пособие/ С.В. Поветкин, Н.Г. Филиппенко.-3-е изд.- Курск: Изд-во Аспект Пресс, 2010.-159 с.

20. Герчиков, В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда: учебное пособие/ В.И. Герчиков.- М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2004. - 436 с.

21. Герчиков, В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации: учебное пособие/ В.И. Герчиков - ТК Велби: Изд-во Проспект, 2009. - 254 с.

22. Зеленова, О.И. Мотивация персонала в мультинациональной организации: учебное пособие/ О.И. Зеленова - М.: Изд-во РУДН, 2008. - 389 с.

23. Чеглакова Л. М. Вовлеченность работников через призму нормативного и сверхнормативного поведения: справ. пособие / Л.М. Чеглакова. - М.: Изд-во МАКС Пресс, 2015. - 110 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Диаграмма Ганта



ПРИЛОЖЕНИЕ Б
График обучения ПСР

Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
29 января 2018	30 января 2018	31 января 2018	1 февраля 2018 09:00-17:00 Фабрика процессов	2 февраля 2018
5 февраля 2018 09:00-17:00 Методика реализации ПСР-проектов	6 февраля 2018 09:00-17:00 Методика решения проблем	7 февраля 2018 14:00-17:45 Картирование	8 февраля 2018 09:00-17:00 Фабрика процессов	9 февраля 2018
12 февраля 2018 14:00-17:40 Картирование	13 февраля 2018 14:00-17:40 Стандартизирование	14 февраля 2018 09:00-17:00 Методика реализации ПСР-проектов	15 февраля 2018 09:00-17:00 Фабрика процессов	16 февраля 2018
19 февраля 2018 09:00-17:00 Методика реализации ПСР-проектов	20 февраля 2018 09:00-17:00 Методика решения проблем	21 февраля 2018 09:00-17:00 Эффективный инфоцентр	22 февраля 2018 09:00-17:00 Фабрика процессов	23 февраля 2018
26 февраля 2018	27 февраля 2018	28 февраля 2018	1 марта 2018 09:00-17:00 Фабрика процессов	2 марта 2018
5 марта 2018 09:00-17:00 Методика реализации ПСР-проектов	6 марта 2018 09:00-17:00 Эффективный инфоцентр	7 марта 2018 14:00-17:40 Картирование	8 марта 2018	9 марта 2018
12 марта 2018 14:00-17:40 Картирование	13 марта 2018 14:00-17:40 Стандартизирование	14 марта 2018 09:00-17:00 Методика реализации ПСР-проектов	15 марта 2018 09:00-17:00 Фабрика процессов	16 марта 2018
19 марта 2018 09:00-17:00 Методика реализации ПСР-проектов	20 марта 2018 09:00-17:00 Методика решения проблем	21 марта 2018 09:00-17:00 Эффективный инфоцентр	22 марта 2018 09:00-17:00 Фабрика процессов	23 марта 2018