

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
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 управления персоналом»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, начальник отдела кадров

ПАО «ЧКПЗ»

_____/Н.Е. Яковлева/

_____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

д.пед.н., профессор

_____/И.В. Резанович/

_____ 2019г.

Управление вовлеченностью основного производственного персонала
предприятий машиностроительной отрасли

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.04.03 2019.116 ВКР

Консультант

по экономической части

к.э.н., доцент

_____/Е.А. Резанович

«__» _____ 2019 г.

Руководитель

к.э.н, доцент

_____/Е.А. Резанович

«__» _____ 2019 г.

Автор

студент группы ЭУ-242

_____/М.А. Шаповалова

«__» _____ 2019г.

Нормоконтролер

к.п.н., доцент

_____/Н.П. Цырикова

«__» _____ 2019г.

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ	
1.1 Разнообразие подходов к управлению вовлеченностью персонала...	7
1.2 Анализ управления вовлеченностью персонала на предприятиях машиностроительной отрасли.....	17
1.3 Анализ зарубежного опыта управления вовлеченностью персонала.....	20
2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «ЧКПЗ»	
2.1 Общая характеристика и анализ финансовой деятельности ПАО «ЧКПЗ».....	26
2.2 Организационно-кадровый аудит ПАО «ЧКПЗ».....	48
2.3 Анализ актуального состояния системы управления вовлеченностью персонала ПАО «ЧКПЗ».....	62
3 УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ОСНОВНОГО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ	
3.1 Проект усовершенствования системы управления вовлеченностью основного производственного персонала.....	71
3.2 Расчет стоимости проекта усовершенствования системы управления вовлеченностью основного производственного персонала.....	96
3.3 Расчет экономической эффективности проекта.....	105
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	117
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	119
ПРИЛОЖЕНИЕ Организационная структура ПАО «ЧКПЗ».....	123

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире приоритетное значение приобретают вопросы, связанные с управлением персоналом. Управление персоналом является одной из важных сфер деятельности предприятия, которое способно многократно повысить ее эффективность. В свою очередь, особое значение приобретает тема повышения эффективности деятельности персонала организации. В большинстве случаев собственники предприятий осознают, что с помощью повышения уровня производительности труда и эффективности управления человеческими ресурсами можно достичь финансового эффекта в виде роста прибыли организации. По этой причине используются и интегрируются между собой различные методы, подходы и инструменты процесса управления персоналом. Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления компанией. Ни одна организация не может существовать без своих сотрудников. Чтобы организация существовала эффективно, сотрудниками нужно компетентно управлять, то есть нанимать высококвалифицированный персонал, заниматься их расстановкой в компании, обучать и развивать работающих сотрудников, повышая их уровень квалификации. От качества нанятого персонала зависит работа и развитие организации в целом. Стоимость компании в значительной степени определяется стоимостью персонала, который в ней работает. Стоимость персонала определяется его качеством, лояльностью по отношению к компании, состоянием рынка рабочей силы и используемыми в компании технологиями поиска и подбора работников. В различных компаниях зачастую работает персонал, слабо подготовленный профессионально к исполнению своих трудовых обязанностей и функций. Выдвижение на руководящую работу зачастую проводится без учета профессиональной подготовленности и нравственной зрелости. Отсутствие такого выдвижения, либо других форм поощрения трудовой деятельности, снижает мотивацию персонала к качественному труду, что негативно сказывается на вовлеченность сотрудников в деятельность

организации, что снижает ее общую эффективность. Таким образом, актуальность темы работы, которая посвящена исследованию вовлеченности персонала компании, является очевидной.

В настоящее время сложно выделить вопросы, с помощью которых можно было бы определить, будет человек вовлечен в работу, будет активно участвовать в рабочем процессе целиком и полностью. Ряд исследователей предполагает, что вовлеченность зависит от самого человека. Также существуют точки зрения, что вовлеченность зависит и возрастает как от ресурсов личности, так и от внешнего окружения. Основываясь на исследованиях ученых, следует отметить, что вовлеченность персонала положительно влияет на эффективность организации, а также способствует улучшению результатов деятельности компании.

Например, такие организации как Hawitt Associates, Gallup, Экопси Консалтинг и другие, основываясь на результатах собственных наблюдений и экспериментов публикуют полученные данные. Gallup отмечает, что в компаниях – лидерах рынка – около 90% сотрудников с высоким уровнем вовлеченности. Становится очевидным тот факт, что изучение вопроса управления вовлеченностью персонала является актуальным.

Гипотеза данного исследования состоит в следующем: если мы внедрим комплексную систему управления вовлеченностью основного производственного персонала, то это повлечет за собой снижение текучести персонала, увеличение производительности труда, а также улучшение основных экономических показателей ПАО «ЧКПЗ».

Целью данной работы является разработка проекта по усовершенствованию системы управления вовлеченностью основного производственного персонала.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд следующих задач:

- изучить теоретические аспекты управления вовлеченностью персонала;
- изучить возможные подходы и методы повышения вовлеченности персонала;

- рассмотреть механизмы применения системы управления вовлеченностью персонала на зарубежных и отечественных предприятиях;
- проанализировать организационно-хозяйственную деятельность ПАО «ЧКПЗ»;
- провести кадровый аудит в компании;
- изучить актуальное состояние системы управления вовлеченностью основного производственного персонала в организации;
- разработать проект по усовершенствованию системы управления вовлеченностью основного производственного персонала и произвести расчет стоимости данного проекта;
- произвести расчет экономической и организационной эффективности проекта.

Объектом данного исследования являются основной производственный персонал ПАО «ЧКПЗ».

Предметом исследования является система управления вовлеченностью основного производственного персонала.

Теоретической и методологической базой при написании данного исследования послужили диссертационные разработки, учебные пособия, научные статьи и работы зарубежных и отечественных авторов.

Информационной основой исследования являются локально-нормативные акты ПАО «ЧКПЗ», а также статистические и экономические данные предприятия.

Научная новизна исследования заключается в разработке комплексной системы управления вовлеченностью основного производственного персонала на предприятиях машиностроительной отрасли. Данная система основана на интеграции блоков системы управления персоналом, позволяющих комплексно влиять на уровень вовлеченности персонала: найм и адаптация персонала, обучение и развитие, оценка эффективности деятельности, организационная культура.

Научная новизна также отражена в следующих исследованиях:

— раскрыто содержание и уточнено понятие «вовлеченность персонала»; степень влияния вовлеченности персонала на способность компании достигать поставленных целей;

— проведен сравнительный анализ зарубежного и отечественного опыта оценки и повышения уровня вовлеченности персонала;

— в рамках разработки комплексной системы управления вовлеченностью основного производственного персонала был проведен сбор первичных данных об уровне вовлеченности персонала в процессы ПАО «ЧКПЗ» на основе опросника Gallup Q12, были предложены научно-практические рекомендации, основанные на интеграции блоков системы управления персоналом, позволяющих комплексно влиять на уровень вовлеченности персонала: найм и адаптация персонала, обучение и развитие, оценка эффективности деятельности, организационная культура.

Практическая значимость данного исследования состоит в разработке и внедрении системы управления вовлеченностью основного производственного персонала. Результаты диссертационного исследования могут использоваться на предприятиях машиностроительной отрасли с целью усовершенствования системы управления вовлеченностью основного производственного персонала.

В работе использовалась учебная и научная литература по проблемам управления вовлеченностью персонала таких ученых как А.Я. Кибанов, С. А. Шапиро, Г.М. Зущина, П.Л. Костин, Е.И. Комаров, Г. Десслер и др.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

1.1 Разнообразие подходов к управлению вовлеченностью персонала

Вовлеченность персонала оказывает влияние на деятельность любой компании. Прежде чем рассматривать это влияние, необходимо определить, как характеризуется вовлеченность персонала.

Существует два направления трактовки этого понятия. Первая трактовка определяет вовлеченность как преданность, приверженность, верность организации и закреплено термином «organizational commitment».

А. И. Примак пишет, что вовлеченность — это «приверженность сотрудников компании, одобрение ее философии, стратегических целей и способов их достижения, позитивное отношение к организации, благодаря которому сотрудники отдают этой компании предпочтение перед конкурентами»[25]. Вторая трактовка определяет вовлеченность персонала как психологическое явление, и в работах зарубежных исследователей обозначается как «employee loyalty».

С.В. Снежко соглашается с этой точкой зрения и утверждает, что понятие «вовлеченность персонала» имеет две составляющие: эмоциональную приверженность на психологическом уровне (это внутреннее отношение сотрудника), и второй составляющей является реальное поведение (это внешнее отношение сотрудника).

Л.А. Агатова утверждает, что вовлеченность персонала определяется низкой текучестью кадров и состоит из нескольких компонентов:

— аффективная вовлеченность, то есть идентификация и вовлеченность, а также эмоциональная привязанность к организации, работники остаются в компании, потому что хотят этого;

— пролонгированная вовлеченность, то есть осознание работниками затрат, связанных с уходом из организации, работники остаются, потому что это выгодно;

— нормативная вовлеченность, то есть осознание обязательств перед организацией, работники остаются из чувства долга.

В.И.Доминяк проводил анкетирование сотрудников и руководителей коммерческих организаций и с помощью контент-анализа выявил три основные категории вовлеченности: расположенность, осознанные действия в интересах компании, соблюдение норм, правил, традиций и обязательств. Данные категории составили в сумме 67,14% от понятия «вовлеченность персонала», что дает основание для использования их как базовых. Таким образом, В. И. Доминяк определил вовлеченность персонала как «доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании; соблюдение норм, правил и обязательств (включая неформальные)» [9].

Зачастую в определениях вовлеченности персонала можно встретить «хорошее отношение к руководству, приверженность руководству». Например, «вовлеченность сотрудников, прежде всего, обозначает лояльность к лидеру» [7].

А.А. Киселев сосредоточивает внимание на том, что вовлеченность персонала не следует путать с угодничеством. Сотрудники, которые проявляют угодничество, не способствуют своевременному выявлению и решению различных социальных и экономических проблем в компании. Поэтому такая искусственная вовлеченность оказывает отрицательное влияние на экономическую деятельность компании [10].

Подведем итог, вовлеченность персонала – это приверженность не лично руководителю, а деятельности и интересам самой организации.

Н.И.Сальникова утверждает, что основой вовлеченности сотрудников является соответствие личных ценностных ориентаций ценностям компании[22].

Таким образом, до того, как возникает потребность в разработке или корректировке программы управления вовлеченностью персонала, необходимо понять, какое поведение будет считаться лояльным именно в этой конкретной компании. При этом важную роль играет этап развития организации (каждому этапу присущи определенные ценности): семейная организация, бюрократическая организация, проектная организация, клиентоориентированная организация, организация, ориентированная на качество, самообучающаяся организация [22].

Следовательно, степень влияния вовлеченности персонала на результаты деятельности компании различны, это зависит от этапа ее развития и декларируемых ценностей.

Исследователи определяют несколько уровней лояльности персонала:

— формальный уровень, он заключается во внешней атрибутике, которая свидетельствует о принадлежности к компании;

— лояльность на уровне поведения, он характеризуется выполнением формальных и неформальных норм, правил;

— лояльность на уровне способностей, когда человек обладает соответствующими навыками и умениями, придерживается определенных принципов и поэтому может отображать ожидаемое поведение;

— лояльность на уровне убеждений, характеризуется полным, искренним принятием убеждений и принципов организации;

— лояльность на уровне идентичности, данный уровень, как правило, определяется только у собственника бизнеса.

Как следует из вышесказанного, лояльность на уровне поведения и способностей можно сравнить с нормативной лояльностью и только лояльность

на уровне убеждений – с аффективной. В таком случае вернее говорить именно об уровнях лояльности, так как на уровне убеждений присутствует и нормативная, и аффективная лояльность. На уровне поведения – только нормативная.

Каждый из авторов, изучающих проблематику лояльности и вовлеченности персонала в компании, признает ее положительное влияние на результаты бизнеса. Вовлеченность персонала позволяет компании прогнозировать поведение людей, управлять текучестью кадров, выстраивать долгосрочные трудовые отношения. Вовлеченность персонала наряду со знаниями и способностями определяют общие характеристики организации (умения, базовые ценности и стиль работы). Это приводит к совершенствованию организационных процессов и способностям удовлетворять потребности и ожидания клиентов и других заинтересованных сторон.

М.Б.Перфильева доказывает необходимость инвестирования не только в техническое, но и в социальное развитие компании представлены на рисунке 1.1 [13]. Под социальным развитием автор понимает улучшение условий труда, материальное и нематериальное стимулирование, организацию досуговых мероприятий в компании. В этом случае на социальное развитие необходимо отчислять 30-35% от прибыли. Это обеспечивает рентабельность в 30%. Если отчислять больше или меньше, рентабельность падает.

Также автор отмечает, что «желание работать» оказывает сильное влияние на производительность труда. Производительность труда сотрудника, работающего в соответствии со способностями и с желанием, примем за 100%, тогда по специальности, но без желания – 65%, с желанием, но без способностей 50%. Без того и другого – 30%.

В свою очередь, желание работать – одно из проявлений вовлеченности персонала, как было выявлено ранее. Это косвенно доказывает положительное влияние лояльности и вовлеченности персонала на производительность труда.

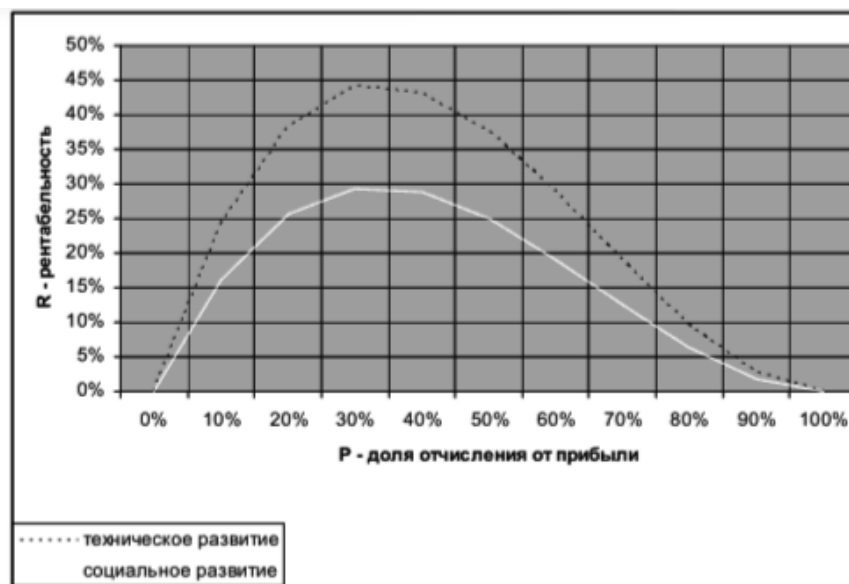


Рисунок 1.1 – Зависимость рентабельности от доли отчисления на техническое и социальное развитие компании

Н.И. Сальникова определяет зависимость вовлеченности персонала от мотивации. Согласно результатам ее исследования мотивацию, в свою очередь, определяют такие факторы, как:

- общая удовлетворенность сотрудников работой в компании;
- наличие возможностей повышения квалификации и обучения;
- карьерные амбиции и профессиональные интересы;
- наличие способов улучшения работы, ее качества и результативности;
- наличие способов устранения проблем, существующих и назревающих конфликтов.

Так или иначе все эти факторы обуславливают удовлетворенность трудом сотрудников. Рассматривая в выпускной квалификационной работе вовлеченность персонала как психологическую характеристику, можно сделать вывод, что нематериальная мотивация оказывает значительное влияние (если даже не большее, чем материальная) на вовлеченность сотрудников. Более того, материальное стимулирование может негативно влиять на конкурентоспособность организации.

Как утверждает Л. Базарова, постоянное повышение заработной платы приводит к росту цен на продукцию предприятия. Это не только является конкурентным недостатком, но и инфляционным фактором.

Следовательно, мотивация в данном случае в значительной степени определяется удовлетворенностью трудом. Таким образом, образуется взаимосвязь: удовлетворенность – мотивация – вовлеченность – производительность труда.

Вышесказанное подтверждаются результатами исследования Д. Витмана. Он воспользовался шкалой приверженности организации, разработанной J. P. Meyer, и выявил, что уровень удовлетворенности сотрудников напрямую связан с эмоциональной и нормативной вовлеченностью, готовностью вернуться в компанию после перерыва и готовностью работать в компании. Таким образом, доказано влияние удовлетворенности на лояльность, вовлеченность персонала. Рассмотрим, какие факторы формируют удовлетворенность и, следовательно, вовлеченность персонала.

Е.Е. Первакова утверждает, что ключевым фактором, влияющим на удовлетворенность сотрудников, является уровень делового общения с коллегами, а также возможность высказать свое мнение и быть услышанным руководством. Развитая корпоративная культура оказывает положительное влияние на вовлеченность персонала и, следовательно, на результаты бизнеса. Опираясь на модель корпоративной культуры, автор выявил, что уважение к людям и командная ориентация оказывают более сильное влияние, чем внимание к деталям, стабильность и инновации, на такие показатели, как: вовлеченность в процесс труда, удовлетворенность и низкая текучесть кадров.

А.И.Примаков изучал влияние психологического климата в компании на вовлеченность персонала. Было выявлено, что вовлеченность персонала зависит от степени их удовлетворенности отношениями в коллективе.

Во-первых, чем выше статус сотрудника в коллективе, тем более этот сотрудник лоялен.

Во-вторых, чем выше авторитет руководителя, тем лояльнее трудовой коллектив по отношению к своей компании. Отметим, что сотрудники с полной занятостью оказались более лояльны, чем работающие по совместительству. Также была выявлена прямая зависимость вовлеченности персонала от возраста сотрудника и его стажа в данной организации. Это показывает, что не только аффективная, но и пролонгированная и нормативная вовлеченность мотивируют сотрудника к эффективному труду. Следовательно, как и в случае с потребительской вовлеченностью, не стоит придавать чрезмерное значение удовлетворенности, так как она важный, но не единственный фактор, определяющий наличие лояльности и соответствующее поведение.

Следует отметить, что существуют противоположные точки зрения. Некоторые авторы утверждают, что удовлетворенность трудом и низкая текучка кадров, выражающие вовлеченность персонала, слабо связаны с результатами деятельности компании. Е.Е. Первакова утверждает, что успешные организации устанавливают жесткие критерии найма, испытательные сроки, не допускают вторичного приема уволившихся сотрудников, привлечение сезонных сотрудников. Неуспешные, напротив, поддерживают хорошие отношения с уволившимися сотрудниками на случай выгодного заказа, не исключают использование временной рабочей силы, поощряют ветеранство и наставничество. Возникает вопрос, можно ли говорить о вовлеченности персонала в такой компании, где не придают умности стажу работы и преуспевает потребительское, недружелюбное отношение к сотрудникам.

Н.И.Сальникова приводит следующее описание характерной российской успешной компании со слов сотрудников: «Работа в подразделениях строится таким образом, что роль личности нивелируется, а вознаграждение сотрудника зависит не от его личного вклада, а от результатов деятельности команды. Посещение корпоративных мероприятий для всех строго обязательно. В предоставлении очередного отпуска в случае производственной необходимости сотруднику могут и отказать, а вот брать больничный и отпрашиваться здесь не принято»[22].

Автор утверждает, что в таких компаниях низкая вовлеченность сотрудников и высокая текучесть кадров. И, тем не менее, такие компании обладают высокими показателями конкурентоспособности и устойчивости.

Основываясь на вышесказанном, степень влияния вовлеченности сотрудников на результаты деятельности компании зависит от определенных факторов. Вероятно, уровень вовлеченности руководящих сотрудников оказывает большее влияние, чем рядовых.

Как показало исследование И.М. Марковской, у сотрудников-исполнителей уровень текущей (нормативной и пролонгированной) лояльности выше, чем у руководителей. Это означает, что сотрудники низшего звена остаются в компании из чувства долга и страха потери в большей степени, чем из-за того, что разделяют ее ценности. То есть, они обладают достаточно низким уровнем вовлеченности, а согласно некоторым определениям, не обладают вообще. Главное, что отсутствие вовлеченности персонала не обрекает компанию на низкую прибыль и уход с рынка. В российской практике много успешных компаний, сотрудники которых не обладают высокой степенью вовлеченности. На практике существует множество подходов к изучению критериев управления вовлеченностью персоналом. Все они являются индивидуальными для каждой организации. Выбирая критерии оценки вовлеченности персонала, необходимо понимать, для чего мы проводим данную оценку и что хотим установить и подкрепить, исходя из полученных результатов.

Методика, предлагаемая Скрипуновой Е.А., определяет, что вовлеченность формируется из трех составляющих: вовлеченность в решение корпоративных задач, вовлеченность в рабочий процесс, заинтересованность в работе в целом, инициативы и нацеленность на повышение эффективности своей работы и развитие компании. Каждая из этих составляющих вносит свой вклад в расчёт уровня вовлеченности. В зависимости от специфики компании вес каждой составляющей в определении уровня будет различаться.

Для компании, которая ставит перед собой амбициозные корпоративные задачи и стремится вовлечь в их решение как можно больше своих работников, вес вовлеченности в решение корпоративных задач будет большим, чем у остальных факторов. При этом он не должен превышать 50%, т.к. для рядовых сотрудников все-таки более важным остается вовлеченность в рабочий процесс в целом, отношение к своей работе как таковой, независимо от того в какой мере работник включен в решение стратегических корпоративных задач в силу своих функциональных обязанностей. Минимальный вес при расчете вовлеченности имеет третий фактор – инициативность и нацеленность на развитие компании посредством внедрения инноваций.

Данный фактор должен учитываться, но не стоит определять для него вес более 20%, т.к. инновации приносят результат только при условии их внедрения и последующего использования в текущем рабочем процессе. Критерии уровня вовлеченности были разработаны институтом Gallup Q12, в котором они отражают, по их мнению, наиболее важные вопросы, по которым они могут оценить уровень вовлеченности персонала в организации. Данные вопросы отражены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Опросник Q12

№	Вопрос	Ответ	
		Да	Нет
1	Знаете ли Вы, что ожидает от Вас работодатель?		
2	Имеете ли Вы необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения своей работы?		
3	Имеете ли Вы возможность ежедневно делать на своей работе то, что Вы делаете лучше всего?		
4	Получали ли Вы за последние семь дней одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу?		
5	Относится ли Ваш непосредственный руководитель или кто-либо другой на работе к Вам как к личности?		
6	Кто-нибудь на Вашей работе способствует Вашему профессиональному развитию?		
7	Принимается ли во внимание Ваша точка зрения?		
8	Вызывают ли у Вас миссия и стратегия вашей компании чувство значимости выполняемой Вами работы?		
9	Считают ли Ваши коллеги своим долгом качественное выполнение работы?		
10	Есть ли у Вас на работе настоящий друг?		

№	Вопрос	Ответ	
		Да	Нет
11	За последние полгода говорил ли кто-нибудь с Вами на работе о Ваших профессиональных успехах и достижениях?		
12	За последний год были ли у Вас на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?		

Компания Gallup считает, что каждый вопрос из списка напрямую связан с прибыльностью компании. Так, первый вопрос («Знаете ли вы, что от вас ожидают на работе?») подразумевает, что если сотрудники не только четко понимают свои функциональные обязанности, но и прекрасно осознают/видят свой личный вклад в бизнес, то у них, как правило, высокая степень вовлеченности, благодаря чему прибыль может вырасти до 30%.

Изучив достаточно большое количество трудов ученых и исследователей, следует отметить, что нужно использовать одни критерии оценки вовлеченности персонала для удобства их сопоставления в разные периоды оценки. Опросы нужно проводить анонимно с целью повышения достоверности ответов. Необходимо сопоставлять данные опроса с производительностью труда, текучестью персонала.

Также стоит отметить, что индекс вовлеченности персонала необходимо составлять не только по всей компании, но и по структурным подразделениям.

Вывод по параграфу 1.1: рассмотрев влияние вовлеченности персонала на результативность деятельности компании, следует отметить, что производительность труда вовлеченных сотрудников выше, что положительно влияет на конкурентоспособность и устойчивость компании. Также уровень вовлеченности персонала компании зависит от ее стадии развития компании (чем более ранняя стадия, тем выше), типа корпоративной культуры. Таким образом, вовлеченность персонала положительно влияет на результативность бизнеса, но это влияние необходимо комплексно формировать наряду с другими факторами повышения эффективности деятельности компании.

1.2 Анализ управления вовлеченностью персонала на предприятиях машиностроительной отрасли

Проанализируем опыт формирования и внедрения процесса управления вовлеченностью персонала в систему управления персоналом на примере российских машиностроительных и производственных компаний.

Например, ПАО «КАМАЗ» видит одной из целей оценки уровня вовлеченности персонала выявление соответствия положения о служебном развитии служебно-профессиональному продвижению в реальной ситуации на предприятии. Задачами исследования являются: изучение профессионального статуса работников, определение трудовой мотивации работников, удовлетворенность работников условиями труда, оценка отношений между руководством и работниками организации, определение уровня социальной напряженности на предприятии, осведомленность работников об основных положениях трудового законодательства.

Согласно результатам одного из последних исследований, которое провел ПАО «КАМАЗ», было выявлен ряд проблем: в осведомленности сотрудников об основных положениях трудового законодательства, в удовлетворенности условиями труда, в трудовой мотивации персонала, в отсутствии механизма по устранению разрывов между нормативными документами(содержанием) и культурой поведения работников. В соответствии с выявленными проблемами службой персонала были предложены мероприятия по их корректировке[36].

Приведем пример исследования вовлеченности сотрудников машиностроительного дивизиона Госкорпорации «Росатом». В ОАО «Атомэнергомаш» показатели вовлеченности сотрудников предприятий 2017 год оказались выше среднеотраслевых.

В мае 2017 года сотрудникам предприятий предлагалось заполнить анкету с перечнем вопросов о жизни компании. Анкеты заполнялись анонимно и обрабатывались независимым провайдером Aon Hewitt.

В исследовании приняли участие головной офис ОАО «Атомэнергомаш» и четыре предприятия холдинга: ОАО «ЗиО-Подольск» (г. Подольск, Московская область), ОАО «ОКБМ им. Африкантова» (г. Нижний Новгород), ОАО «ЦКБМ» (г. Санкт-Петербург), ОАО «СНИИП» (г. Москва). В общей сложности были опрошены более 2500 работников дивизиона. По результатам исследования, уровень вовлеченности дивизиона в 2012 году составил 63%. Это означает, что более чем 6 из 10 сотрудников вовлечены в работу и готовы показывать высокие результаты ради успеха своей компании. Кроме того, исследование вовлеченности проводилось по всей отрасли в целом, и показатели машиностроительного дивизиона в среднем оказались выше отраслевых (62% - отраслевой уровень вовлеченности). В исследовании выделяется 20 факторов вовлеченности, которые имеют наибольшее влияние на вовлеченность сотрудников. К факторам, получившим наивысшую оценку, были отнесены такие, как: «Коллеги», «Линейные менеджеры», «Содержание работы» и «Удовлетворённость результатом». Полученные результаты и дальнейшие действия по реализации проекта будут проанализированы на предприятиях в рамках совещаний с участием генеральных директоров и их заместителей, а также представителей Дирекции управления персоналом ОАО «Атомэнергомаш» и ГК «Росатом». В результате совместной работы будут разработаны планы мероприятий по повышению уровня вовлеченности персонала в краткосрочной и долгосрочной перспективе[37].

Рассмотрим одну из практик повышения вовлеченности персонала, которой следует АО «СибЭР». Компания работает с крупными энергетическими компаниями Красноярского края, Республики Хакасия, Алтайского края и Кемеровской области, осуществляя широкий спектр работ по ремонту и изготовлению запасных частей оборудования. Специалисты высокой квалификации, наличие региональной сети представительств, оснащённость технической базы современным оборудованием позволяет компании в кратчайшие сроки обеспечить начало работ и их выполнение, гибко реагировать на требования заказчика.

Компания регулярно проводит ряд мероприятий:

— генеральный директор регулярно встречается с рядовым персоналом (обходы, встречи, выступления и т.д.);

— топ-менеджеры доносят до своих подчиненных материалы совещаний по СМК, в которых они участвуют. Информированность персонала наблюдается генеральным директором через анонимное анкетирование;

— топ-менеджеры проводят регулярные аудиты деятельности других дирекций, подают предложения по совершенствованию. Генеральный директор держит на личном контроле реализацию данных предложений;

— топ-менеджеры личным примером демонстрируют вовлечение - лично участвуют в деятельности малых групп, подают предложения по совершенствованию;

— регулярно проводятся конкурсы на лучшее рабочее место/кабинет [38].

Анализируя опыт российских компаний, можно сделать вывод, что именно управленческий персонал играет особую роль в проведении организационных изменений. От того, каким будет личный уровень готовности руководителя к принятию изменений, его мотивация, а также избрание им метода проведения изменений – во многом зависит общий успех проведения изменений. При этом необходимо отметить тот факт, что проведение организационных изменений очень сложная и ответственная работа в деятельности специалиста по управлению персоналом, требующая тщательной подготовки, всестороннего анализа и контроля. Также важно определить технологию и подобрать методы и мероприятия проведения изменений, а, главное, внедрять изменения не обособленно, а системно, проникая во все элементы системы управления персоналом.

По мнению специалистов, которые занимаются управлением вовлеченностью персонала, компетентный руководитель, вовлеченный в работу организации, обладающий всей необходимой информацией о предстоящих изменениях и способный донести их до своих подчиненных и максимально вовлечь их в работу,

применяя свои организаторские способности и инициативность, результат от внедрения изменений будет максимальным, а сопротивления со стороны работников минимальны. Все эти действия будут способствовать эффективному развитию компании и достижению стратегических целей.

Выводы по параграфу 1.2: в данном параграфе была рассмотрена практика российских компаний по части управления вовлеченностью персонала. А, именно, то, для чего анализируют уровень вовлеченности в компаниях, как правильно использовать полученные результаты. Главной целью ведущих компаний является повышение уровня вовлеченности персонала, так как эффект, оказываемый высоким уровнем вовлеченности персонала, является благоприятным для деятельности всей компании, ее экономических результатов.

1.3 Анализ зарубежного опыта управления вовлеченностью персонала

Анализируя зарубежный опыт формирования и управления системой вовлеченности персонала, можно выделить следующие подходы [32]:

— компания ABSSupply (вовлеченность состоит из четырех базовых принципов: коммуникация, организационная культура, имидж компании и сотрудник как личность);

— компания Zappos (вовлеченность состоит из трех базовых принципов: целеполагание, организационная культура и адаптация);

— компания Reebok (вовлеченность состоит из четырех базовых принципов: коммуникация, развитие организационной культуры, инициативность и здоровый морально-психологический климат);

— компания FullContact (вовлеченность состоит из трех базовых принципов: развитие творческой и инициативной среды, делегирование полномочий и психологический климат внутри компании).

При этом на сегодняшний день формируется большое число рисков и условий, которые могут влиять на уровень вовлеченности персонала (рисунок 1.2)[32].

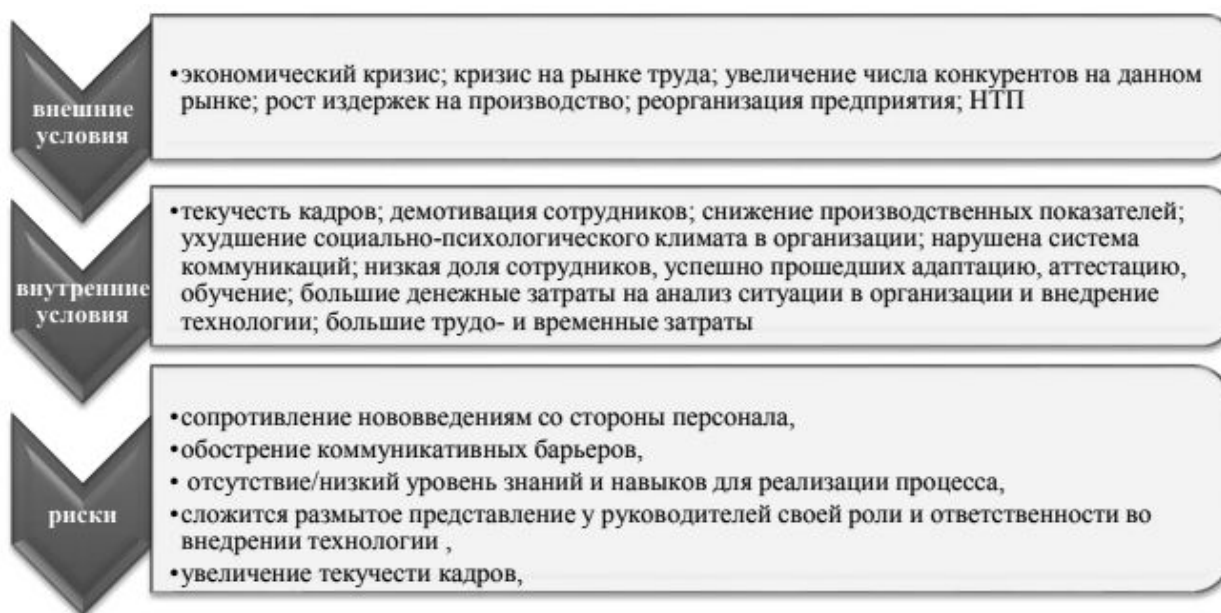


Рисунок 1.2 – Анализ условий и рисков вовлеченности персонала

Проблема вовлеченности персонала сохраняет свою актуальность не только для руководителей российских компаний, но и для их зарубежных. Наиболее успешными считаются две модели: американская (рационально-индивидуальная) и японская (коллективная). Различия между ними определяются подходами к работнику.

В США процветает тейлоризм, названный так по имени Ф. У. Тейлора, автора книги «Принципы научного управления». А также в данном русле работал французский ученый А. Файоль. Концепция заключается в том, что работник превращается в обезличенный винтик. Данное обстоятельство тормозит всю тягу к дальнейшему творческому развитию личности, самосовершенствованию и раскрытию потенциала. Подчиненному уготовано монотонное существование на работе, автоматическое выполнение производственных задач.

В Японии, наоборот, закрепились теория использования личностного потенциала, логически оформленная в единое целое профессором Калифорнийского университета В.Оучи. В ней он обосновал коллективистские принципы японцев, которые раскрепощали инициативу любого сотрудника.

В США практикуется краткосрочный прием на работу, в Японии – пожизненный. Американские менеджеры принимают деловые решения на свой страх и риск. Японские – на основе всеобщего консенсуса. Менеджер-янки в одиночку отвечает за результат, потомки самураев – всем структурным подразделением (коллективно). Американец при удаче быстро продвинется по службе. Японец будет продвигаться медленно, понемногу, но наверняка. В Штатах к работнику подходят жестко, с системой фиксированных санкций. В Японии его периодические поучают старшие коллеги, направляют на принятие верных решений, направляют на истинный путь.

Американец повышает квалификацию и совершенствует свои навыки на курсах, тренингах, вечернем колледже. Японцы чаще обучаются на работе, молодежь перенимает опыт пожилых работников.

Руководитель в Америке больше интересуется работой сотрудника, чем самим человеком, его проблемами, личной жизнью, интересами. В Штатах менеджер – настоящая рабочий винтик, не имеющий права на малейшую ошибку. В Японии, напротив, руководитель знает про подчиненного все – кто его родители, чем он увлекается в свободное время, какие у него отношения с женой, и почему он опять допустил оплошность. Если менеджер-янки совершил проступок, то его строго накажут, не выясняя никаких мотивов. Если провинился японец, то начальник сначала попытается его понять, даст указания старшим коллегам помочь человеку. Накажут виновного лишь в том случае, если он снова совершит, то же самое, но даже тогда будут учтены его психологические особенности [28].

Для американца работа – дело индивидуальное. Он лоялен руководителю, исходя из своих субъективных, рациональных соображений. Если для японцев фирма – семья, а руководитель – отец, то для американца труд выражается исключительно в деньгах. Американец, получив указания от начальства, будет выполнять их, если результат не навредит ему самому. Японец выполнит все, даже те, которые противоречат его моральным принципам. Для него высшая добродетель – подчиниться руководителю, который всегда прав.

Если же веления шефа сильно оскорбляют чувства японца, он совершит ритуальное самоубийство (я несколько утрирую, но все же...), но приказ будет исполнен на все сто процентов. Американец никогда не пойдет на такие жертвы. Он поменяет начальство и место работы. Но никогда не придаст свои интересы, убеждения и установки [34].

В Штатах, несмотря на легкий стиль общения, в фирмах царит жесткая социальная дифференциация между отделами. Важной особенностью деятельности японских организаций является заметное нивелирование в социальной дифференциации между работниками, наличие тесной социальной связи между подразделениями. Японский стиль управления базируется не на принуждении, а на убеждении.

Но, несмотря на все неоспоримые достоинства японского подхода, менеджеры заняты поисками третьего пути, который бы сочетал гибкий психологизм японцев и рационализм американцев. Европейский стиль управления представлен гарцбургской моделью руководства, которая несмотря на скрытый авторитаризм все-таки формирует неплохой уровень лояльности у подчиненных. Данная модель была оформлена Р. Хеном в 50-е гг. прошлого века. Апробацию данная модель прошла в Академии руководящих кадров в Бад-Харцбуре. Лейтмотив данной модели: «работают все – решение принимают все» [34].

1. Решения должны приниматься на местах и так быстро, как это необходимо.
2. Решения принимают все, кто работает.
3. Работнику предоставить поле деятельности и полную свободу.
4. Право решений делегировать сверху вниз.
5. Руководитель принимает решение лишь там, где это не может сделать подчиненный.
6. Перед должностной инструкцией все равны.

Благодаря этому у подчиненных раскрывается творческий потенциал из-за отсутствия постоянного надзора и появляется желание брать на себя деловые

обязательства под собственную ответственность. К методам воспитания персонала в данной модели относятся:

- индивидуальная беседа;
- служебная беседа;
- критика и признание;
- отдельное поручение;
- побуждение со стороны руководителя;
- инструктирование;
- беседа за круглым столом;
- воздействие через команду;
- целевое информирование [27].

В Европе, в частности в ФРГ, работает еще одна модель управления персоналом, которая получила название «рост – развитие – прибыль». Она включает в себя:

- систему руководства персоналом;
- систему реализаций цели (в данной системе руководство фирмы определяет задачи, которые необходимо выполнить к какому-то конкретному сроку, так как выполнение данной цели переводит фирму на более высокий уровень);
- менеджмент (технику руководства).

Вывод по параграфу 1.3: рассмотрев проблематику и несколько подходов в изучении управления вовлеченностью персонала, следует отметить, что все подходы имеют свои плюсы и минусы. Однозначного ответа на то, какой подход является более успешным, нет. Каждая страна, исходя из своих ценностей, по-разному строит работу по управлению вовлеченностью персоналом. Были рассмотрены подходы таких стран как США, Япония, Европа (ФРГ). Каждая из них, имеет свои характерные отличия и особенности.

Вывод по первой главе: в данной главе были подробно изучены с позиций различных авторов и разграничены такие понятия, как «вовлеченность персонала», «лояльность персонала», из анализа данных понятий был сделан вывод, что понятие «вовлеченность персонала» шире и является следующей ступенью после «лояльности персонала». Был рассмотрен опыт российских компаний в управлении вовлеченностью персонала. Также мы рассмотрели проблематику, риски, с которыми сталкиваются зарубежные компании при формировании системы управления вовлеченностью персонала, опыт управления вовлеченностью персонала в зарубежных странах: США, Япония, Европа (ФРГ). Как показывает практика, каждая страна имеет свои взгляды на то, как необходимо управлять вовлеченностью персонала в организации.

2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «ЧКПЗ»

2.1 Общая характеристика и анализ финансовой деятельности ПАО «ЧКПЗ»

Предприятие основано в 1942 году. По отраслевой принадлежности Челябинский кузнечно-прессовый завод относится к машиностроительному сектору экономики. На протяжении многих лет, на предприятии выпускается продукция для нужд гражданского и военного сектора машиностроения РФ. Основные группы потребителей – предприятия автомобильной, железнодорожной и нефтегазовой отрасли. Для поддержания спроса на продукцию за последние годы руководством предприятия приняты стратегические решения о модернизации производственных линий, диверсификации рынков сбыта и увеличению производственной номенклатуры.

Полное фирменное наименование предприятия: Публичное акционерное общество «Челябинский кузнечно-прессовый завод».

Сокращенное: ПАО «ЧКПЗ».

Юридический адрес: 454012, г. Челябинск, ул. Горелова, 12.

Телефон: (351)259-45-01, факс: (351) 259-70-65

Адрес страницы в сети Интернет: www.chkprz.ru

Основной продукцией предприятия являются:

- поковки – заготовки деталей, полученные методом свободной ковки или объемной штамповки;
- колесные диски для автомобильной, тракторной и спецтехники;
- кузовные детали для легковых автомобилей.

Качество продукции и успешность деятельности предприятия подтверждаются длительным сотрудничеством с ведущими компаниями России и дальнего зарубежья. Среди них крупные предприятия России, Украины, Беларуси: Группа «ГАЗ», в т.ч. «УралАЗ», ОАО «Канашский автоагрегатный завод», региональное Унитарное предприятие «Минский автомобильный завод» (РУП «МАЗ»), ООО

НПО «Ростар», ООО «Желдормаштехкомплект», АК ОАО «Корвет», КЗТА ОАО «Икар».

Миссия ПАО «ЧКПЗ»: обеспечивать наилучшее качество, цены и сервис везде, где присутствует компания.

Стратегические преимущества:

- высокая мотивация сотрудников;
- фокус на производство;
- фокус на развитие персонала внутри компании;
- непрерывный поиск и внедрение лучших практик;
- лучший процесс поиска и развития новых направлений бизнеса;
- непрерывное инвестирование в развитие и новые технологии;
- непрерывный процесс улучшений производственной системы.

Организационная структура ПАО «ЧКПЗ» представляет собой дивизионально-продуктовую организационную структуру с децентрализацией в продуктовых командах конструкторско-технологической деятельности, производства, продаж, снабжения и централизацией маркетинга, финансового планирования, управления персоналом, вспомогательного производства и т. д. Организационная структура управления ПАО «ЧКПЗ» представлена в Приложении А.

Продуктовая организационная структура позволяет:

- продуктовым командам концентрироваться на приоритетах и задачах команды в рамках общего бизнес-плана;
- обеспечивать основные продуктовые команды предприятия специалистами, точно соответствующими потребностям данных команд, обладающих требуемыми компетенциями;
- фокусировать высшее административно-управленческое звено на глобальных корпоративных проблемах, оставляя в руках директоров продуктовых команд решение производственных вопросов по каждому из отдельных продуктов.

Что касается эффективности хозяйственной деятельности, то структура основных экономических показателей ПАО «ЧКПЗ» представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели хозяйственной деятельности ПАО «ЧКПЗ»

Показатель	Ед. измер.	2016 год	2017 год	2018 год
Чистая прибыль	тыс. руб.	144 018	95 798	99 839
Валюта баланса	тыс. руб.	6 217 566	7 761 024	8172985
Производительность труда	тыс. руб./чел.	2 586,01	2 162,33	2 228, 72
Фонд оплаты труда (ФОТ)	тыс. руб.	1 226 812,7	1 383 639,7	1 746 916,1
Численность работников	чел.	2 543	2 813	3 354
Средняя заработная плата	коп.	48242,73	49187,33	52084,55

На основании данных таблицы 2.1 можно сделать следующие выводы:

- чистая прибыль 2018 года увеличилась по сравнению с 2017 годом;
- производительность труда увеличилась, вместе с ней увеличилась численность работников;
- средняя заработная плата также возросла.

В настоящее время основным конкурентом ПАО «ЧКПЗ» является АО «КОНАР» – компания, которая занимается производством деталей и узлов трубопроводов, комплексными поставками и инжинирингом для нефтегазовой отрасли. Располагает сильнейшим в России инженерным центром, цехом термообработки, сборочно-испытательным комплексом, а также крупнейшим парком станочного оборудования по механообработке.

Для того чтобы определить преимущества, лучше понять направленность эффективного функционирования компании-конкурента с целью улучшения собственной работы, проведем отраслевой внешний бенчмаркинг. В процессе него мы сравним себя с компанией-конкурентом в рамках сбалансированной системы показателей по четырем группам показателей:

- финансы;
- клиенты;

- внутренние бизнес-процессы;
- персонал.

Согласно Р. Нортону и Д. Каплану, сбалансированная система показателей – это не только тактическая или операционная оценочная система, но и инструмент стратегического управления на долгосрочной основе. Оценочная составляющая сбалансированной системы показателей используется для решения значимых задач управленческого процесса[9].

Эта оценка и сравнение поможет нам охарактеризовать эталонный пример и раскрыть возможный потенциал улучшений нашей компании. Приступим к проведению внешнего бенчмаркинга, результаты которого будут занесены в таблицу 2.2 Важно отметить, что мы будем оценивать качество определенных параметров по баллам, в категории «финансы» и в других, требующих этого, будет отмечаться количественная характеристика. По каждому из показателей будет выведен средний балл.

На основании проведенного сравнения компаний можно сделать вывод, что ПАО «ЧКПЗ» уступает по многим параметрам АО «КОНАР».

В рамках финансовых показателей это проявляется в том, что АО «КОНАР» входит в группу компаний, этот факт может положительно влиять, и масштабы деятельности способны наращиваться значительно быстрее. К тому же количество выпускаемой номенклатуры больше, что и свидетельствует о захвате более широкой доли рынка.

Таблица 2.2 – Внешний бенчмаркинг компаний АО «КОНАР» и ПАО «ЧКПЗ», основанный на сбалансированной системе показателей

Показатели	АО «КОНАР»			ПАО «ЧКПЗ»		
	Количество	Качество(баллы)	Средний балл	Количество	Качество(баллы)	Средний балл
Финансы						
Выручка, тыс.руб.	15 225 410	10	9,7	4 656 441	4	5,35

Окончание таблицы 2.2

Показатели	АО «КОНАР»			ПАО «ЧКПЗ»		
	Количество	Качество(б аллы)	Средний балл	Количество	Качество(б аллы)	Средний балл
Чистая прибыль, тыс.руб.	544 404	10		95 798	5	
Средняя з/п на одного работника, руб.	36 598	9		49 187	7	
Клиенты						
Количество номенклатурных позиций, шт.	3 500 и >	10	10	2 500 и >	9	8,5
Доля рынка, %	49	10		36	8	
Внутренние бизнес-процессы						
Организационная структура (взаимодействие отделов)	9		9,75	6		4,83
Возможности разработки новых продуктов	10			5		
Процессы службы УП	9			6		
Культура производства	8			3		
Соответствие организационной культуры системе ценностей	9			5		
Уровень производства	8			4		
Персонал						
Бренд работодателя	9		9,5	6		4
Стратегическое соответствие	9			4		
Использование трудового потенциала	10			5		
Текучесть кадров, %	9	10		18	1	

Преимущество АО «КОНАР» также находится во внутренних бизнес-процессах, а именно в возможности разработки новых продуктов, которой занимается инженерный центр «КОНАР», к тому же было выявлено отличие в более современном оснащении производства. В группе показателей «персонал» следует отметить отличие в степени использования трудового потенциала, так как это напрямую влияет на достижение стратегических целей предприятия, огромная разница в текущести кадров, в ПАО «ЧКПЗ» этот показатель составляет 18%, нежели 9% в АО «КОНАР».

Таким образом, ПАО «ЧКПЗ» следует более детально проанализировать свою деятельность, проработать низкоэффективные функции, а также проверить

согласованность общей стратегии управления организацией со стратегией управления персоналом.

ПАО «ЧКПЗ» как и любая другая организация существует и функционирует в определенной внешней среде, которая влияет на ее культуру, формирует структуру, создает возможности и угрожающие обстоятельства, влияние которых разнопланово, вследствие чего выделяют факторы макро- и микросреды. Для разработки эффективной и конкурентоспособной стратегии целесообразно проводить анализы этих факторов.

Приступим к анализу внешней среды, одним из которых будет STEEP-анализ, который отразит влияние макросреды.

После выделения факторов представляется возможным оценить влияние каждой группы факторов в таблице 2.3 и построить профиль внешней среды.

Таблица 2.3 – STEEP – анализ ПАО «ЧКПЗ»

№ п / п	Фактор	Знак влияния (+/-)	Важность для отрасли от 1 до 10	Влияние на организацию (вероятность наступления) от 0,01 до 1	Итоговое влияние фактора
Социальные					
1	Дефицит числа квалифицированных технических специалистов в обществе	-	9	0,8	-7,2
2	Снижение уровня подготовки специалистов со средним профессиональным образованием	-	5	0,6	-3
3	Мобильность населения, которая порождает отток работников	-	8	0,8	-6,4
4	Увеличение среднего возраста специалистов рабочих специальностей	-	8	1	-8
5	Рост числа выпускников ВУЗов инженерно-технических специальностей	+	7	1	+7
					-17,6
Технологические					
1	Появление новых технологий в машиностроительной сфере	+	10	0,9	+9

Окончание таблицы 2.3

№ п / п	Фактор	Знак влияния (+/-)	Важность для отрасли от 1 до 10	Влияние на организацию (вероятность наступления) от 0,01 до 1	Итоговое влияние фактора
2	Появление новых товаров-заменителей и модернизация существующих	-	10	0,1	-1
3	Усиленный контроль качества, введение новых и обновление существующих стандартов производства	+	8	0,7	+5,6
4	Прогресс в использовании сырья и материалов	+	9	0,7	+6,3
					19,9
Экономические					
1	Прогнозируемый рост уровня ВВП в России	+	10	0,7	7
2	Повышение уровня инфляции	-	7	0,8	-5,6
3	Ужесточение системы налогообложения	-	5	0,2	-1
4	Рост цен на ресурсы, необходимые для осуществления производства, сырье и комплектующие	-	9	0,8	-7,2
5	Увеличение процентных ставок на привлечение заемных средств	-	6	1	-6
					-12,8
Экологические					
1	Введение новых стандартов в области защиты окружающей среды	+	8	0,8	+6,4
2	Негативное влияние загрязнения окружающей среды на состояние здоровья населения	-	8	0,9	-7,2
3	Контроль над деятельностью предприятий по защите окружающей среды	+	9	1	+9
					8,2
Политические					
1	Изменение таможенных пошлин	-	8	0,9	-7,2
2	Нестабильная геополитическая обстановка	-	9	0,6	-5,4
3	Государственная поддержка машиностроительной отрасли	+	10	0,6	+6
4	Контроль соблюдения законов	+	8	0,5	+4
					-2,6
Суммарное влияние факторов			-4,9		

По результатам проведенного STEEP-анализа можно выделить влияние основных групп факторов на предприятие:

1. Влияние социальных факторов:

Влияние отрицательное. Это связано с отрицательным влиянием уровня подготовки специалистов, а также с тенденцией старения рабочих предприятия. Необходимо вести активную подготовку специалистов для предприятия используя целевое обучение в средне-специальных учебных заведениях. Большим плюсом является выпуск потенциальных молодых специалистов из высших учебных заведений.

2. Влияние технологических факторов:

Влияние положительное. Единственным, отрицательно влияющим фактором является появление новых товаров-заменителей. Положительно влияет стремительно развивающийся научно-технический потенциал предприятия и освоение новейших технологий, а также прогресс в использовании сырья и материалов благодаря модернизации оборудования для производства.

3. Влияние экономических факторов:

Влияние отрицательное. Это во многом связано со сложной экономической ситуацией в стране. Также отрицательно влияет сложная экономическая ситуация в странах Европы. Общий рост ВВП оказывает положительное влияние на предприятие.

4. Влияние экологических факторов:

Группа экологических факторов несет положительное влияние. Большую долю занимает контроль над деятельностью предприятий по защите окружающей среды.

5. Влияние политических факторов:

Влияние отрицательное. Это связано с тем, что воздействуют политические проблемы в Европе, т.к. предприятие выходит на европейский рынок кузнечной продукции, а также ужесточением законодательства в области промышленности. Но, в свою очередь, государство поддерживает машиностроительную отрасль и контролирует соблюдение законов, эти факторы оказывают наибольшее

положительное влияние.

Общее значение воздействия окружающей среды на компанию отрицательно и составляет: - 4,9.

Данное значение показывает, что факторы, оказывающие отрицательное воздействие, преобладают в большинстве. Следует отметить, что значение профиля внешней среды является достаточно низким, что обусловлено кризисными явлениями, ухудшающейся внешнеэкономической обстановкой и указывает на жесткие условия макросреды, в которой функционирует ПАО «ЧКПЗ». В данном случае следует провести внутренний анализ, который позволит выявить отклонения, влияющие на появление проблем.

Приступим к анализу микросреды, которая представляет собой элементы, с которыми непосредственно контактирует организация и при этом она может оказывать свое влияние на эти элементы.

Для оценки микроокружения организации используем модель пяти конкурентных сил М. Портера, представляющую анализ 5 основных составляющих микросреды любой организации: потребителей, потенциальных участников - конкурентов, товаров-заменителей, поставщиков и интенсивности конкуренции в отрасли.

Степень влияния будем оценивать по 5-бальной шкале, где 1 – низкое влияние, 2 – незначительное, 3 – среднее, 4 – значительное, 5 – высокое. Результаты анализа «5 сил» представлены в таблице 2.4

Таблица 2.4 – Результаты оценки «5 сил» ПАО «ЧКПЗ»

Фактор	Описание	Значимость влияния (балл от 1 до 5)
Товары-заменители	Угроза появления товаров-заменителей низкая, т.к. для их появления необходимы конструктивные изменения в конечных изделиях, для которых производятся продукты кузнечного производства. Для этого необходимы значительные издержки, а также изменения всего технологического процесса производства конечных видов продукции	1

Фактор	Описание	Значимость влияния (балл от 1 до 5)
Конкуренты	Уровень конкуренции в отрасли достаточно высокий, поэтому ПАО «ЧКПЗ» стремится тщательно отслеживать действия конкурентов для предотвращения возможных угроз с их стороны. Также предприятие постоянно совершенствуется, повышает качество своей продукции и осваивает новые технологии. Этому свидетельствует о том, что ЧКПЗ первый кузнечный завод в России, который сертифицирован по международному стандарту качества ISO/TS 16949. В то же время для сохранения своего ведущего положения в бизнесе ПАО «ЧКПЗ» совершенствует свое производство с учетом системы экологического менеджмента, в основе которой лежит снижение пагубного влияния на экологию города и региона, где функционирует предприятие	5
Поставщики	Поставщики играют значительную роль в деятельности ПАО «ЧКПЗ». Срыв поставок может остановить производство, изменение цен может сделать продукцию предприятия неконкурентоспособной, а самое главное, используемое сырье должно быть высшего качества, потому что оно напрямую влияет на конечный продукт. Поэтому предприятие сотрудничает только с проверенными поставщиками	4
Потребители	Предприятие занимает значительную долю рынка в машиностроительной отрасли, количество заказов и потребителей с каждым годом увеличивается, но, несмотря на это ПАО «ЧКПЗ» учитывает изменение спроса, влияние потребителей на компанию, увеличивает номенклатуру своей продукции, к тому же подстраивается под каждого потребителя, работая с учетом индивидуальных особенностей его заказа. Но в случае расторжения контрактов с некоторыми потребителями, ПАО «ЧКПЗ» сможет достаточно быстро восстановить свои позиции на рынке, найдя новых потребителей своей продукции, благодаря высокому качеству продукции и профессионализму работников отделов продаж	4
Входные барьеры	Жесткая конкуренция и высокие барьеры для входа на рынок предприятий аналогичной сферы деятельности. Это обусловлено существенными затратами, которые не всегда могут быть рациональны. Эти факторы указывают на низкую вероятность появления новых игроков на данном сегменте рынка и, соответственно, низкое влияние на организацию	1

Для более целостного восприятия представим схематично 5 составляющих элементов данного анализа и их влияние на деятельность ПАО «ЧКПЗ» на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Анализ 5 сил Портера

В результате анализа микросреды, определились три фактора, оказывающих наибольшее влияние на предприятие – влияние конкурентов, власть поставщиков и власть потребителей. Отраслевые конкуренты закрепили свои позиции на рынке и так или иначе диктуют условия игры, характеризующиеся их преимуществами, поэтому, чтобы остаться рентабельным предприятием, важно учитывать их

влияние на отрасль, проводить бенчмаркинг по ключевым преуспевающим позициям. Также стоит отметить, что предприятие находится связующим звеном между поставщиком и потребителем.

Поэтому ему необходимо предъявлять высокие требования к поставщикам, которые обеспечивают сырьем, а также учитывать индивидуальные особенности своих потребителей для работы с ними в долгосрочной перспективе. Если говорить об остальных факторах, то их влияние необходимо принимать во внимание тоже, несмотря на то, что появление товаров-заменителей на данном этапе развития НТП не предвидится и входные барьеры на отраслевой рынок остаются низкими.

Теперь, чтобы понять, что на данный момент представляет собой данное предприятие и что позволяет ему оставаться конкурентоспособным на рынке, следует исследовать его внутреннюю среду на основе модели 7s McKinsey. Модель анализирует 7 ключевых элементов микросреды организации и позволяет сделать выводы о том: насколько правильно выстроены и налажены внутренние бизнес-процессы, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы. Данные о проведенном анализе 7s McKinsey представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Данные о функционировании системы управления ПАО «ЧКПЗ»

Элемент	Описание
«Жесткие» элементы	
Структура	<p>Предприятие имеет три продуктовые команды: кузнечное производство, колесное производство и производство спецтехники. В рамках каждого производства есть конструкторская, производственная и коммерческая служба.</p> <p>Все решения принимаются централизованно, генеральный директор берет большую часть полномочий, необходимых для принятия всех решений. При этом достаточно усложненная система взаимосвязи и координации внутри и между подразделениями</p>

Элемент	Описание
Стратегия	<p>Основной целью деятельности предприятия является выпуск продукции, удовлетворяющий требования и ожидания потребителей, обеспечивающий экономическую устойчивость предприятия, удовлетворение потребностей персонала и других заинтересованных сторон.</p> <p>Стратегия ориентирована на увеличение объемов продаж, за счет непрерывного улучшения качества продукции, снижения затрат и издержек на производство и реализацию продукции, повышения результативности системы менеджмента качества</p>
Система управления	<p>В организации есть система управления персоналом, включающая в себя подбор, обучение, кадровое делопроизводство, организацию, контроль труда и заработную плату. Контроль и оценка результатов, выстроена в системе ключевых показателей эффективности деятельности.</p> <p>При этом достаточно усложнены системы контроля и согласований внутри компании, неэффективны системы коммуникаций и поощрений работников</p>
«Мягкие элементы»	
Система ценностей	<p>Основные принципы ведения бизнеса и ключевые ценности ПАО «ЧКПЗ»: предприятие строит деловые отношения, основываясь на открытости, взаимном уважении, доверии во всех аспектах деятельности и ожидает подобного отношения со стороны своих партнеров.</p> <p>Удовлетворённость работой и высокая мотивация персонала - главная цель кадровой политики.</p> <p>Также прослеживается несоответствие формально прописанных ценностей и существующих</p>
Сумма навыков	<p>ПАО «ЧКПЗ» предъявляет к своим сотрудникам определённые требования: квалификация и профессиональные знания (для конкретной должности); способность обучаться, предлагать новые идеи и оригинальные решения; культурная совместимость - наличие у кандидата ценностных установок, близких к культуре предприятия.</p> <p>На предприятии функционирует система оценки необходимых навыков и компетенций у сотрудников, как на этапе вхождения сотрудника в компанию (по истечении испытательного срока), так и в процессе работы (аттестация 1 раз в 3 года, промежуточная оценка). Программы обучения и развития, прежде всего, направлены на производственный персонал, с целью постоянного повышения качества продукции</p>
Состав работников	<p>Преимущественно, на предприятии заняты производственные и вспомогательные рабочие, они составляют более 70% от численности всех работников, оставшиеся 30% разделены между руководителями и специалистами почти в равных долях.</p> <p>Есть ряд проблем, требующих решения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - подбор рабочих «дефицитных профессий» (токари-карусельщики, токари-расточники фрезеровщики, слесари-ремонтники, слесари-инструментальщики и т.д.); - удержание сотрудников, выявление их потребностей, диагностика мотивации; - высокая текучесть среди производственных рабочих и специалистов

Элемент	Описание
Стиль взаимоотношений внутри компании	Согласно теории Р. Лайкерта, в организации используется патерналистски-авторитарный стиль управления. Руководитель позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений. Вознаграждение действительно, а наказание – потенциальное, и то, и другое используется для мотивации работников. Стратегически важные решения принимаются централизованно, посредством стратегической сессии. Общие решения, касающиеся всех подразделений, также принимаются централизованно. Если говорить об эффективности применяемого стиля управления, то она может снижаться, ввиду снижения на 16% показателя производительности труда. ПАО «ЧКПЗ» характеризуется клановой организационной культурой. Но в соответствии со стратегическими целями ПАО «ЧКПЗ», текущим экономическим положением и культурой производства клановой организационной культуре нецелесообразно следовать

После такого анализа мы обнаружили, что стратегия компании теперь не является жизнеспособной. Стиль управления – проблема компании, руководство не имеет навыков управления большой организацией и поддерживает патерналистски-авторитарный управления, мешающей росту компании. Организационная культура – еще один элемент в компании, который мешает достижению стратегических целей компании. Завоевав большую долю рынка, все сложнее становится ее захватывать. Стратегия, которую декларирует организация: «Увеличение прибыли предприятия на 30% через 3 года за счет проникновения на иностранные рынки сбыта»

Данная стратегия согласно классификации Ансоффа будет являться стратегией «развития рынка» (таблица 2.6), поскольку организация планирует проникнуть на новые иностранные рынки и предложить потребителю существующую продукцию.

Таблица 2.6 – Матрица Ансоффа для стратегии ПАО «ЧКПЗ»

Характеристика	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Проникновение на рынок	Развитие рынка
Новый товар	Развитие товара	Диверсификация

Далее проанализируем, какой стратегии придерживается предприятие согласно классификации М. Портера (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Стратегия ПАО «ЧКПЗ по М. Портеру

Масштаб конкуренции	широкий	Ценовое лидерство	Продуктовое лидерство
	узкий	Фокусирование на низких затратах	Фокусирование на дифференциации
		Снижение издержек	Дифференциация
		Конкурентное преимущество	

Таким образом, стратегия «фокусирование на дифференциации» предполагает формирование у потребителя мнения, что продукт, производимый организацией, является лучшим среди подобных. Используя стратегию фокусирования, ПАО «ЧКПЗ» сосредоточивает свои усилия иностранном рынке, продвигая свой существующий продукт.

Для оценки корпоративной культуры организации был проведен анализ организационной культуры по опросникам Камерона и Куина, результаты данного анализа представлены на рисунке 2.2



Рисунок 2.2 – Организационная культура ПАО «ЧКПЗ»

Анализируя представленные данные можно сделать вывод, что персонал видит в организации преимущественно клановую культуру, а согласно стратегии ПАО «ЧКПЗ», организационная культура должна быть рыночной и иметь следующие характеристики:

1. Ориентация на результаты, выполнение поставленной задачи.
2. Целеустремленный персонал.
3. Репутация и успех являются общей целью.
4. Фокус стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей.
5. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли.
6. Конкурентное ценообразование и лидерство на рынке.

Исходя из этого, необходимо акцентировать внимание на процессе эффективного координирования систем ПАО «ЧКПЗ», а именно:

- проанализировать и соотнести существующие цели, задачи компании;
- проанализировать, насколько эффективно применяются основные принципы менеджмента в компании;
- необходимо привести в соответствие общие ценности компании и ценности внутри производственных подразделений.

Данные преобразования позволят повысить эффективность труда производственного персонала, что благоприятно повлияет на уровень вовлеченности и соответственно на повышение объема продаж, в целом.

Далее целесообразно будет отразить, какие продукты реализует ПАО «ЧКПЗ» на рынке. Используем для наглядного отображения структуры продукции Матрицу БКГ в зависимости от роста рынка данной продукции и занимаемой им доли.

Соответственно, мы получаем следующее распределение продукции по категориям (рисунок 2.3).

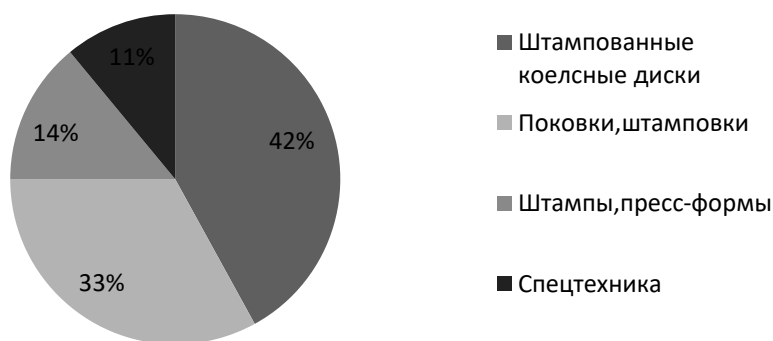


Рисунок 2.3 – Диаграмма распределения продаж

Матрица БКГ позволяет не только увидеть структуру портфеля продуктов, но и разработать стратегии его оптимизации. С точки зрения БКГ, оптимальным является такой товарный портфель предприятия, который получает прибыль в настоящее время и способен обеспечить ее получение в будущем. В этой связи оптимальный портфель продукции промышленного предприятия должен состоять из товаров-дойных коров, приносящих прибыль «сегодня», и товаров-звезд, обеспечивающих прибыль «завтра». В таблице 2.8 проиллюстрировано применение маркетинговых стратегий оптимизации портфеля продукции ПАО «ЧКПЗ».

Таблица 2.8 – Маркетинговые стратегии для оптимизации портфеля продукции ПАО «ЧКПЗ»

Название квадранта матрицы, название товара	Описание	Маркетинговые стратегии	Инструменты реализации маркетинговых стратегий (элементы концепции маркетинга 8Р)
«Дойные коровы» - штампованные колесные диски	Товары, которые являются источниками финансирования средств предприятия, наиболее продаваемые продукты	Удерживать товар в данном квадранте	-политика продвижения; -политика сбыта; -процесс

Окончание таблицы 2.8

Название квадранта матрицы, название товара	Описание	Маркетинговые стратегии	Инструменты реализации маркетинговых стратегий (элементы концепции маркетинга 8P)
«Звёзды» - поковки, штамповки	Товары, которые являются лидерами на быстрорастущем рынке, они требуют весомых затрат для поддержания. Источников финансирования являются «дойные коровы»	Перевести в квадрант «дойные коровы»	-продвижение; -ценовая политика; -сбытовая политика; -позиционирование
«Трудные дети» - штампы, пресс-формы	Товары на быстро растущем рынке, нуждаются в целевых инвестициях для перехода в «звёзды» либо сохранения имеющейся доли рынка	Перевести в квадрант «звёзды»	-продвижение; -ценовая политика; -сбытовая политика; -продукт; -процесс; -персонал
«Собаки» - спецтехника	Товар, который имеет малую долю рынка. Пограничен с квадрантом «трудные дети». Одно из новых направлений деятельности	Лучший вариант - переместить в квадрант «дойные коровы», но в ближайшей перспективе способствовать переходу в квадрант «звёзды», в ином случае вывести из портфеля продукции	-политика продвижения; -каналы сбыта; -персонал; -позиционирование; -процесс покупки; -особенности продукта

Цели и задачи маркетинга ставятся таким образом, чтобы товары квадранта «дойные коровы» как можно дольше находились в нем, товары квадранта «звезды» в перспективе необходимо перевести в «дойные коровы», товары «трудные дети» перевести в «звёзды», а товары «собаки» требуют детального анализа, по результатам которого принимается стратегия перевода в «звёзды» либо выводу из портфеля продукции предприятия. Таким образом, по результатам анализа портфеля продукции следует отметить, что наибольший доход предприятие получает от продаж штампованных колесных дисков.

Далее проведем SNW – анализ, который покажет состояние внутренней среды ПАО «ЧКПЗ», позволит сравнить со средним отраслевым значением по категориям показателей.

Таблица 2.9 – SNW – анализ ПАО «ЧКПЗ»

Наименование фактора/Степень силы	Слабая			Нейтральная 0	Сильная		
	-3	-2	-1		1	2	3
Стратегия							
Осуществление деятельности в соответствии со стратегией						△	○
Репутация на рынке						△	○
Репутация как работодателя					△		○
Производство							
Производственный цикл						△	○
Качество продукции						△	○
Уровень технической оснащенности производства						△	○
Финансы							
Финансовая устойчивость							○
Зарботная плата работников						△	○
Сроки выполнения заказов						△	○
Персонал							
Система ценностей						△	○
Качество работы основного производственного персонала (рабочие)			△			○	
Система управления вовлеченностью персонала			△			○	
Текучесть кадров		△					○
Маркетинг							
Ассортимент выпускаемой продукции						○	△
Объемы продаж						△	○
Клиентоориентированность						△	○
Маркетинг и реклама						△	○

Условные обозначения:

△ – ПАО «ЧКПЗ»

○ – АО «КОНАР»

Эта диагностика необходима для выявления зон развития ПАО «ЧКПЗ» по качественным и количественным характеристикам. По результатам проведенного анализа можно сказать, что проблемы организации возникают из-за низкой эффективности внутренних процессов, наибольшие разрывы во внутренней среде приходятся на блок персонала, а именно, систему ценностей, качество работы производственного персонала, систему управления вовлеченностью персонала, вследствие этого ухудшаются показатели, связанные с качеством работы персонала и с производством, такие как объемы продаж, качество продукции.

По результатам проведенного анализа можно сказать, что проблемы организации возникают из-за низкой эффективности внутренних процессов, наибольшие разрывы во внутренней среде приходятся на блок персонала, а именно, систему ценностей, качество работы производственного персонала, систему управления вовлеченностью персонала, вследствие этого ухудшаются показатели, связанные с качеством работы персонала и с производством, такие как объемы продаж, качество продукции. Поэтому, для обеспечения эффективной деятельности предприятия, необходимо проводить мероприятия, корректирующие текущие процессы.

Завершающим этапом анализа ПАО «ЧКПЗ» будет являться построение матрицы модифицированного SWOT – анализа в таблице 2.10

На основании анализа можно сделать вывод, что ПАО «ЧКПЗ» следует, прежде всего, проработать низкоэффективные стратегические зоны хозяйствования. Также анализ внешней и внутренней среды ПАО «ЧКПЗ» позволил выявить ряд проблем, которые необходимо разрешить. Для того чтобы наиболее корректно сформулировать приоритетное стратегическое направление деятельности компании, необходимо проанализировать влияние проблемных подсистем на ключевую экономическую проблему.

Таблица 2.10 – Матрица SWOT-анализа ПАО «ЧКПЗ»

	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Освоение новых видов продукции 2. Повышение конкурентоспособности продукции за счет применения новых технологий 3. Выход на новые рынки сбыта 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рост цен на ресурсы, необходимые для производства 2. Сложная ситуация на рынке труда с высококвалифицированными специалистами 3. Появление конкурентов
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Предприятие занимает одно из ведущих мест по объему выпуска поковок и штамповок 2. Предприятие обладает положительной репутацией традиционного поставщика для оборонной промышленности 3. Наличие необходимых территориальных производственных площадок 	<p>Поле «Сила/Возможность»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. За счет высокого уровня развития технологий, необходимо развивать новые виды продукции, тем самым повышая конкурентоспособность 2. Необходимо увеличивать объемы продаж за счет формирования уникального предложения для потребителя, учитывая индивидуальные особенности 3. Выстраивать долгосрочные отношения с потребителем, повышая качество продукции 	<p>Поле «Сила/Угроза»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Компании необходимо проводить мероприятия по модернизации производственного цикла, рационально распределяя ресурсы, необходимые для производства 2. В условиях жесткой конкуренции на рынке тяжелого машиностроения необходимо использовать конкурентные преимущества организации и стремиться к постоянному увеличению объемов продаж
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение работоспособности персонала 2. Недостаточная мотивация специалистов 3. Неэффективная система управления вовлеченностью персонала 4. Низкий уровень привлекательности бренда работодателя 5. Рост брака продукции 	<p>Поле «Слабость/Возможность»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимо повышать эффективность работы персонала, за счет комплексного подхода к повышению уровня вовлеченности производственного персонала 2. Повышение привлекательности бренда работодателя, снижая текучесть персонала, за счет комплексного подхода к управлению эффективностью 3. Повышение качества продукции за счет вовлечения в это производственный персонал компании 	<p>Поле «Слабость/Угроза»</p> <p>Следование одной из стратегий данного квадранта может привести к большой потере клиентов, как следствие прибыли организации, вплоть до прекращения деятельности Компании следует разработать стратегические мероприятия, направленные на избежание данного риска (указаны в полях «Сила/Возможность», «Слабость/Возможность»)</p>

Представим причинно-следственную связь в виде диаграммы Исикавы на рисунке 2.4.

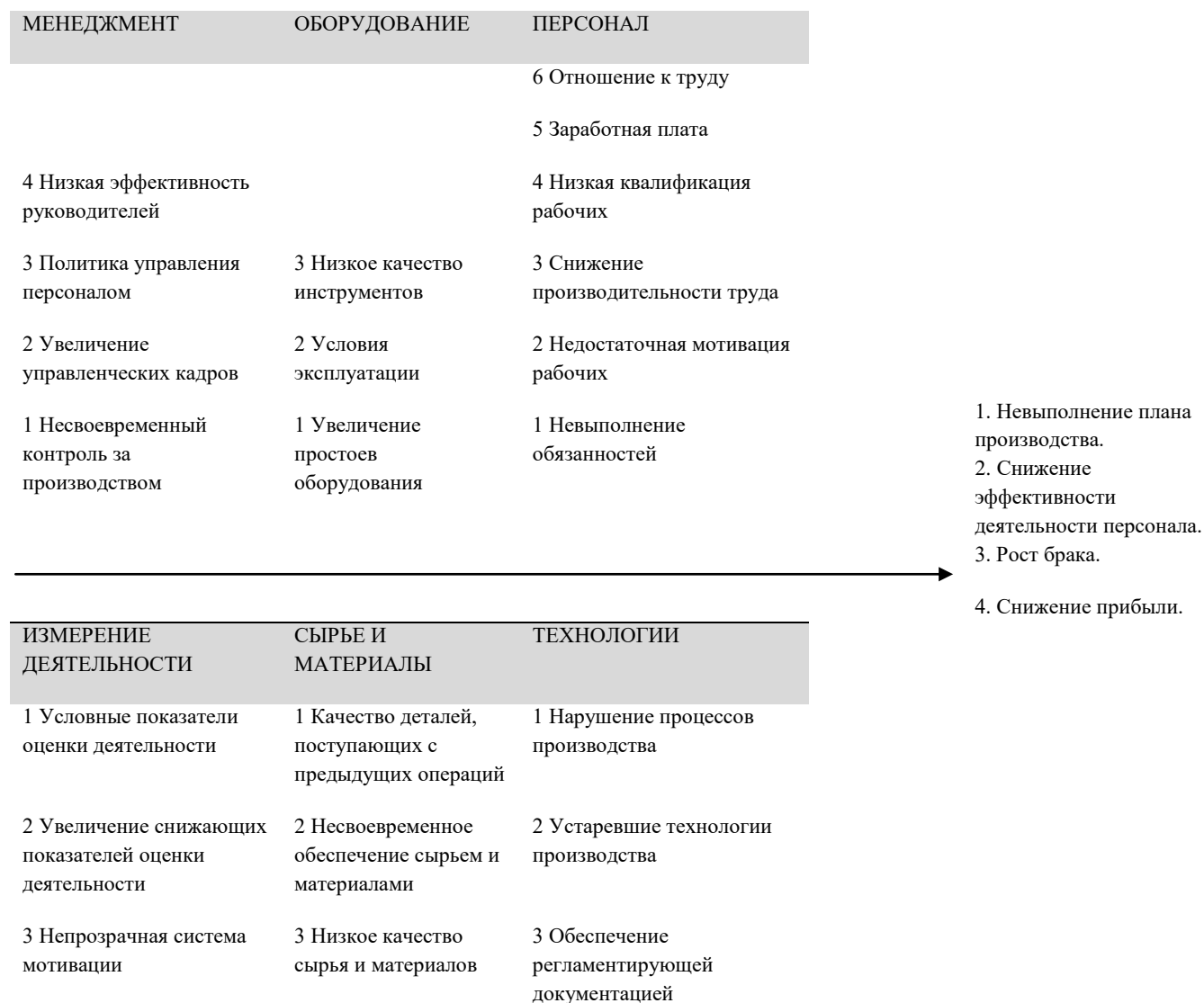


Рисунок 2.4 – Диаграмма Исикавы

Исходя из причинно-следственной взаимосвязи, отраженной в диаграмме Исикавы, мы видим, что совокупность причин, ведущих к серьезной экономической проблеме (снижение прибыли компании), связана со снижением эффективности деятельности персонала, с ростом брака производимой продукции.

Вывод по параграфу 2.1: на основе проведенных анализов внешней и внутренней среды, мы можем сделать вывод, что наиболее актуальными сейчас

являются квадранты «Сила/Возможность», а также «Слабость/Возможность» SWOT-анализа. Таким образом, мы можем говорить о том, что приоритетным направлением дальнейшего развития и функционирования компании ПАО «ЧКПЗ» является комплексный подход к повышению уровня вовлеченности персонала в производственные процессы, что будет способствовать увеличению объемов продаж и росту прибыли компании в долгосрочной перспективе. Для реализации данного направления необходимо произвести кадровый аудит и выявить точечные проблемы, снижающие эффективность работы персонала, а также те инструменты и технологии, которые будут способствовать повышению производительности и уровня вовлеченности.

2.2 Организационно-кадровый аудит ПАО «ЧКПЗ»

Персонал организации является одним из источников достижения стратегических целей. ПАО «ЧКПЗ» всегда поддерживает высокопотенциальных, эффективных и мотивированных работников, поэтому предоставляет им конкурентоспособные заработную плату и социальный пакет, возможности профессионального и карьерного роста, Предприятие постоянно совершенствует программы развития, поддержки работников.

Стратегические цели в области управления персоналом:

- обеспечение необходимыми человеческими ресурсами;
- привлечение высокопотенциальных специалистов;
- создание благоприятного психологического климата;
- организация подготовки, повышения квалификации персонала, направленной на производство качественной продукции;
- мотивация по результатам производственной деятельности.

В рамках оценки эффективности использования трудовых ресурсов проведем кадровый аудит ПАО «ЧКПЗ».

Цель этого аудита – оценка издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности в соотношении с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами других организаций и с целями организации.

Приступим к более подробному рассмотрению кадрового состава предприятия, который характеризуется определенными количественными, качественными и структурными характеристиками. По состоянию на 01.01.2019г. среднесписочная численность компании составляет 3354 человек. В таблице 2.11 приведено распределение среднесписочной численности персонала организации по категориям в динамике за 3 года.

Таблица 2.11 – Структура персонала ПАО «ЧКПЗ» по категориям

Показатель	2016 год		2017 год		2018 год	
	Абсолютное значение, чел	Удельный вес, %	Абсолютное значение, чел	Удельный вес, %	Абсолютное значение, чел	Удельный вес, %
Списочный состав:	2543	100	2813	100	3354	100
Мужчины	1853	70	1957	70	2347	69
Женщины	690	30	856	30	1007	31
Уровень образования:						
Высшее	519	24	637	24	771	23
Среднее профессиональное	704	26	688	26	906	27
Начальное профессиональное	844	28	886	27	872	26
Среднее общее и полное общее	476	22	602	23	805	24
Категория:						
Руководители	301	11	368	12	470	14
Специалисты	434	15	428	15	436	13
Производственные рабочие	1165	41	1257	40	1274	38
Вспомогательные рабочие	643	33	760	33	1174	35

Далее наглядно рассмотрим структуру персонала по каждой характеристике на рисунках.

ПАО «ЧКПЗ» является предприятием машиностроительной отрасли, в его деятельности преобладает физический труд, а также участки с вредными и опасными условиями труда. Согласно ст. 253 ТК РФ использование женского труда во вредных или опасных условиях труда, на работах, связанных с подъемом и перемещением вручную тяжестей, превышающих предельно допустимые для них нормы, а также на подземных работах, за исключением нефизических работ или работ по санитарному и бытовому обслуживанию, запрещается.

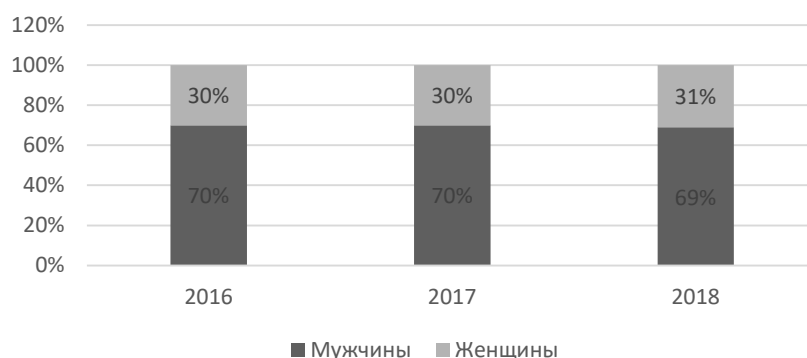


Рисунок 2.5 – Структура персонала по половому признаку

Таким образом, по рисунку 2.5 можно сделать вывод, что изменение численности сотрудников по половому признаку сохраняется в течение последних трех лет. Преобладающее большинство – мужчины, это обусловлено спецификой деятельности предприятия. Рассмотрим рисунок 2.6.



Рисунок 2.6 – Изменение доли сотрудников по категориям

Таким образом, по рисунку 2.6 можно сделать вывод, что изменение численности сотрудников по категориям сохраняется в течение последних трех лет. Наибольшая по численности категория – производственные рабочие, что составляет более 38% от общей численности, следом за ними идут вспомогательные рабочие. В совокупности эти две категории занимают более 70% всего работающего персонала, так как именно эти сотрудники занимаются основными направлениями деятельности – производством продуктов, добавляют стоимость и приносят наибольший вклад в деятельность предприятия.

Наибольшую долю занимают сотрудники с начальным профессиональным образованием. Этот преобладающий показатель находит свое объяснение в том, что рабочих в структуре персонала более 70%. Основной труд – низкоквалифицированный. В свою очередь по результатам 2018 года увеличилось число работников со средним профессиональным образованием, это число занимает большую долю в структуре персонала.

Приступим к рассмотрению структуры персонала ПАО «ЧКПЗ» по образовательному признаку (рисунок 2.7). Преобладающее количество работников имеют начальное профессиональное образование, так как основная часть персонала является рабочими, их труд низкоквалифицированный.

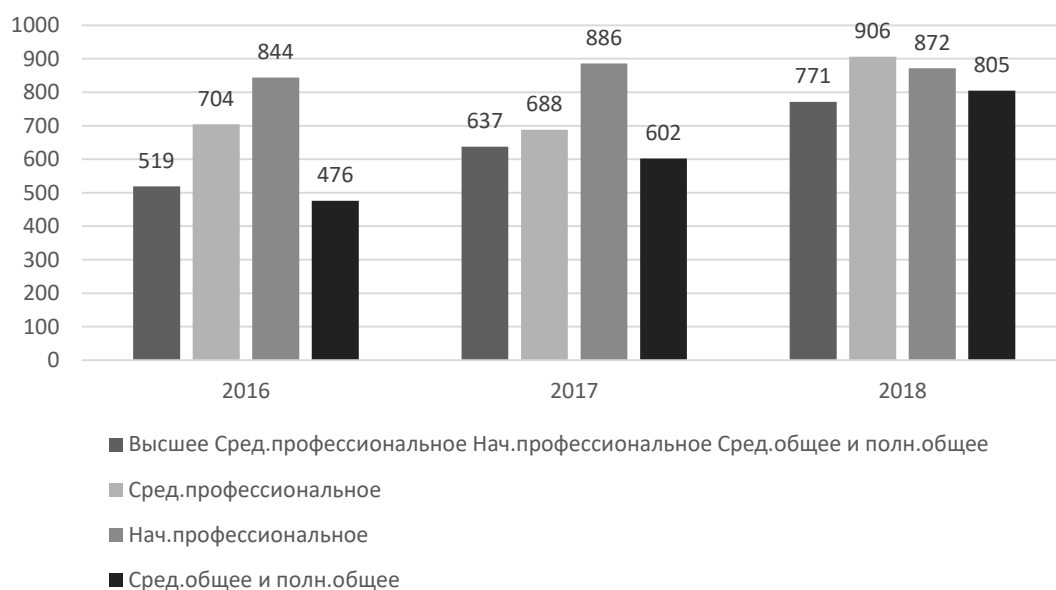


Рисунок 2.7 – Структура персонала по образовательному признаку

Согласно рисунку 2.8 можно отметить, что наибольшую долю в общей численности персонала составляют сотрудники в возрасте от 25 до 36 лет. Однако 30% работников компании составляет персонал в возрасте от 37 до 50 лет. Средний возраст работника ПАО «ЧКПЗ» равен 40 лет.

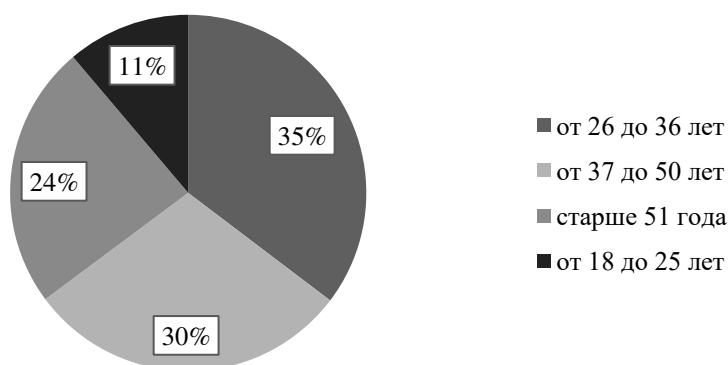


Рисунок 2.8 – Структура персонала по возрасту

Аналогичная тенденция наблюдается в группе BMW, штат которой в Германии равен 79 тыс. человек, при этом средний возраст составляет 42,7 года. К 2020 году ее работнику будет примерно 46 лет, а доля сотрудников старше 50 лет вырастет с 25 до 35 %. По оценкам аналитиков, в мире складываются перспективы трудоустройства сотрудников поколения Y. В ближайшем будущем им придется бороться за должности, на которых они смогут развивать свой потенциал и важные профессиональные навыки, необходимые для своего карьерного роста и развития отрасли в целом.

Следующим этапом рассмотрим движение персонала ПАО «ЧКПЗ» в динамике за 3 года.

Таблица 2.12 – Данные по движению персонала на предприятии ПАО «ЧКПЗ»

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год
Среднесписочная численность персонала (чел.)	2 543	2 813	3 354
Текущность кадров (%)	27,9	26,1	28,8
Число принятых (чел.)	590	270	541
Число уволенных (чел.)	712	736	968
Постоянство кадров, %	72,0	73,8	71,1

Таблица 2.13 – Структура персонала ПАО «ЧКПЗ» по стажу работы по состоянию на 01.01.2019

Структура персонала	Стаж работы	
	Количество, чел.	Процент, %
Меньше 1 года	1165	35
От 1 до 3 лет	692	21
От 3 до 5 лет	298	9
От 5 до 10 лет	673	19
От 10 до 15 лет	311	10
От 15 до 25 лет	102	3
От 25 до 40 лет	89	2
Свыше 40 лет	22	1
ИТОГО	3354	100

Анализируя результаты таблицы, мы видим, произошел прирост работников, работающих меньше одного года в компании их доля составляет 35% от общего числа. Также следует отметить, что доля персонала, работающего в ПАО «ЧКПЗ» более трех лет составляет 44%.

Исходя из представленных данных таблицы 2.12, можно сделать выводы, что численность персонала увеличивается, по состоянию на 01.01.2019 текучесть составляет 28,8%. Это выше, чем за предыдущие 2 года. К тому же она выше нормы текучести в производственной сфере (13-15%). Если обратить внимание на постоянство кадров, то он составляет снижается, это характеризуется дальнейшим увеличением расходов на поиск и привлечение сотрудников, их закрепление в организации, формирование благоприятного социально-психологического и мотивационного климата в коллективе предприятия.

Рассмотрим детально структуру уволившихся и уволенных сотрудников по возрасту в таблице 2.14. Очевидно, что наибольшее количество человек, ушедших из организации – это работники в возрасте от 26 до 36 лет. За ними следует категория от 18 до 25 лет. Конечно, можно предположить, что основными причинами ухода являются недостаток компетенций и низкая общая компетентность, отсутствие самодисциплины, иногда завышенные ожидания

молодого специалиста. Возможно, он не понимает важности выполнения своих задач, степени влияния их на общий результат компании.

Таблица 2.14 – Структура ушедшего из организации персонала по возрасту по состоянию на 01.01.2019

Возрастной состав	Количество человек, ушедших из организации	
	Чел.	%
от 18 до 25 лет	309	32
от 26 до 36 лет	377	39
от 37 до 50 лет	120	12
старше 51 года	162	17
ИТОГО	968	100

Проанализируем, какие основные причины увольнения и занесем в таблицу 2.15. Очевидно, что большинство сотрудников увольняются по причине неудовлетворенности заработной платой, из-за условий труда в компании, а также из-за недостаточного признания результатов работы, к тому же их беспокоит низкая эффективность деятельности и отсутствие возможностей для исполнения должностных обязанностей в полной мере.

Таблица 2.15 – Причины увольнения работников из ПАО «ЧКПЗ»

Причины	Процент, %
Неудовлетворенность заработной платой	17,3
Условия труда	15,2
Личные причины	8
Невозможность дальнейшего профессионального развития	11,6
Низкая эффективность деятельности, отсутствие возможностей для исполнения должностных обязанностей в полной мере	13,4
Прогулы	9
Плохие взаимоотношения с начальством или коллективом	10,8
Недостаточное признание результатов работы	14,7

Очевидно, что большинство сотрудников увольняются по причине неудовлетворенности заработной платой, из-за условий труда в компании, а также из-за недостаточного признания результатов работы, к тому же их беспокоит

низкая эффективность деятельности и отсутствие возможностей для исполнения должностных обязанностей в полной мере. Неудовлетворенность заработной платой объясняется тем, что стимулирующая часть заработной платы начисляется, основываясь на стандартизованных показателях эффективности. То есть, при невыполнении их, заработная плата ниже, а при полном выполнении заработная плата является фиксированной, сотрудника это не устраивает, и он занимается поиском нового места работы. Эта причина тесно связана с низкой эффективностью деятельности и недостаточным признанием результатов работы, а также вовлечением работников в деятельность компании.

Динамика производительности труда и процент брака производимой продукции представлены на рисунках 2.9 и 2.10.

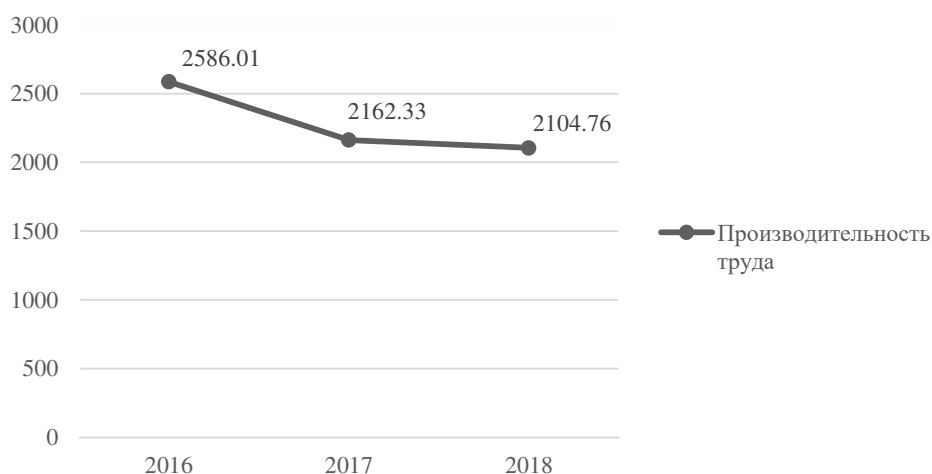


Рисунок 2.9 – Динамика производительности труда

Производительность труда характеризует продуктивность, плодотворность, результативность труда и определяется количеством произведенной продукции в каждую единицу рабочего времени, или временем, которое затрачивается на единицу продукции. Снижение темпов роста производительности труда отрицательно сказывается практически на всех сторонах производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Результаты исследования доказывают важность наличия хорошо подготовленных кадров на предприятии, а также, какие последствия несет увеличение или снижение темпов роста производительности

труда. Динамика снижения производительности труда является негативным показателем для всей деятельности организации. Для того, чтобы у нас было комплексное представление, далее наглядно рассмотрим уровень брака на предприятии.

Сложно выявить, чем именно вызван брак на предприятии. По нашему мнению, анализируя все показатели, можно сослаться на проблемы в кадровом составе организации, а именно в эффективности деятельности производственных рабочих.

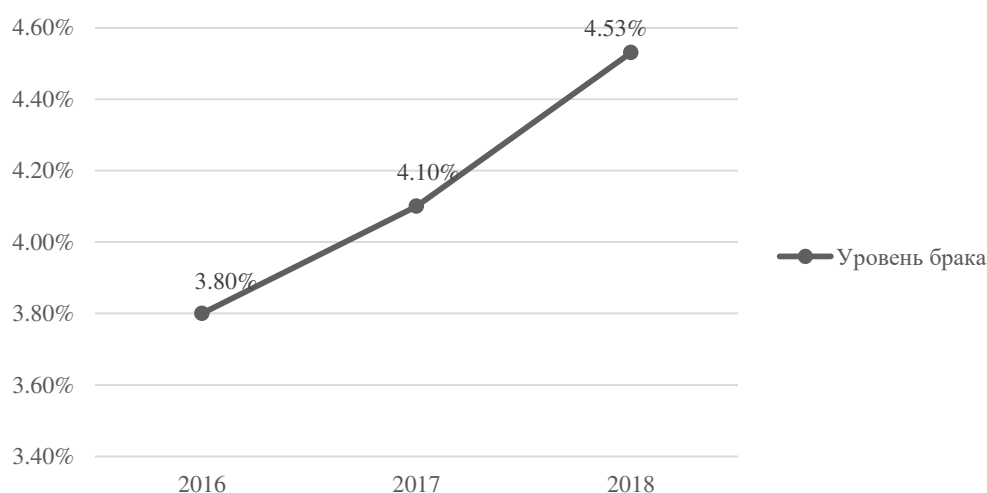


Рисунок 2.10 – Динамика уровня брака производимой продукции (Цех механической обработки ПАО «ЧКПЗ»)

Для этого проведем дальнейшую работу, по оценке работы системы по управлению персоналом. В компетенцию службы директора по персоналу и социальным вопросам ПАО «ЧКПЗ» входит реализация следующих задач и функций:

— организация работы по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых специальностей и квалификации в соответствии со штатным расписанием и планами по труду;

— регулярное изучение деловых и профессиональных качеств работников при расстановке и планировании их профессионального роста;

— организация подготовки, проведение и анализ результатов аттестации работников;

— осуществление контроля за правильным приемом, перемещением и увольнением рабочих и служащих, оформлением трудовых книжек и персональным учетом;

— осуществление мероприятий по обучению и развитию персонала.

Для обеспечения постоянного соответствия потенциала и структуры персонала изменяющимся и усложняющимся задачам предприятия, постоянно проводится мониторинг движения кадров, разрабатываются и проводятся упреждающие кадровые мероприятия. Материалы мониторинга позволяют обоснованно диагностировать и прогнозировать состояние кадрового состава, получать сведения о движении кадров и возникающих в связи с этим проблемах. Но основная задача службы директора по персоналу и социальным вопросам заключается в разработке кадровой политики, принципов, правил, норм, определяющих основное направление работы с персоналом, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив.

Далее рассмотрим кадровую политику ПАО «ЧКПЗ» и ее элементы. Удовлетворённость работой и высокая мотивация персонала - главная цель кадровой политики ПАО «ЧКПЗ».

Задачи в области управления персоналом:

— обеспечение необходимыми человеческими ресурсами;

— создание благоприятного психологического климата;

— формирование корпоративной культуры;

— организация подготовки, повышения квалификации персонала, направленной на производство качественной продукции;

— мотивация по результатам производственной деятельности.

Миссия ПАО «ЧКПЗ»: максимальное удовлетворение потребностей отечественных и зарубежных предприятий автомобильной промышленности

продукцией кузнечного, прессового, колесного и других производств с наиболее оптимальными ценовыми и качественными характеристиками.

Клиенты: удовлетворенность клиентов является для нас не только основной целью, но и обязанностью. Поэтому все наши знания, технологии мы направляем на выпуск продукции и оказание услуг, в полной мере отвечающих требованиям потребителей.

Конкуренты: ПАО «ЧКПЗ» является участником рыночных отношений и открыто конкурирует на рынке с другими компаниями, проводит самостоятельную рыночную политику и без согласования с конкурентами устанавливает свободные цены на свою продукцию.

Основные локальные нормативные акты, регламентирующие деятельность сотрудников на предприятии:

1. Устав ПАО «ЧКПЗ».
2. Корпоративный кодекс.
3. Коллективный договор.
4. Правила внутреннего трудового распорядка.
5. Положение об оплате труда.
6. Положение о подборе персонала.
7. Положение об обучении персонала.
8. Положение об отделе кадров.
9. Положение системы менеджмента качества (СМК).
10. Структура предприятия, специализация и перспективы развития.
11. Порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением.

На формирование и развитие кадровой политики повлияли внешние и внутренние факторы. То есть предприятие учитывало ситуацию на рынке труда, тенденции экономического развития, научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных

специалистах, возможности переподготовки персонала), нормативно-правовую среду и цели организации.

По масштабам кадровых мероприятий кадровая политика ПАО «ЧКПЗ» носит реактивный характер, то есть осуществляется контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по диагностике проблемы и адекватной помощи. Вместе с этим наблюдаются элементы активной кадровой политики. В большей степени правила и нормы, которые лежат в основе кадровых мероприятий, связаны со стратегическими целями организации.

Далее сформулируем цели, направленные на достижение долговременного социально-коммерческого успеха и высоких стандартов управленческой работы:

- получение новых заказов;
- освоение уникальных технологий производства;
- повышение эффективности работы сотрудников (обучение, новые внутренние регламенты и организация труда, автоматизация, оптимизация);
- организация новых проектов;
- увеличение отгрузок для аэрокосмической отрасли и атомной энергетики, растущих сегментов рынков;
- увеличивается производство продукции из специальных сталей и сплавов, в том числе титановых и алюминиевых. Это более дорогая и прибыльная продукция. А также на предприятии увеличивается производство самих специальных сплавов;
- увеличение объема продукции более высоких переделов, в том числе с механической обработкой. Расширение узких мест в производстве, увеличение мощностей по механической обработке;
- замещение импорта колесной продукции в РФ.

Текущие цели (на год) дифференцированы и представлены отдельно в каждом структурном подразделении организации. Это основные и самые важные направления в существующей кадровой политике. Далее проанализируем кадровый менеджмент в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Направление и задачи кадровой политики

Мероприятия	Срок	Должностные лица	Документы
Обеспечение необходимыми человеческими ресурсами	В соответствии со стандартом	Начальник отдела подбора персонала	Положение о подборе персонала, Правила внутреннего трудового распорядка, Структура предприятия, специализация и перспективы развития
Создание благоприятного психологического климата	-	Директор по персоналу и социальным вопросам.	Трудовой кодекс, Коллективный договор
Формирование корпоративной культуры	-		Корпоративный кодекс
Организация подготовки, повышения квалификации персонала, направленной на производство качественной продукции	В соответствии с планом	Начальник корпоративного учебного центра	Положение об обучении персонала Структура предприятия, специализация и перспективы развития
Мотивация по результатам производственной деятельности	Каждый квартал	Начальник отдела организации, контроля труда и заработной платы	Положение об оплате труда

Делая выводы о влиянии компонентов кадровой политики на эффективность деятельности предприятия, следует отметить, что она включает в себя все выделенные функции управления персоналом ПАО «ЧКПЗ» и коррелирует с ними.

Обобщая результаты анализа внешней и внутренней среды компании, сравнения с конкурентом, проведенного кадрового аудита, можно сделать вывод о том, что одна из проблем отсутствия роста экономических показателей ПАО «ЧКПЗ» может заключаться в системе управления персоналом, а именно в особенностях системы управления вовлеченностью персонала.

Логика зависимости прибыли от неэффективной работы персонала можно представить в виде следующей схемы, которая представлена на рисунке 2.11.

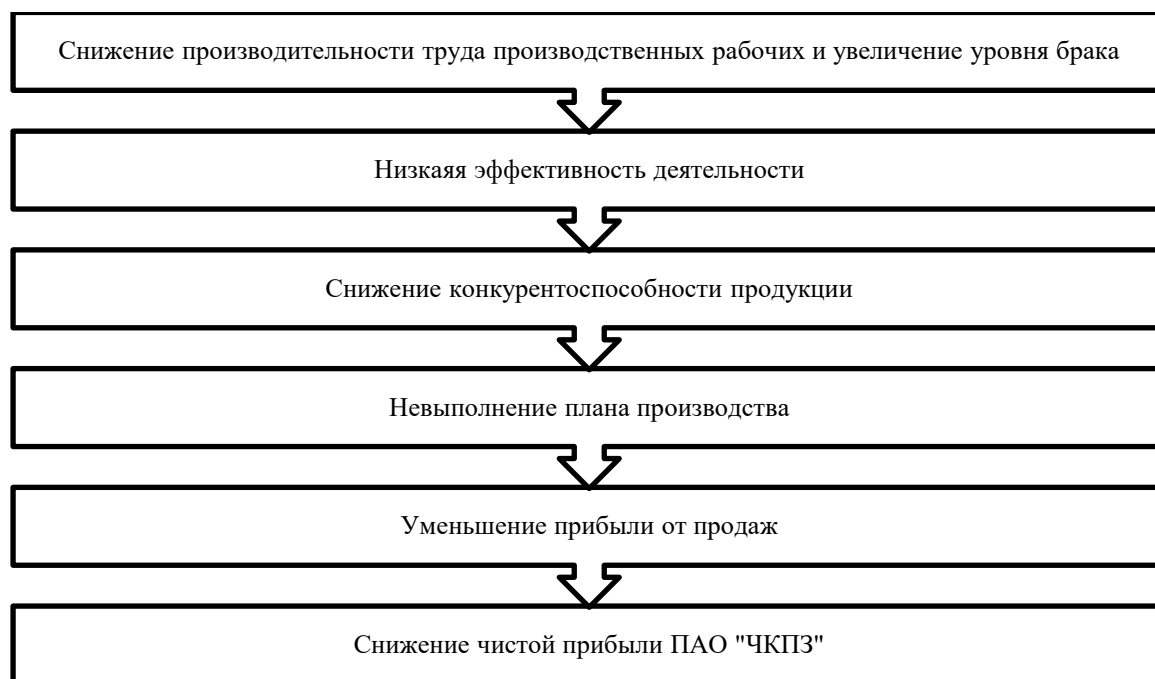


Рисунок 2.11 – Схема влияния кадровой проблемы на достижение стратегической цели ПАО «ЧКПЗ»

Таким образом, снижение производительности труда производственных рабочих и увеличение уровня брака может привести к снижению следующих показателей эффективности труда: уменьшение объемов продаж по всем продуктовым направлениям, ухудшению качества работы с каналами продаж.

Эти показатели в свою очередь повлияют на конкретные показатели эффективности компании в целом, что в итоге приведет и снижению чистой прибыли компании. Для решения поставленной задачи, необходимо комплексно работать над уровнем вовлеченности производственных рабочих. Недостаточно просто обучение или пересмотреть уровень материальной мотивации, необходимо рассмотреть вопрос с точки зрения работы над соответствием ценностей внутри подразделений и едиными ценностями компании. С точки зрения организации эффективная работа над уровнем вовлеченности производственных рабочих решит вопрос с высоким уровнем текучести и качеством работы над увеличением

доли рынка, а, следовательно, в долгосрочной перспективе увеличит и прибыль. С точки зрения производственных рабочих, повышение уровня вовлеченности разнообразит труд, повысит их конкурентоспособность на рынке труда, а, следовательно, и уровень заработной платы. Таким образом, исходя из всех представленных выше данных, проанализировав внешнюю и внутреннюю среду организации, предоставив кадровый аудит компании, делаем вывод о том, что корневая проблема в области управления персоналом лежит не в качественных и количественных показателях по персоналу, а материальных показателях. К данному выводу мы приходим на основании следующего аргумента – снижение чистой прибыли организации (как уже говорилось выше, это обуславливается снижением объемов продаж, что говорит о низкой производительности производственных рабочих и неудовлетворенности трудом сотрудников, что мы и увидели в результате проведенной диагностики). Стоит отметить, что в дальнейшем мы будем рассматривать корпоративную культуру как средство управления качеством труда основной категории сотрудников – производственных рабочих, так как основу функционирования компании образует именно их работа. Компании следует провести ряд мероприятий, которые позволят усовершенствовать системы управления вовлеченностью, мотивации, корпоративной культуры и в долгосрочной перспективе повысят эффективность труда производственных рабочих. Далее необходимо провести более детальный анализ выявленных проблем.

2.3 Анализ актуального состояния системы управления вовлеченностью персонала ПАО «ЧКПЗ»

Исходя из проведенных внутриорганизационных анализов, была выявлена взаимосвязь экономической проблемы и снижением производительности труда производственных рабочих. После проведения детального кадрового аудита,

анализа системы управления персоналом, проблемная область оказалась связана с категорией производственных рабочих.

Далее построим существующую систему управления вовлеченностью персонала ПАО «ЧКПЗ».



Рисунок 2.12 – Существующая система управления вовлеченностью персонала ПАО «ЧКПЗ»

Процесс управления вовлеченностью персонала в ПАО «ЧКПЗ» имеет множество недочетов, что не дает возможности компании комплексно влиять на управление вовлеченности и управлять ею. Следовательно, у сотрудников компании нет четкого представления о том, для чего необходимо принимать

участие в опросе, так как они не получают обратную связь от вышестоящего руководства, а также после проведенного исследования. Делая акцент на том, что проблемы, которые компания хочет решить смогут решиться самостоятельно.

Очевидно, что существующая система имеет ряд следующих недостатков:

- цель не соответствует принципам SMART;
- задачи носят узкий и нецеленаправленный характер, не отражают необходимость развивать сотрудников;
- технология только одна и не включает в себя современные и инновационные методы;
- отсутствуют критерии эффективности.

Как следует из информации, изложенной выше, необходимо совершенствование системы управления вовлеченностью персонала на ПАО «ЧКПЗ», формирование четких целей управления вовлеченностью, формулировка новых задач, выбор новых кадровых технологий, способствующих эффективному управлению вовлеченности персонала. Стоит пересмотреть полностью систему управления вовлеченности персонала компании ПАО «ЧКПЗ» и разработать новую технологию повышения степени вовлеченности персонала организации.

На рисунке 2.13 представлен существующий бизнес-процесс управления вовлеченностью персонала на ПАО «ЧКПЗ».

В представленном бизнес-процессе главный вход соответствует главному выходу, определены ответственные за каждый подпроцесс. Опишем окружение существующего бизнес-процесса управления вовлеченностью персонала ПАО «ЧКПЗ».

На осуществление бизнес-процесса влияют следующие ресурсы:

- временные (время, которое тратится на формирование предлагаемых мероприятий, время ожидания утверждения генеральным директором ПАО «ЧКПЗ» плана по реализации мероприятий, которые направлены на повышения уровня вовлеченности персонала);

— человеческие (труд специалистов, которые привлечены к проведению оценки уровня вовлеченности);

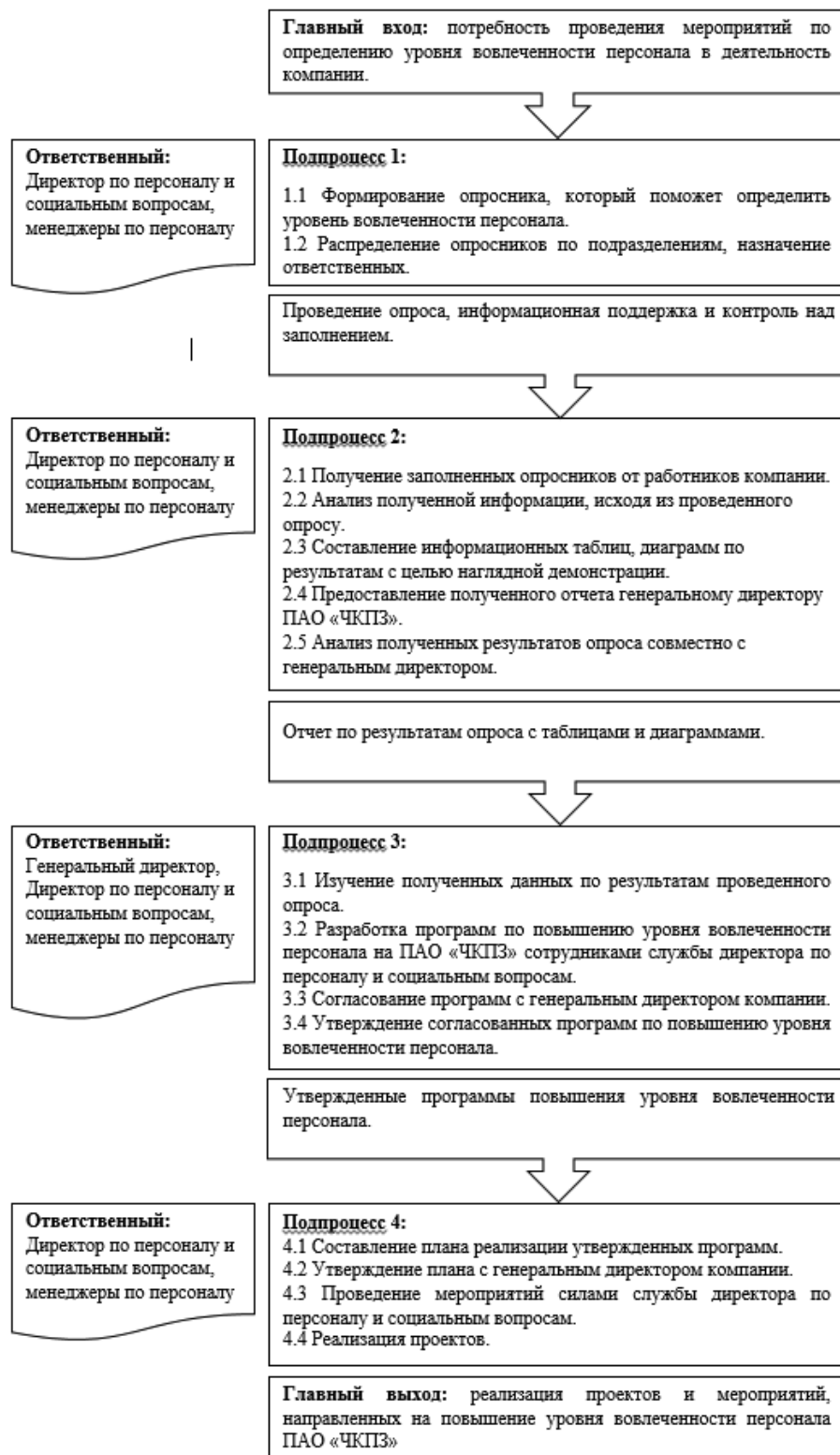


Рисунок 2.13 – Существующий бизнес-процесс управления вовлеченностью персонала ПАО «ЧКПЗ»

—материальные (заработная плата специалистов, участвующих в проведении оценки уровня вовлеченности, денежные средства, выделенные из бюджета, на проведение мероприятий, компьютер, канцелярские товары и т.д.);

—информационные (интернет-ресурсы, новые технологии в оценке уровня вовлеченности).

Критерии эффективности отсутствуют. Клиентами бизнес-процесса управления вовлеченностью персонала являются сами работники ПАО «ЧКПЗ». Главными недостатками и проблемами актуального бизнес-процесса управления вовлеченностью персонала ПАО «ЧКПЗ» можно назвать следующее:

1. Отсутствие поддержки высшего менеджмента ПАО «ЧКПЗ». Необходимо донести до них идею о том, что за счет использования потенциала работников можно повысить эффективность деятельности, тем самым повысить производительность труда персонала компании. Аргументом являются статистические данные о связи вовлеченности и экономических результатов компании.

2. Недостаточное внимание и заинтересованность менеджмента среднего звена. Вовлеченность сотрудников, а именно, основного и вспомогательного производственного персонала зависит в большей степени от менеджеров среднего звена, поэтому важно отметить, какую выгоду именно им сможет принести анализ уровня вовлеченности.

3. Отсутствие инициации исследования от генерального директора ПАО «ЧКПЗ» и информационных уведомлений от службы директора по персоналу и социальным вопросам для чего будут проводиться все исследования и мероприятия.

4. Бизнес-процесс управления вовлеченностью персонала ПАО «ЧКПЗ» должен быть системным и включать все элементы системы управления персоналом.

5. Отсутствие обратной связи от высшего менеджмента в течение всего процесса управления вовлеченностью персонала. Информационные потоки не налажены.

6. Отсутствует этап завершения процесса, в котором важно оценить вклад персонала, принявшего участие в исследовании, а также предоставить информацию о полученных результатах.

Оценивая результаты проведенных анализов, было выявлено, что сотрудники не имеют дополнительного стимула в работе. Особенно данный факт ярко выражен у производственного основного и вспомогательного персонала. Сотрудники находятся на рабочих местах с целью того, чтобы в дальнейшем получить денежное вознаграждение за их труд. А усилий для эффективной работы никаких не прикладывают. Руководители структурных подразделений не влияют на сложившуюся ситуацию. Таким образом, проблема снижения производительности труда и низкой эффективности деятельности продолжает стремительно расти. Проведенный анализ оценки уровня вовлеченности в компании подтверждает наши выводы, о которых мы говорили ранее. Все недостатки и проблемы, которые мы определили ранее, являются наиболее весомыми для данного бизнес-процесса, именно поэтому необходимо оказывать влияние и корректировать их.

Далее представим результаты оценки уровня вовлеченности персонала ПАО «ЧКПЗ». Это исследование необходимо для того, чтобы получить обширное представление о существующей системе управления персоналом. Опрос проводился анонимно с помощью бумажных ресурсов. Образец анкеты представлен в приложении Б. В опросе приняло участие 199 работников Цеха механической обработки ПАО «ЧКПЗ», что составило около 81% от общей численности персонала всего цеха. Первым способом оценки уровня вовлеченности персонала была методика Q12. Как и любой диагностический инструмент, данная анкета позволяет определить пути корректировки и улучшения текущего положения.

Полученные результаты сравнивались с данными уровня вовлеченности конкурента АО «КОНАР». Исходя из полученных данных, видно, что уровень вовлеченности сотрудников ПАО «ЧКПЗ» значительно ниже. В соответствии с

этой ситуацией, необходимо разработать мероприятия, которые будут направлены на повышение уровня вовлеченности работников ПАО «ЧКПЗ».

Далее в анкетирование были включены вопросы, с помощью которых можно рассчитать индекс вовлеченности. Вовлеченность – это комплексный показатель, отражающий состояние корпоративной культуры организации и степень лояльности персонала к своей работе. Была проведена оценка уровня вовлеченности в рабочий процесс, а также отзыв на предложение участвовать в корпоративных мероприятиях. При оценке вовлеченности необходимо было узнать, как работник относится к своей работе, проявляет ли он интерес к ней, стремится ли более качественно выполнять ее. Также был приведен ряд вопросов, направленных на выявления отклика у работников на предложение участвовать в корпоративных мероприятиях. Все полученные результаты представлены на рисунках 2.14 и 2.15.

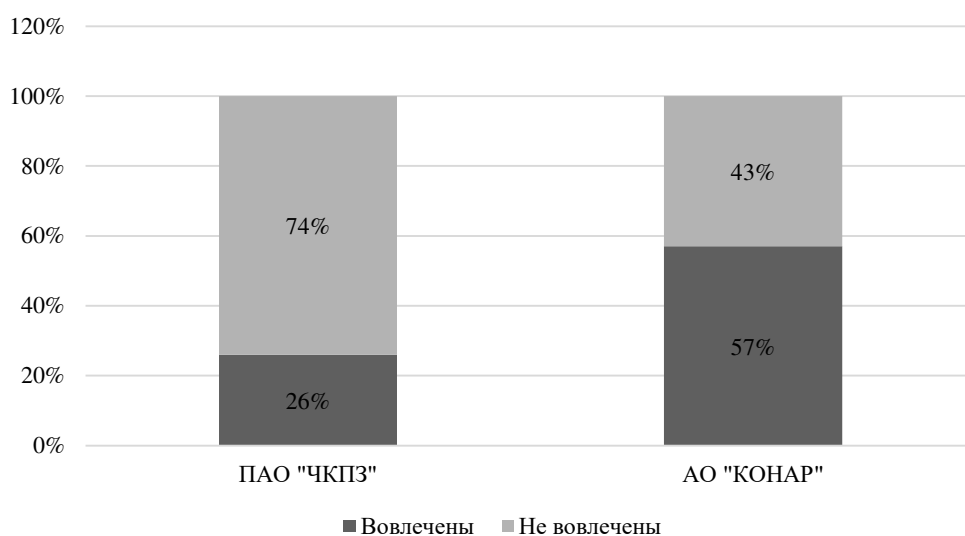


Рисунок 2.14 – Оценка вовлеченности персонала по Q12

Далее на рисунке 2.15 представлены результаты опроса, направленные на выявление отклика у работников на предложение участвовать в корпоративных мероприятиях, а также в сам рабочий процесс.

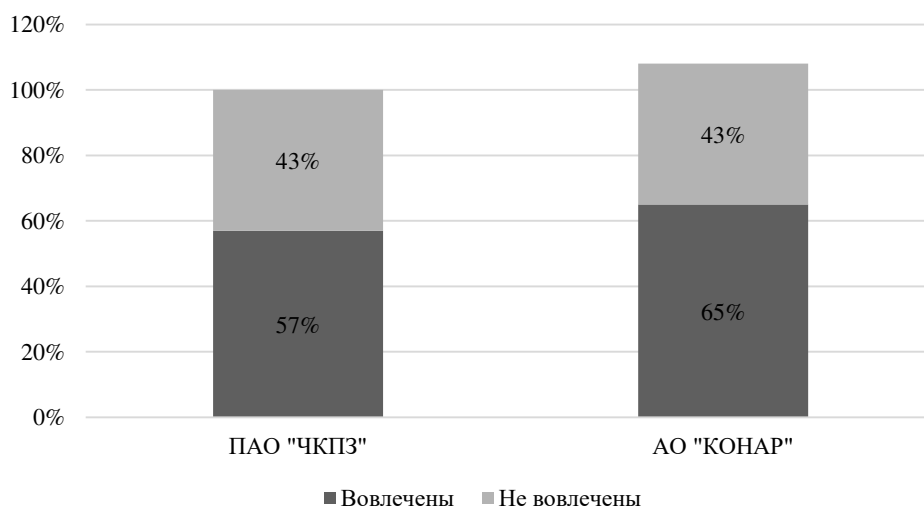


Рисунок 2.15 – Оценка вовлеченности персонала в рабочий процесс и корпоративные мероприятия

Таким образом, после анализа полученных результатов следует отметить, что существующая система управления вовлеченностью персонала ПАО «ЧКПЗ» является неэффективной и требует изменений.

Вывод по параграфу 2.3: в данном параграфе была рассмотрена деятельность службы директора по персоналу и социальным вопросам, представлена система управления персоналом в ПАО «ЧКПЗ», был описан бизнес-процесс существующей подсистемы управления вовлеченностью персонала, который отражает наличие формальной работы. Деятельность по исследованию и корректировке вовлеченности в компании является также формальной, не подвержена регулярности. Недостатки существующей подсистемы управления вовлеченностью персонала ПАО «ЧКПЗ» будут учтены и скорректированы в рекомендациях. Была проведена оценка уровня вовлеченности персонала ПАО «ЧКПЗ» в сравнении с конкурентом. Результаты отражают низкий уровень вовлеченности персонала на ПАО «ЧКПЗ». Следовательно, необходимо модернизировать существующую систему управления вовлеченностью персонала ПАО «ЧКПЗ».

Вывод по второй главе: в ходе исследования организационно-хозяйственной деятельности ПАО «ЧКПЗ», проведения организационно-кадрового аудита, анализа системы управления персоналом, а также системы управления вовлеченностью персонала были выявлены следующие проблемы:

— низкий уровень вовлеченности персонала, стремительный рост численности, высокий уровень текучести;

— снижение эффективности деятельности персонала, снижение производительности труда;

— неэффективный бизнес-процесс управления вовлеченностью персонала ПАО «ЧКПЗ»;

— отсутствие критериев эффективности системы управления вовлеченностью персонала.

В третьей главе будет разработан проект усовершенствования системы управления вовлеченностью персонала, даны рекомендации, выявлены и оценены риски, затраты на его реализацию, а также рассчитана экономическая эффективность.

3 УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

3.1 Проект усовершенствования системы управления вовлеченности персонала ПАО «ЧКПЗ»

Исходя из проведенных внутриорганизационных анализов, была выявлена взаимосвязь экономической проблемы и снижения вовлеченности персонала. После проведения детального кадрового аудита, анализа системы управления персоналом, проблемная область оказалась связана с категорией производственных рабочих.

Перейдем к разработке сопутствующих процедур проектного менеджмента, а именно: разработка системы сбалансированных показателей, описание рисков и движущих сил проекта, матрицы ответственности, а также расчету генерального бюджета и экономической эффективности проекта. Начнем с разработки пирамиды целеполагания (рисунок 3.1) и дальше рассмотрим сбалансированную систему показателей, которая представлена на рисунке 3.2, она отражает взаимосвязи между важнейшими элементами организационного управления: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы и персонал.

Таким образом, по представленным на рисунке данным, можем отметить, что реализация проекта по управлению вовлеченностью персонала ПАО «ЧКПЗ» направлена на оказание положительного эффекта, как на оперативном, так и на стратегическом уровне управления. Далее необходимо проанализировать сбалансированную систему показателей для дальнейшего детализированного построения иерархии мероприятий и достижения задач как оперативного, так и стратегического плана.

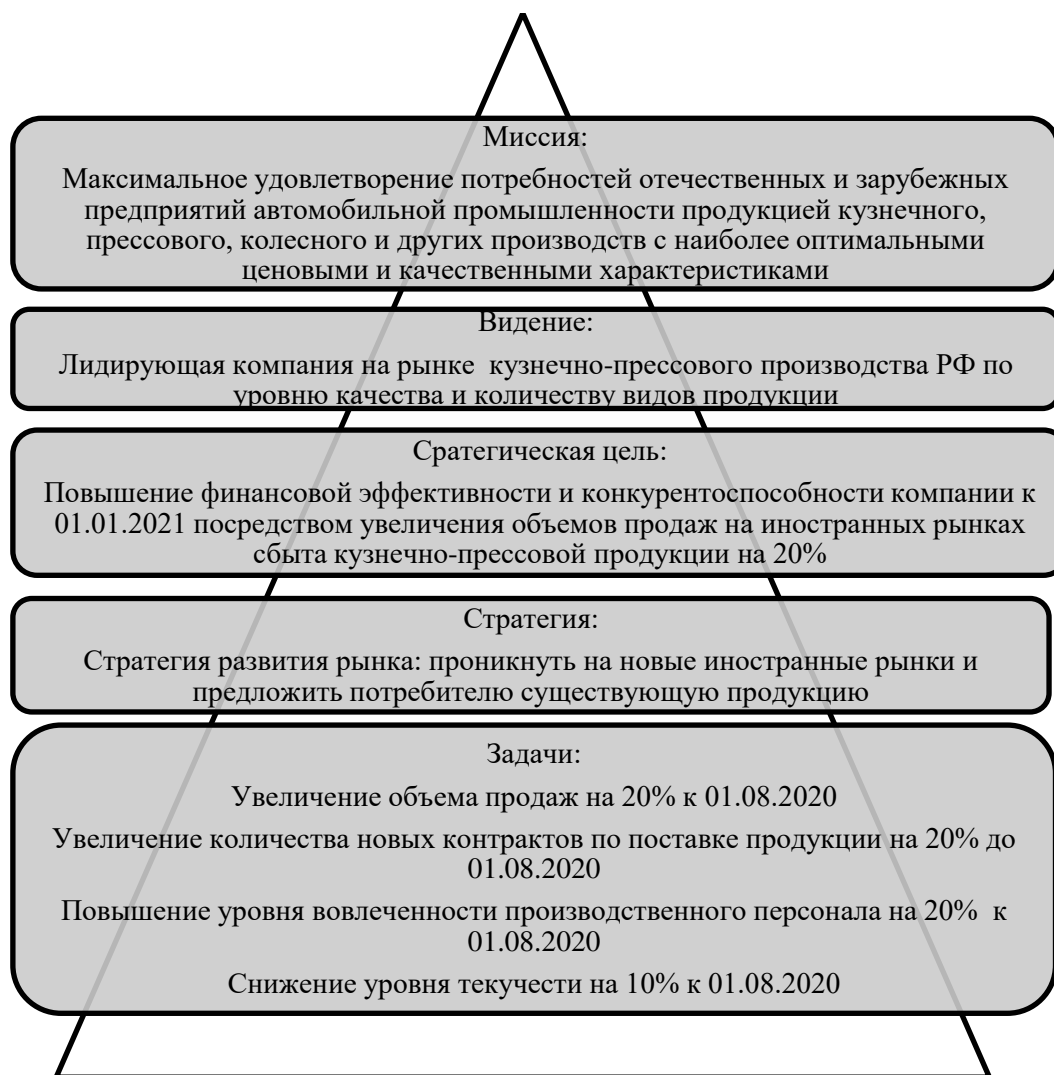


Рисунок 3.1 – Пирамида целеполагания ПАО «ЧКПЗ»

Внедрение проекта направлено на оказание положительного эффекта, как на оперативном, так и на стратегическом уровнях управления. Далее необходимо сформируем сбалансированную систему показателей для дальнейшего детализированного построения иерархии мероприятий и достижения задач как оперативного, так и стратегического плана. На рисунке 3.2 представлена стратегическая карта.

Для измерения результатов и контроля осуществления проекта необходимо определить контрольные показатели, позволяющие понять, достигаем ли мы поставленных целей, удовлетворены ли ожидания потребителей, где и какая корректировка требуется. Следующим шагом будет формирование счетной карты.

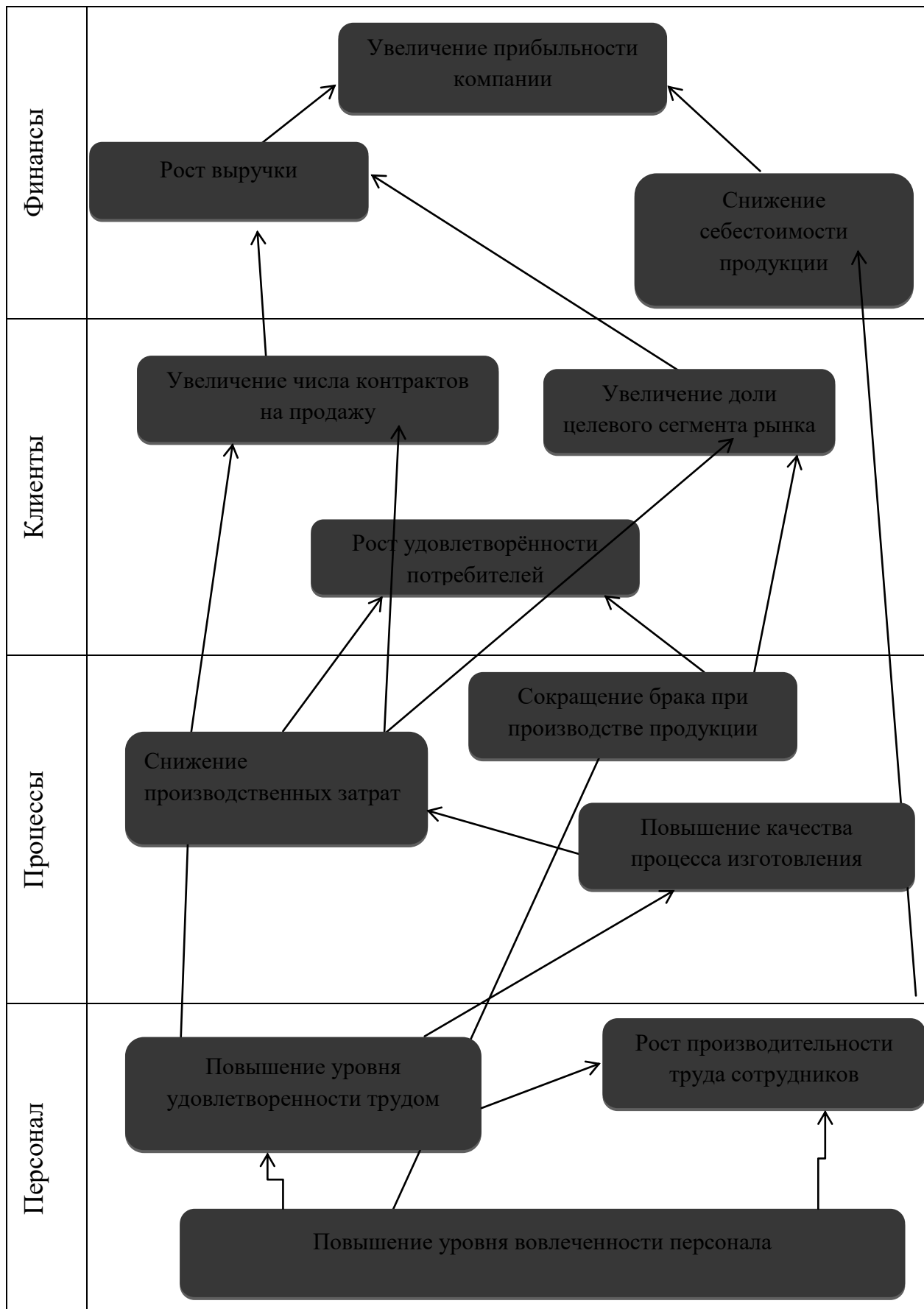


Рисунок 3.2 – Стратегическая карта проекта

Для измерения результатов и контроля осуществления проекта необходимо определить контрольные показатели, позволяющие понять, достигаем ли мы поставленных целей, удовлетворены ли ожидания потребителей, где и какая корректировка требуется. Следующим шагом будет формирование счетной карты.

Таблица 3.1 – Счётная карта проекта

Направление	Цель	Контрольный показатель	Текущее значение	Плановое значение
Финансы	Увеличение прибыльности компании	Чистая прибыль, тыс.руб.	99 839	119 000
	Рост выручки	План продаж, тыс.руб.	5 929 924	6 522 916
	Снижение себестоимости продукции	Производственная себестоимость, тыс.руб.	11436	10167
		Коммерческая себестоимость, тыс.руб.	6981	6197
Клиенты	Увеличение числа контрактов на продажу	% постоянных покупателей	64%	90%
	Увеличение доли целевого сегмента рынка	Количество новых клиентов в год	10	15
	Рост удовлетворённости потребителей	Число рекламаций к общему объему поставок за определенный период времени	50	20
Процессы	Повышение качества процесса изготовления продукции	Выполнение заказов в установленный срок, %	88%	98%
	Сокращение брака при производстве продукции	% брака в производимой продукции	4,9%	2,5%
Персонал	Рост производительности труда сотрудников	Выполнение индивидуального плана, %	87%	98%
		% сотрудников, которые вносят рационализаторские предложения	19%	30%
	Повышение уровня удовлетворенности трудом	Уровень текучести кадров, %	28,8%	18%
	Повышение уровня вовлеченности персонала	Уровень вовлеченности персонала, %	26%	50%

Главной целью реализации проекта является повышение уровня вовлеченности персонала. Оценка уровня вовлеченности будет затрагивать категорию производственного персонала Цеха механической обработки, далее новая система распространится на все структурные подразделения компании.

Приступим к совершенствованию системы управления вовлеченностью основного производственного персонала.

Исходя из проведенного анализа существующей системы управления вовлеченностью персонала ПАО «ЧКПЗ», были разработаны следующие рекомендации:

- изменение цели системы управления вовлеченности персонала ПАО «ЧКПЗ» по принципам SMART;

- комплексное рассмотрение системы управления вовлеченностью персонала через все подсистемы управления персоналом компании в целом;

- определение критериев эффективности системы управления вовлеченностью персонала;

- изменение задач управления вовлеченности персонала в соответствии с новой измеримой целью;

- усовершенствование существующего бизнес-процесса управления вовлеченностью персонала, за счет получения поддержки участия и заинтересованности высшего менеджмента и менеджмента среднего звена; определение критериев эффективности каждого подпроцесса бизнес-процесса управления вовлеченности персонала;

- получение обратной связи от сотрудников на каждом этапе проведения исследования, также предоставление полной информации генеральному директору компании по управлению вовлеченностью персонала.

Далее построим усовершенствованную систему управления вовлеченностью персонала ПАО «ЧКПЗ» на рисунке 3.3

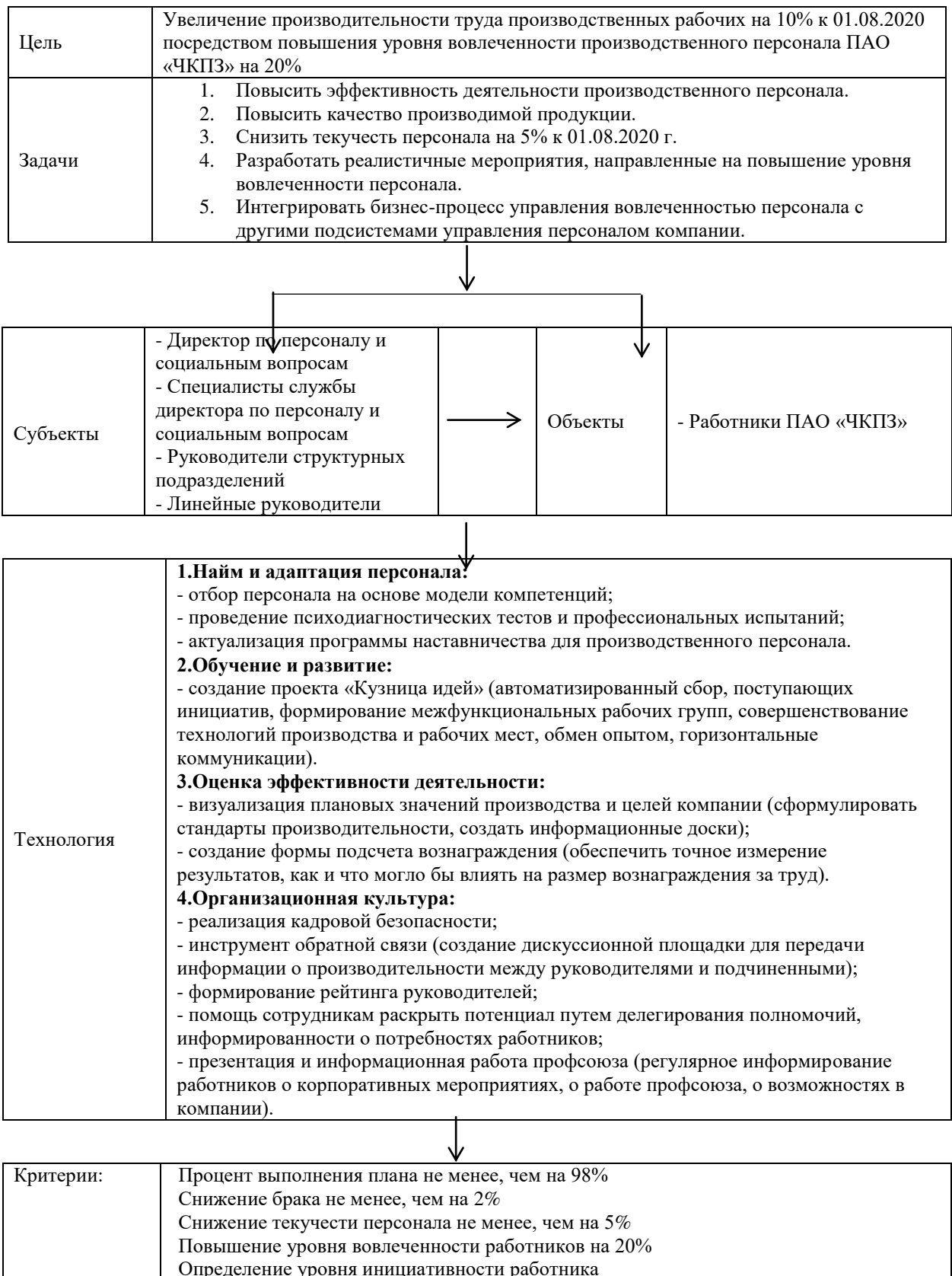


Рисунок 3.3 – Усовершенствованная система управления вовлеченностью персонала ПАО «ЧКПЗ»

Управление вовлеченностью персонала является неотъемлемой работой с персоналом в организации, что позволит повысить экономические показатели, следовательно, укрепить свои позиции на рынке ПАО «ЧКПЗ». Для этого необходимо повысить качество выполняемой работы, создать условия для работы межфункциональных рабочих групп, позволяющих сотрудникам обмениваться не только опытом, но и решать глобальные вопросы в развитии компании. Работа по управлению вовлеченности персонала должна затронуть все подсистемы управления персоналом, что позволит комплексно воздействовать на повышение уровня вовлеченности персонала.

Для большего воздействия на управление вовлеченностью персонала были рассмотрены следующие подсистемы управления персоналом: найм и адаптация персонала, обучение и развитие, оценка эффективности деятельности, организационная культура.

В усовершенствованной системе в качестве субъектов были добавлены руководители всех структурных подразделений. Это необходимо для более слаженной коммуникации, быстрой обратной связи, тщательного контроля за деятельностью работников, получению обратной связи.

Далее представим усовершенствованный бизнес-процесс управления вовлеченностью персонала ПАО «ЧКПЗ».

В представленном бизнес-процессе вход не соответствует выходу, определены ответственные за каждый подпроцесс. Опишем окружение существующего бизнес-процесса управления вовлеченностью персонала ПАО «ЧКПЗ» (рисунок 3.4).

На осуществление бизнес-процесса влияют следующие ресурсы:

— временные (время, которое тратится на формирование предлагаемых мероприятий, время ожидания утверждения генеральным директором ПАО «ЧКПЗ» плана по реализации мероприятий, которые направлены на повышения уровня вовлеченности персонала);

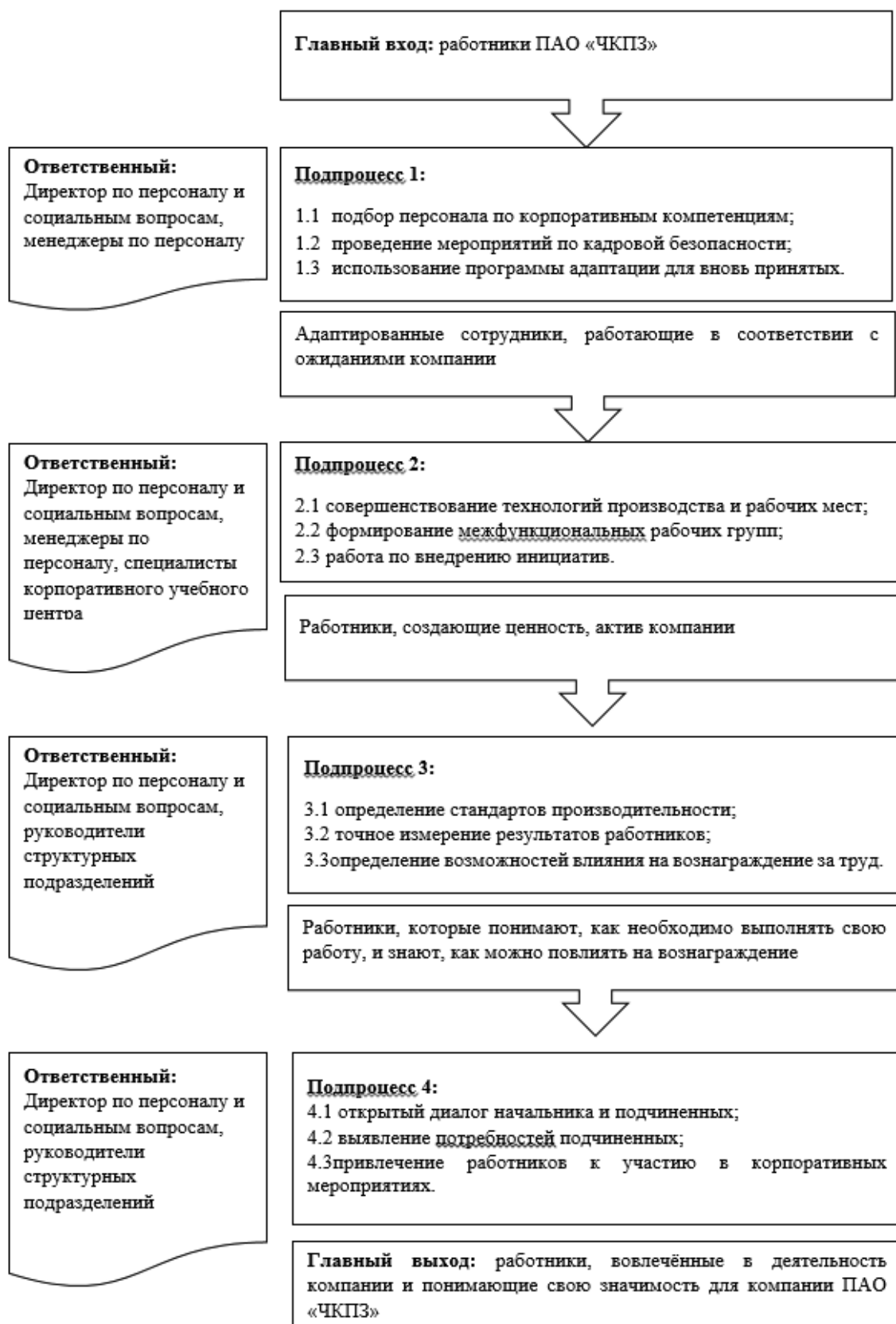


Рисунок 3.4 – Усовершенствованный бизнес-процесс управления вовлеченностью персонала ПАО «ЧКПЗ»

— человеческие (труд специалистов, которые привлечены к проведению оценки уровня вовлеченности);

— материальные (заработная плата специалистов, участвующих в проведении оценки уровня вовлеченности, денежные средства, выделенные из бюджета, на проведение мероприятий, компьютер, канцелярские товары и т.д.);

— информационные (интернет-ресурсы, новые технологии в оценке уровня вовлеченности).

Клиентами бизнес-процесса управления вовлеченностью персонала являются сами работники ПАО «ЧКПЗ». В новом бизнес-процессе менеджмент среднего звена принимает активное участие в повышении уровня вовлеченности, руководители структурных подразделений являются ответственными за свой подпроцессы. Усовершенствованный бизнес-процесс управления вовлеченностью персонала ПАО «ЧКПЗ» является системным и включает основные элементы системы управления персоналом. На этом мы заканчиваем разработку и описание содержания проекта.

У каждого проекта, внедряемого в организации, присутствуют факторы, которые могут способствовать или препятствовать его осуществлению. Для определения и оценки движущих и сдерживающих сил будет использован анализ поля сил, предложенный К. Левиным. Для того чтобы проект реализовывался наиболее успешно необходимо минимизировать действия сдерживающих сил или нейтрализовать их.

Движущими силами проекта будут являться:

1. Поддержка высшего управленческого звена. Заинтересованность руководителей в улучшении показателей экономической деятельности, что будет способствовать осуществлению проекта.

2. Необходимость внедрения инноваций для оптимизации деятельности. Данное направление необходимо совершенствовать по причине масштабов и специализации деятельности компании, а также с целью сокращения финансовых и временных ресурсов при ведении деятельности.

3. Необходимость снижения уровня текучести персонала. Так как данный показатель отражает общую обстановку с кадрами в компании, является признаком ее стабильности, целостности и удовлетворенности трудом.

4. Потребность в увеличении объема продаж произведенной продукции. Она направлена на повышение финансовой устойчивости компании, поэтому необходимо комплексно воздействовать на факторы повышения объема продаж произведённой продукции, и как следствие, увеличится чистая прибыль компании.

Кроме движущих факторов у проекта есть и сдерживающие. В данной ситуации сдерживающими факторами можно считать:

1. Высокий уровень сопротивления со стороны линейных руководителей. Так как с их стороны потребуются дополнительные временные затраты для обеспечения реализации проекта.

2. Дополнительная нагрузка на специалистов службы директора по персоналу и социальным вопросам. Для минимизации данной сдерживающей силы необходимо детально структурировать ответственность по проведению необходимых мероприятий проекта.

3. Высокая доля временных затрат. Здесь подразумевается время, которое будет потрачено на внедрение мероприятий проекта. Для сокращения временных затрат необходимо разработать сбалансированный график реализации проекта при помощи диаграммы Ганта.

Представим вышеперечисленные факторы на рисунке 3.5

Проведя анализ поля сил можно сделать вывод, что у данного проекта преобладают движущие силы. Количество сдерживающих сил чуть меньше. Это говорит о перспективности проекта по совершенствованию системы управления вовлеченностью персонала и необходимости его осуществления.

Реализация любого проекта, как кадрового, так и любых других – инвестиционных, научно-исследовательских, сопровождается рисками.



Рисунок 3.5 – Движущие и сдерживающие силы проекта

Некоторые риски могут повлиять незначительно на крупную по масштабу организацию, однако возможны и более существенные риски, которые повлекут за собой серьезные последствия. Поэтому, чтобы быть готовыми к ним и способными быстро среагировать на них, необходимо оценить риски: вероятность их появления, а также степень влияния. Для этого определим критерии в таблице 3.2

Таблица 3.2 – Критерии оценки рисков

Критерий	Оценка
Вероятность проявления (ВП)	<ul style="list-style-type: none"> • очень высокая – 0,9; • высокая – 0,7; • средняя – 0,5; • низкая – 0,3; • очень низкая – 0,1
Степень влияния (СВ)	<ul style="list-style-type: none"> • очень высокая – 0,9 • высокая – 0,7 • средняя – 0,5 • низкая – 0,3 • очень низкая – 0,1

Руководствуясь данными критериями и оценками, рассмотрим возможные риски при реализации проекта по совершенствованию системы управления вовлеченностью персонала.

Таблица 3.3 – Оценка рисков реализации проекта

№	Наименование риска	Характеристика риска	ВП	СВ	Коэфф-т влияния
R1	Нарушение сроков проекта	Проект разрабатывается в соответствии с конкретными сроками, нарушение которых может повлечь за собой увеличение затрат и срока окупаемости проекта, а также стать предпосылкой неудовлетворенности среди персонала и линейных руководителей.	0,3	0,5	0,15
R2	Возникновение ошибок при реализации мероприятий	Возникновение данного риска является наиболее вероятным по причине отсутствия опыта проведения мероприятий у ответственных исполнителей. Но последствия риска являются наименее серьезными ввиду того, что в процессе реализации проекта будет проводиться регулярный контроль и корректировки в случае необходимости.	0,7	0,3	0,21
R3	Увеличение финансовых издержек	С учетом проведения мероприятий по совершенствованию системы управления вовлеченностью персонала без привлечения дополнительных консультантов данная угроза является наименее вероятной, однако степень ее негативного влияния в случае возникновения занимает высокий уровень.	0,1	0,7	0,07
R4	Соппротивление персонала	В процессе реализации проекта есть вероятность появления данного риска. Неприятие проекта со стороны персонала, как правило, возникает из-за недостатка информации, менеджмент компании не осведомлен о том, чем занимается проектная группа, а сотрудники вообще не видят смысла во внедрении.	0,7	0,7	0,49

Таким образом, исходя из данных таблицы 3.3, можно разделить риски на 3 группы:

- незначительные риски с коэффициентом влияния до 0,1 (, увеличение финансовых издержек);
- средней степени значимости с коэффициентом от 0,15 до 0,3 (нарушение сроков проекта, возникновение ошибок при реализации мероприятий);
- значимый риск с коэффициентом 0,49 (сопротивление персонала).

Рассмотрев предполагаемые риски, вероятность их проявления, а также степень влияния каждого из них, сформируем карту рисков (рисунок 3.6)

Вероятность проявления	Степень влияния				
	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1
0,9	0,81	0,63	0,45	0,27	0,09
0,7	0,63	0,49 R4	0,35	0,21	0,07
0,5	0,45	0,35	0,25	0,15	0,05
0,3	0,27	0,21 R2	0,15 R1	0,09	0,03
0,1	0,09	0,07 R3	0,05	0,03	0,01

Рисунок 3.6 – Карта рисков

Для минимизации влияния и возникновения указанных рисков необходимо провести профилактические мероприятия, которые также включаются в первоначальный этап по разработке и внедрению проекта по совершенствованию системы управления вовлеченностью персонала ПАО «ЧКПЗ»:

R1: Нарушение сроков проекта. Чтобы минимизировать риск, нужно разработать детальный план мероприятий с указанием сроков, временных лагов, трудоемкости работ, а также примерных результатов. Те лица, которые будут

ответственны за определённые этапы проекта, также будут проводить контроль осуществления, оценку эффективности выполненных работ и корректировку, что в свою очередь позволит снизить риск и ускорить срок окупаемости проекта.

R2: Возникновение ошибок при реализации мероприятий. Изучение отечественного и зарубежного опыта по совершенствованию системы управления вовлеченность персонала, регулярная корректировка, контроль процесса со стороны рабочей группы и самих ответственных.

R3: Увеличение финансовых издержек. Для минимизации риска, необходимо максимально развернуто сформировать бюджет. Так как появление всех непредусмотренных затрат не учесть, то необходимо запланировать резерв средств на дополнительные нужды. К тому же, важно установить лимит денежных средств, за рамки которого выходить нельзя.

R4: Сопротивление персонала. Нужно комплексно проработать систему информированности персонала: проведение совещаний, круглых столов с сотрудниками и руководителями структурных подразделений. Открытое общение устранил причины сопротивления, основанные на непонимании и различной оценке ситуации. Это актуально в рассматриваемой ситуации, так как ощущается недостаток информации о перспективах дальнейших преобразований.

После минимизации возможных рисков разработаем детальный план мероприятий для успешной реализации проекта. В рамках плана мероприятий будут рассмотрены определённые виды работ, которые позволят планомерно достичь заявленной цели нашего проекта (таблица 3.4).

План мероприятий будет разделен на четыре основных этапа: этап диагностики, этап разработки и утверждения, этап реализации и этап подведения итогов по реализации проекта, на каждом из которых мероприятия будут проведены в хронологическом порядке с указанием временных промежутков.

Также для каждого мероприятия будут указаны ключевые показатели эффективности, которые помогут своевременно отреагировать и внести

коррективы, к тому же эта информация в дальнейшем будет использована при оценке реализации проекта.

Следует обратить внимание на следующие важные составляющие элементы детализированного плана работ по реализации проекта совершенствования системы управления вовлеченностью персонала ПАО «ЧКПЗ»:

— этап диагностики занимаем примерно один месяц, в его период будут проведены основные анализы деятельности ПАО «ЧКПЗ»;

— этап разработки и утверждения также будет проходить в течение одного месяца;

— этап реализации будет проходить в течение одного месяца;

— этап подведения итогов по реализации проекта будет проходить в течение трех месяцев, так как необходимо будет сформировать отчеты о проделанной работе и представить их руководству, провести регулярные мероприятия по оценке вовлеченности персонала, провести анализ целевых показателей после реализации проекта.

Таблица 3.4 – Детализированный план мероприятий проекта

№ п/п	Наименование мероприятия	Период, дни	Трудовые затраты, чел./час	Предшествующий этап	Ключевые показатели эффективности
Диагностика					
1	Формирование проектной группы и распределение ответственности	1 (01.07.19)	6	-	Проектная группа специалистов компании, распределение ответственности без перегрузки
2	Анализ экономических показателей ПАО «ЧКПЗ» в динамике за несколько лет	3 (02.07.19-05.07.19)	15	1	Определение экономической проблемы компании и причин ее возникновения
3	Анализ внешней и внутренней среды ПАО «ЧКПЗ»	5 (08.07.19-12.07.19)	15	2	Определение сильных и слабых сторон компании
4	Анализ существующей системы управления персоналом ПАО «ЧКПЗ»	5 (08.07.19-12.07.19)	15	2	Системный подход, по результатам которого выявлена проблемная область системы управления персоналом
5	Организационно-кадровый аудит	3 (15.07.19-17.07.19)	12	3,4	Выявление снижения производительности труда, высокой текучести персонала

Продолжение таблицы 3.4

№ п/п	Наименование мероприятия	Период, дни	Трудо-затраты, чел./час	Предшествующий этап	Ключевые показатели эффективности
6	Проведение опроса для оценки уровня вовлеченности персонала	4 (17.07.19-22.07.19)	16	5	Выявление низкого уровня вовлеченности персонала, причин увольнения
7	Анализ системы управления вовлеченностью персонала	3 (23.07.19-25.07.19)	18	5	Выявление недостатков системы, несоответствия цели, отсутствия критериев эффективности
8	Анализ зарубежного и отечественного опыта по управлению вовлеченностью персонала	4 (26.07.19-31.07.19)	20	6,7	Выявление основных технологий управления вовлеченностью персонала
Разработка и утверждение					
9	Согласование проведения разработки и внедрения проекта по совершенствованию системы управления вовлеченностью персонала	2 (01.08.19-02.08.19)	12	8	Одобрение и поддержка со стороны вышестоящего руководства, осознание необходимости совершенствования системы
10	Разработка цели проекта и системы управления вовлеченностью персонала	1 (05.08.19)	8	8,9	Цель проекта коррелирует со стратегией компании
11	Пересмотр используемых технологий в системе управления вовлеченностью персонала	3 (06.08.19-08.08.19)	21	10	Комплексная разработка и внедрение современных методик
12	Разработка и утверждение положения о новой системе управления вовлеченностью персонала	2 (09.08.19-12.08.19)	12	11	Положение утверждено генеральным директором
13	Разработка семинара для линейных руководителей и руководителей структурных подразделений в целях минимизации негативного восприятия мероприятий и профилактической работы с сопротивлениями	3 (13.08.19-15.08.19)	18	12	Программа семинара содержит полноценное представление о положении с аргументацией его эффективности, отражает цели и полную информацию для всех заинтересованных лиц

Продолжение таблицы 3.4

№ п/п	Наименование мероприятия	Период, дни	Трудо-затраты, чел./час	Предшествующий этап	Ключевые показатели эффективности
14	Проведение информационного семинара с сотрудниками, ознакомление с разработанным положением и мероприятиями	1 (16.08.19)	8	13	Сотрудники ознакомлены с содержанием проекта и поддерживают его реализацию
Реализация					
15	Внесение коррективов, касающихся корпоративных компетенций, в положение о подборе персонала	2 (19.08.19-20.08.19)	12	14	Коррективы своевременно внесены, положение подписано вышестоящим руководством
16	Составление психодиагностических тестов для отбора персонала	2 (19.08.19-20.08.19)	8	14	Составленные тесты
17	Создание автоматизированной формы для обработки результатов теста	2 (19.08.19-20.08.19)	8	14	Удобоваримая форма для обработки результатов в excel
18	Формирование базы профессиональных испытаний для производственного персонала	2 (19.08.19-20.08.19)	8	14	Сформированная база профессиональных испытаний
19	Уведомление руководителей структурных подразделений об изменениях в подборе персонала	1 (21.08.19)	4	15,16, 17,18	Сотрудники ознакомлены с изменениями и поддерживают их
20	Установочная встреча с руководителями структурных подразделений по вопросу актуализации программы наставничества для производственного персонала	1 (22.08.19)	8	19	Встреча закрепляет за собой цели актуализации программы наставничества, содержит аргументацию и всю информацию для заинтересованных лиц

Продолжение таблицы 3.4

№ п/п	Наименование мероприятия	Период, дни	Трудо-затраты, чел./час	Предшествующий этап	Ключевые показатели эффективности
21	Корректировка программы наставничества с учетом обозначенных изменений после установочной встречи и ее утверждение	3 (23.08.19-27.08.19)	18	20	Программа наставничества скорректирована и утверждена генеральным директором
22	Создание регламентирующего документа по проекту «Кузница идей»	3 (28.08.19-30.08.19)	18	21	Документ, характеризующий все процессы, касающиеся проекта «Кузница идей»
23	Создание формы подсчета вознаграждения за труд для производственного персонала	1 (28.08.19)	6	21	Удобоваримая форма для подсчета вознаграждения в виде excel, в бумажном виде
24	Утверждение формы генеральным директором	1 (29.08.19)	2	23	Форма утверждена генеральным директором
25	Составление приказа и внесение изменений в положение об оплате труда, касающихся вознаграждения за предложенные и реализованные идеи и инициативы, а также касающихся созданной формы для подсчета вознаграждения	3 (30.08.19-03.09.19)	18	22,23	Приказ и положение подписаны генеральным директором
26	Проведение информационной встречи с сотрудниками по проекту «Кузница идей»	1 (04.09.19)	4	25	Сотрудники проинформированы о возможностях реализации возникающих идей, о способах подачи идей, о вознаграждении за участие в проекте
27	Формирование бюджета на покупку канцелярских товаров для визуализации показателей и целей в структурных подразделениях	2 (05.09.19-06.09.19)	10	26	Бюджет составлен

Продолжение таблицы 3.4

№ п/п	Наименование мероприятия	Период, дни	Трудовые затраты, чел./час	Предшествующий этап	Ключевые показатели эффективности
28	Утверждение бюджета и создание приказа на покупку канцелярии	1 (09.09.19)	6	27	Бюджет утвержден генеральным директором, приказ создан и передан в закупки
29	Создание инструмента обратной связи, описание алгоритма проведения	3 (10.09.19-12.09.19)	18	28	Инструмент создан и внедрен
30	Поиск провайдера для обучения руководителей (Тренинг: «Обратная связь, как инструмент развития сотрудника»)	3 (16.09.19-18.09.19)	15	29	Провайдер найден
31	Утверждение программы тренинга и бюджета	2 (20.09.19-23.09.19)	12	30	Бюджет и программа утверждены генеральным директором
32	Информирование руководителей структурных подразделений, линейных руководителей о новом инструменте и необходимости его использования, об участии в тренинге	1 (24.09.19)	8	31	Персонал проинформирован
33	Оказание поддержки руководителям	1 раз в 2 недели (25.09.19)	4	32	Оказание консультаций, информирования, поддержки руководителям после внедрения новых технологий
34	Формирование рейтинга руководителей, проведение опроса	7 (26.09.19-04.10.19)	42	33	Рейтинг сформирован на основе того, что каждый из руководителей сделал для своих подчиненных
35	Составление отчета для вышестоящего руководства о промежуточных результатах	1 раз в месяц (07.10.19)	2	34	Отчет отправлен генеральному директору
36	Подготовка информационной презентации профсоюза	2 (08.10.19-10.10.19)	12	35	Презентация для сотрудников, отражающая цели деятельности профсоюза, текущую работу, вопросы, по которым следует обращаться

Окончание таблицы 3.4

№ п/п	Наименование мероприятия	Период, дни	Трудовые затраты, чел./час	Предшествующий этап	Ключевые показатели эффективности
37	Проведение презентации и информационной встречи для сотрудников	1 (11.10.19)	4	36	Сотрудники ознакомлены, понимают цель деятельности, возможности
38	Проведение тренинга для руководителей структурных подразделений, линейных руководителей	1 (14.10.19)	8	37	Проведение провайдером тренинга
Подведение итогов по реализации проекта					
39	Получение и обработка обратной связи от сотрудников	5 (15.10.19-21.10.19)	20	38	Положительная динамика у работников
40	Получение и обработка обратной связи от линейных руководителей	8 (22.10.19-28.10.19)	24	39	Положительная динамика у 100% линейных руководителей
41	Анализ уровня вовлеченности у производственного персонала	9 (29.10.19-11.11.19)	36	39,40	Увеличение уровня на 20%
42	Анализ уровня текучести персонала	4 (12.11.19-15.11.19)	12	41	Снижение уровня текучести на 10%
43	Анализ уровня производительности труда	10 (18.11.19-29.11.19)	22	42	Выполнение индивидуального плана на 98%
44	Проведение анализа по уровню внедрения рационализаторских предложений по инициативе работников	10 (02.12.19-13.12.19)	20	43	Увеличение количества рационализаторских предложений по инициативе сотрудников на 10%
45	Анализ брака при производстве продукции	5 (16.12.19-20.12.19)	20	44	Уровень брака в производимой продукции не превышает 2,5%
46	Подведение итогов проекта	7 (23.12.19-31.12.19)	21	45	Цель проекта достигнута на 100% - увеличение вовлеченности персонала на 20%

Таким образом, проект состоит из четырех этапов: этапа диагностики, этапа разработки и утверждения, этапа реализации и этап подведения итогов по реализации проекта, включающих в себя 46 мероприятий. Для наглядности представим план мероприятий в виде диаграммы Ганта ниже на рисунке 3.7.

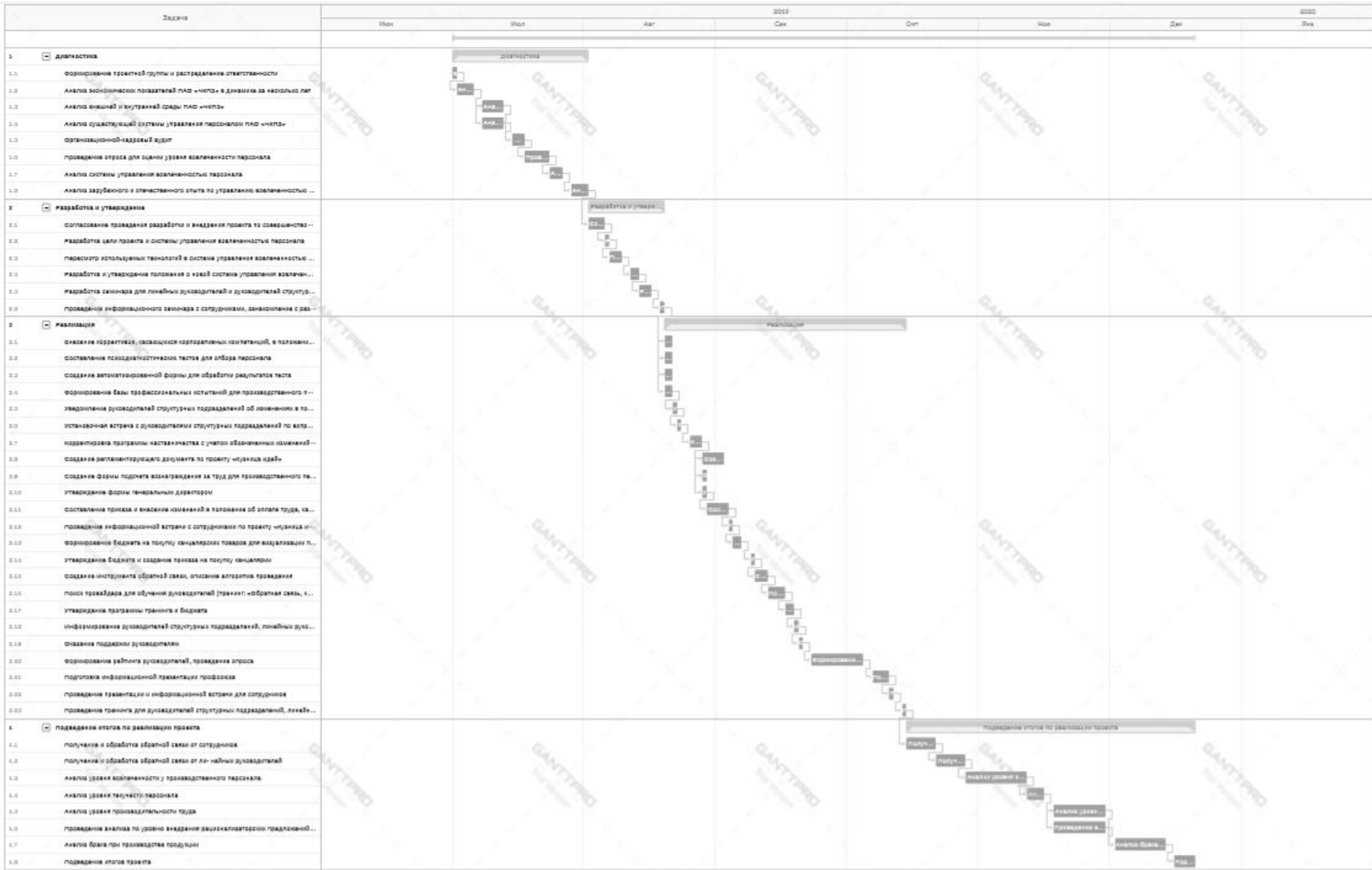


Рисунок 3.7 – Диаграмма Ганта проекта

Данный инструмент в сочетании с детализированным планом работ обеспечивает наглядность хода всего проекта и отдельных его этапов.

На основе представленных данных в таблице 3.4 и рисунка 3.7 следует составить матрицу ответственности (таблица 3.5) для рационального распределения задач между участниками и профилактики возникновения загруженности специалистов службы директора по персоналу и социальным вопросам. В данной таблице будут распределены соответствующие функциональные роли участия в проекте: О – отвечает (непосредственный исполнитель), У – утверждает, К – контролирует, И – информирует (консультирует). Следует отметить обозначения столбцов в соответствии с участниками: ССДПСВ – специалист службы директора по персоналу и социальным вопросам, ДПСВ – директор по персоналу и социальным вопросам, ЛР – линейный руководитель, РСП – руководитель структурного подразделения, ЭТ – экономист по труду, ВК – внешний консультант, ГД – генеральный директор.

Таблица 3.5 – Матрица ответственности проекта

№ п/п	Задача	Участники							
		ССДПСВ	ДПСВ	ЛР	РСП	ЭТ	ВК	ГД	
1	Формирование проектной группы и распределение ответственности	-	О, У	-	-	-	-	-	
2	Анализ экономических показателей ПАО «ЧКПЗ» в динамике за несколько	-	К	-	-	О	-	-	
3	Анализ внешней и внутренней среды ПАО «ЧКПЗ»	-	К, И	-	-	О	-	-	
4	Анализ существующей системы управления персоналом ПАО «ЧКПЗ»	О	К, И	-	-	-	-	-	
5	Организационной-кадровый аудит	О	К, И	-	-	-	-	-	
6	Проведение опроса для оценки уровня вовлеченности персонала	И	К	-	-	-	О	-	
7	Анализ системы управления вовлеченностью персонала	О	И	-	-	-	-	-	
8	Анализ зарубежного и отечественного опыта по управлению вовлеченностью персонала	О	И	-	-	-	-	-	

Продолжение таблицы 3.5

№ п/п	Задача	Участники							
		ССДПСВ	ДПСВ	ЛР	РСР	ЭТ	ВК	ГД	
9	Согласование проведения разработки и внедрения проекта по совершенствованию системы управления вовлеченностью персонала	-	О	-	-	-	-	У	
10	Разработка цели проекта и системы управления вовлеченностью персонала	О	К	-	-	-	-	-	
11	Пересмотр используемых технологий в системе управления вовлеченностью персонала	О	И	-	-	-	-	-	
12	Разработка и утверждение положения о новой системе управления вовлеченностью персонала	О	К, И	-	-	-	-	У	
13	Разработка семинара для линейных руководителей и руководителей структурных подразделений в целях минимизации негативного восприятия мероприятий и профилактической работы с сопротивлениями	О	К, И	-	-	-	-	-	
14	Проведение информационного семинара с сотрудниками, ознакомление с разработанным положением и мероприятиями	-	О	-	-	-	-	-	
15	Внесение коррективов, касающихся корпоративных компетенций, в положение о подборе персонала	О	К, И	-	-	-	-	-	
16	Составление психодиагностических тестов для отбора персонала	О	К, И	-	-	-	-	-	
17	Создание автоматизированной формы для обработки результатов теста	О	К	-	-	-	-	-	
18	Формирование базы профессиональных испытаний для производственного персонала	О	К	И	И	-	-	-	
19	Уведомление руководителей структурных подразделений об изменениях в подборе персонала	-	О	-	-	-	-	-	
20	Установочная встреча с руководителями структурных подразделений по вопросу актуализации программы наставничества для производственного персонала	-	О	И	И	-	-	-	

Продолжение таблицы 3.5

№ п/п	Задача	Участники						
		ССДПСВ	ДПСВ	ЛР	РСП	ЭТ	ВК	ГД
21	Корректировка программы наставничества с учетом обозначенных изменений после установочной встречи и ее утверждение	О	К, И	И	И	-	-	-
22	Создание регламентирующего документа по проекту «Кузница идей»	О	К, И	-	-	И	-	-
23	Создание формы подсчета вознаграждения за труд для производственного персонала	О	К	-	-	И	-	-
24	Утверждение формы генеральным директором	-	О	-	-	-	-	У
25	Составление приказа и внесение изменений в положение об оплате труда, касающихся вознаграждения за предложенные и реализованные идеи и инициативы, а также касающихся созданной формы для подсчета вознаграждения	-	К, И	-	-	О	-	-
26	Проведение информационной встречи с сотрудниками по проекту «Кузница идей»	О	К, И	И	И	О	-	-
27	Формирование бюджета на покупку канцелярских товаров для визуализации показателей и целей в структурных подразделениях	О	К	-	-	-	-	-
28	Утверждение бюджета и создание приказа на покупку канцелярии	-	О	-	-	-	-	У
29	Создание инструмента обратной связи, описание алгоритма проведения	О	К, И	-	-	-	-	-
30	Поиск провайдера для обучения руководителей (Тренинг: «Обратная связь, как инструмент развития сотрудника»)	О	У	-	-	-	-	-
31	Утверждение программы тренинга и бюджета	-	О	-	-	-	-	У
32	Информирование руководителей структурных подразделений, линейных руководителей о новом инструменте и необходимости его использования, об участии в тренинге	О	К, И	-	-	-	-	-
33	Оказание поддержки руководителям	О	К, И	-	-	-	-	-
34	Формирование рейтинга руководителей, проведение опроса	-	К, И	И	И	-	О	-

Окончание таблицы 3.5

№ п/п	Задача	Участники						
		ССДПСВ	ДПСВ	ЛР	РСП	ЭТ	ВК	ГД
35	Составление отчета для вышестоящего руководства о промежуточных результатах	О	К	-	-	-	-	-
36	Подготовка информационной презентации профсоюза	-	О	-	-	-	-	-
37	Проведение презентации и информационной встречи для сотрудников	-	О	-	-	-	-	-
38	Проведение тренинга для руководителей структурных подразделений, линейных руководителей	-	К	-	-	-	О	-
39	Получение и обработка обратной связи от сотрудников	О	К, И	И	И	-	-	-
40	Получение и обработка обратной связи от линейных руководителей	О	К, И	И	И	-	-	-
41	Анализ уровня вовлеченности у производственного персонала	И	К	-	-	-	О	-
42	Анализ уровня текучести персонала	О	К	-	-	-	-	-
43	Анализ уровня производительности труда	-	К	-	-	О	-	-
44	Проведение анализа по уровню внедрения рационализаторских предложений по инициативе работников	И	К	И	И	-	О	-
45	Анализ брака при производстве продукции	-	К	И	И	О	-	-
46	Подведение итогов проекта	О	К, И	И	И	-	-	У

Таким образом, следует отметить, что наибольшая доля работ попадает под ответственность и выполнение специалистов службы директора по персоналу и социальным вопросам. Экономист по труду является ответственным в тех случаях, когда необходимо выполнить задачу, находящуюся в его зоне ответственности. Контролирует выполнение процессов, как правило, директор по персоналу и социальным вопросам. В свою очередь, руководители структурных подразделений и линейные руководители являются основными консультантами и информаторами в ходе реализации проекта. Внешний консультант является ответственным в вопросах, касающихся диагностики уровня вовлеченности, а также в вопросах формирования рейтинга руководителей. Генеральный директор утверждает все регламентирующие документы.

Выводы по параграфу 3.1:

1. При совершенствовании системы управления вовлеченностью производственного персонала учитывается дифференциация технологий и методологий, способствующих достижению главной цели системы и проекта.

2. Целью проекта является повышение уровня вовлеченности производственного персонала ПАО «ЧКПЗ».

3. При детализации плана работ было составлено 46 мероприятий, которые направлены на поэтапное внедрение, подразумевающее разработку проекта с обоснованным представлением его необходимости в рамках проводимого исследования, связанного с оценкой уровня вовлеченности производственного персонала, также детализированный план соответствует выбранным технологиям и способам повышения уровня вовлеченности персонала.

4. Проект со всеми его этапами занимает срок, который равен шести месяцам. Первоначальные результаты от внедрения проекта будут получены к 01.01.2020.

Следующим шагом в разработке проекта будет составление бюджетов инвестиционных и эксплуатационных затрат, по результатам которых будет определена общая стоимость проекта.

3.2 Расчет стоимости проекта совершенствования системы управления вовлеченностью производственного персонала

Расчет стоимости проекта включает в себя формирование бюджета проекта, который будет состоять из инвестиционных затрат (на разработку и реализацию проекта) и эксплуатационных (на реализацию проекта).

Исходя из расчета данных видов затрат формируется генеральный бюджет проекта, в котором отражается необходимая совокупность расходов на проект в период его разработки и реализации.

Для начала представим смету и бюджет инвестиционных расходов проекта. К данному виду затрат относятся выплаты участникам проектной группы за время, используемое на выполнение определенного вида задач, необходимых для разработки и внедрения проекта. Доплаты будут соответствовать 30% от часовой

тарифной ставки заработной платы специалистов, непосредственно выполняющих (являющихся ответственными, исполнителями) ту или иную задачу по ходу реализации проекта. Таким образом, проектный час будет составлять 130% от стандартной часовой ставки. Необходимо учитывать, что расчеты будут производиться без учета оплаты часовой тарифной ставки генерального директора, так как в процессе разработки и реализации проекта он будет осуществлять функции утверждения и контроля.

Расчет часовой тарифной ставки будет производиться путем деления месячной заработной платы на отработанное время.

При этом заработная плата рассчитывается с учетом установленной в компании системы окладов для различных специалистов, а также с учетом ежемесячных премий. Отработанное время рассчитывается как среднее: 22 рабочих дня при 8 часовом рабочем дне, то есть 176 часов в месяц. Для того, чтобы рассчитать часовую оплату по проектным задачам, представим данные с заработными платами всех специалистов проектной группы и оплатой часовой тарифной ставки (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Часовые тарифные ставки участников проектной группы

Участники Категория	ССДПСВ	ДПСВ	ЛР	РСП	ЭТ	ВК
Заработная плата, руб./мес.	30 000	80 000	50 000	70 000	35 000	120 000
Отработанное время, час./мес.	176	176	176	176	176	176
Часовая тарифная ставка, руб./час.	170	454	284	397	198	682
Часовая тарифная ставка работы по проекту, руб./час.	221	590	369	516	257	886

По представленным в таблице 3.6 данным можно сделать вывод, что наибольшая стоимость часовой тарифной ставки работы по проектной деятельности является у директора по персоналу и социальным вопросам, а наименьшая стоимость часовой тарифной ставки у специалиста службы

директора по персоналу и социальным вопросам, но так как специалистов будет в проекте 3 человека, то умножим их часовую тарифную ставку на 3 и будем учитывать расходы на специалиста как 663 рубля в час. Далее на основе представленных выше данных представим смету инвестиционных расходов в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Смета инвестиционных расходов

№ п/п	Выполняемая задача	Участники проекта	Размер доплат, руб.	Время работы, ч.	Сумма, руб.
1	Формирование проектной группы и распределение ответственности	ДПСВ	590	6	3540
2	Анализ экономических показателей ПАО «ЧКПЗ» в динамике за несколько	ДПСВ	590	15	8850
		ЭТ	257		3855
3	Анализ внешней и внутренней среды ПАО «ЧКПЗ»	ДПСВ	590	15	8850
		ЭТ	257		3855
4	Анализ существующей системы управления персоналом ПАО «ЧКПЗ»	ДПСВ	590	15	8850
		ССДПСВ	663		9945
5	Организационно-кадровый аудит	ДПСВ	590	12	7080
		ССДПСВ	663		7956
6	Проведение опроса для оценки уровня вовлеченности персонала	ДПСВ	590	16	9440
		ССДПСВ	663		10608
		ВК	886		14176
7	Анализ системы управления вовлеченностью персонала	ДПСВ	590	18	10620
		ССДПСВ	663		11934
8	Анализ зарубежного и отечественного опыта по управлению вовлеченностью персонала	ДПСВ	590	20	11800
		ССДПСВ	663		13260
9	Согласование проведения разработки и внедрения проекта по совершенствованию системы управления вовлеченностью персонала	ДПСВ	590	12	7080
10	Разработка цели проекта и системы управления вовлеченностью персонала	ДПСВ	590	8	4720
		ССДПСВ	663		5304
11	Пересмотр используемых технологий в системе управления вовлеченностью персонала	ДПСВ	590	21	12390
		ССДПСВ	663		13923
12	Разработка и утверждение положения о новой системе управления вовлеченностью персонала	ДПСВ	590	12	7080
		ССДПСВ	663		7956

№ п/п	Выполняемая задача	Участники проекта	Размер доплат, руб.	Время работы, ч.	Сумма, руб.
13	Разработка семинара для линейных руководителей и руководителей структурных подразделений в целях минимизации негативного восприятия мероприятий и профилактической работы с сопротивлениями	ДПСВ	590	18	10620 11934
		ССДПСВ	663		
14	Проведение информационного семинара с сотрудниками, ознакомление с разработанным положением и мероприятиями	ДПСВ	590	8	4720
ИТОГО, руб.					230 346

Сумма инвестиционных затрат для разработки, реализации мероприятий и оценки результатов по проекту составляет 230246рублей. Данная сумма распределена соответствующими долями по мере выполнения той или иной задачи из указанного детализированного плана мероприятий.

Для детализации данной суммы и ее распределения относительно проектного периода представим бюджет инвестиционных расходов (таблица 3.8).

По представленным данным можем отметить, что наибольшая сумма выплат осуществляется в июле 2019 года, в этом месяце происходит выполнение трудоемких задач по диагностике и разработке нашего проекта. Далее для составления генерального бюджета проекта необходимо представить смету эксплуатационных расходов (таблица 3.8). Состав эксплуатационных затрат также будет детально представлен в смете.

Таблица 3.8 – Бюджет инвестиционных расходов проекта, руб.

Доплата	07.2019	08.2019	Сумма
Специалист службы директора по персоналу и социальным вопросам	40443	39117	79560
Директор по персоналу и социальным вопросам	82290	46610	128900
Линейный руководитель	0	0	0
Руководитель структурного подразделения	0	0	0
Экономист по труду	7710	0	7710
Внешний консультант	14176	0	14176
ИТОГО	144619	85727	230346

По представленным данным можем отметить, что наибольшая сумма выплат осуществляется в июле 2019 года, в этом месяце происходит выполнение трудоемких задач по диагностике и разработке нашего проекта. Далее для составления генерального бюджета проекта необходимо представить смету эксплуатационных расходов (таблица 3.9). Состав эксплуатационных затрат также будет детально представлен в смете.

Таблица 3.9 – Смета эксплуатационных расходов

№ п/п	Выполняемая задача	Участник и проекта	Размер доплат, руб.	Время работы, ч.	Сумма, руб.
15	Внесение коррективов, касающихся корпоративных компетенций, в положение о подборе персонала	ДПСВ	590	12	7080
		ССДПСВ	663		7956
16	Составление психодиагностических тестов для отбора персонала	ДПСВ	590	8	4720
		ССДПСВ	663		5304
17	Создание автоматизированной формы для обработки результатов теста	ДПСВ	590	8	4720
		ССДПСВ	663		5304
18	Формирование базы профессиональных испытаний для производственного персонала	ДПСВ	590	8	4720
		ССДПСВ	663		5304
		ЛР	369		2952
		РСП	516		4128
19	Уведомление руководителей структурных подразделений об изменениях в подборе персонала	ДПСВ	590	4	2360
20	Установочная встреча с руководителями структурных подразделений по вопросу актуализации программы наставничества для производственного персонала	ДПСВ	590	8	4720
		ЛР	369		2952
		РСП	516		4128
21	Корректировка программы наставничества с учетом обозначенных изменений после установочной встречи и ее утверждение	ДПСВ	590	18	10620
		ССДПСВ	663		11934
		ЛР	369		6642
		РСП	516		9288
22	Создание регламентирующего документа по проекту «Кузница идей»	ДПСВ	590	18	10620
		ССДПСВ	663		11934
		ЭТ	257		4626
23	Создание формы подсчета вознаграждения за труд для производственного персонала	ДПСВ	590	6	3540
		ССДПСВ	663		3978
		ЭТ	257		1542
24	Утверждение формы генеральным директором	ДПСВ	590	2	1180

Продолжение таблицы 3.9

№ п/п	Выполняемая задача	Участник и проекта	Размер доплат, руб.	Время работы, ч.	Сумма, руб.
25	Составление приказа и внесение изменений в положение об оплате труда, касающихся вознаграждения за предложенные и реализованные идеи и инициативы, а также касающихся созданной формы для подсчета вознаграждения	ДПСВ	590	18	10620 4626
		ЭТ	257		
26	Проведение информационной встречи с сотрудниками по проекту «Кузница идей»	ДПСВ	590	4	2360 2652 1476 2064 1028
		ССДПСВ	663		
		ЛР	369		
		РСП	516		
		ЭТ	257		
27	Формирование бюджета на покупку канцелярских товаров для визуализации показателей и целей в структурных подразделениях	ДПСВ	590	10	5900 6630
		ССДПСВ	663		
28	Утверждение бюджета и создание приказа на покупку канцелярии	ДПСВ	590	6	3540
29	Создание инструмента обратной связи, описание алгоритма проведения	ДПСВ	590	18	10620 11934
		ССДПСВ	663		
30	Поиск провайдера для обучения руководителей (Тренинг: «Обратная связь, как инструмент развития сотрудника»)	ДПСВ	590	15	8850 9945
		ССДПСВ	663		
31	Утверждение программы тренинга и бюджета	ДПСВ	590	12	7080
32	Информирование руководителей структурных подразделений, линейных руководителей о новом инструменте и необходимости его использования, об участии в тренинге	ДПСВ	590	8	4720 5304
		ССДПСВ	663		
33	Оказание поддержки руководителям	ДПСВ	590	4	2360 2652
		ССДПСВ	663		
34	Формирование рейтинга руководителей, проведение опроса	ДПСВ	590	42	24780 37212 15498 21672
		ВК	886		
		ЛР	369		
		РСП	516		
35	Составление отчета для вышестоящего руководства о промежуточных результатах	ДПСВ	590	2	1180 1326
		ССДПСВ	663		
36	Подготовка информационной презентации профсоюза	ДПСВ	590	12	7080

Окончание таблицы 3.9

№ п/п	Выполняемая задача	Участник и проекта	Размер доплат, руб.	Время работы, ч.	Сумма, руб.
37	Проведение презентации и информационной встречи для сотрудников	ДПСВ	590	4	2360
38	Проведение тренинга для руководителей структурных подразделений, линейных руководителей	ДПСВ	590	8	4720
		ВК	886		7088
39	Получение и обработка обратной связи от сотрудников	ССДПСВ	663	20	13260
		ДПСВ	590		11800
		РСП	516		10320
		ЛР	369		7380
40	Получение и обработка обратной связи от линейных руководителей	ССДПСВ	663	24	15912
		ДПСВ	590		14160
		РСП	516		12384
		ЛР	369		8856
41	Анализ уровня вовлеченности у производственного персонала	ССДПСВ	663	36	23868
		ДПСВ	590		21240
		ВК	886		31896
42	Анализ уровня текучести персонала	ССДПСВ	663	12	7956
		ДПСВ	590		7080
43	Анализ уровня производительности труда	ДПСВ	590	22	12980
		ЭТ	257		5654
44	Проведение анализа по уровню внедрения рационализаторских предложений по инициативе работников	ДПСВ	590	20	11800
		ВК	886		17720
		ЛР	369		7380
		РСП	516		10320
		ССДПСВ	663		13260
45	Анализ брака при производстве продукции	ДПСВ	590	20	11800
		ЭТ	257		5140
		ЛР	369		7380
		РСП	516		10320
46	Подведение итогов проекта	ССДПСВ	663	21	13923
		ДПСВ	590		12390
		РСП	516		10836
		ЛР	369		7749
ИТОГО, руб.					774 293

Для детализации данной суммы и ее распределения относительно проектного периода представим бюджет эксплуатационных расходов (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Бюджет эксплуатационных расходов проекта, руб.

Доплата	08.2019	09.2019	10.2019	11.2019	12.2019	Сумма
Специалист службы директора по персоналу и социальным вопросам	51714	39117	30498	31824	27183	180336
Директор по персоналу и социальным вопросам	54280	80830	41300	41300	35990	253700
Линейный руководитель	12546	16974	16236	0	22509	68265
Руководитель структурного подразделения	17544	23736	22704	0	31476	95460
Экономист по труду	6168	5654	0	5654	5140	22616
Внешний консультант	0	37212	7088	31896	17720	93916
Канцелярские расходы	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	60000
ИТОГО	154252	215523	129826	122674	152018	774293

Сумма эксплуатационных затрат составляет 774 293 рублей. Из таблицы следует вывод, что наибольшая сумма затрат закладывается на начальный этап реализации проекта. Для расчета совокупной стоимости реализации проекта и детализированного представления данной суммы необходимо совместить и инвестиционные и эксплуатационные затраты в генеральном бюджет проекта (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Генеральный бюджет проекта

Доплата	07.2019	08.2019	09.2019	10.2019	11.2019	12.2019	Сумма
Специалист службы директора по персоналу и социальным вопросам	40443	90831	39117	30498	31824	27183	259896
Директор по персоналу и социальным вопросам	82290	100890	80830	41300	41300	35990	382600
Линейный руководитель	0	12546	16974	16236	0	22509	68265
Руководитель структурного подразделения	0	17544	23736	22704	0	31476	95460
Экономист по труду	7710	6168	5654	0	5654	5140	30326

Доплата	07.2019	08.2019	09.2019	10.2019	11.2019	12.2019	Сумма
Доплата	07.2019	08.2019	09.2019	10.2019	11.2019	12.2019	Сумма
Внешний консультант	14176	0	37212	7088	31896	17720	108092
Канцелярские расходы	-	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	60000
ИТОГО	144619	239979	215523	129826	122674	152018	1004639

Стоимость проекта совершенствования системы управления вовлеченностью основного производственного персонала составляет 1 004 639 рублей. Состоит данная сумма преимущественно из доплат проектной группе за осуществление мероприятий в соответствии с детализированным планом. Наибольшие суммы затрат выпадают на август и сентябрь 2019, так как разработка технологий совершенствования системы управления вовлеченностью является трудоемкой задачей. В остальных периодах совокупная сумма расходов по проекту распределяется в относительно равных долях.

Представим график распределения инвестиционных и эксплуатационных затрат в течение всего периода реализации проекта (рисунок 3.8).

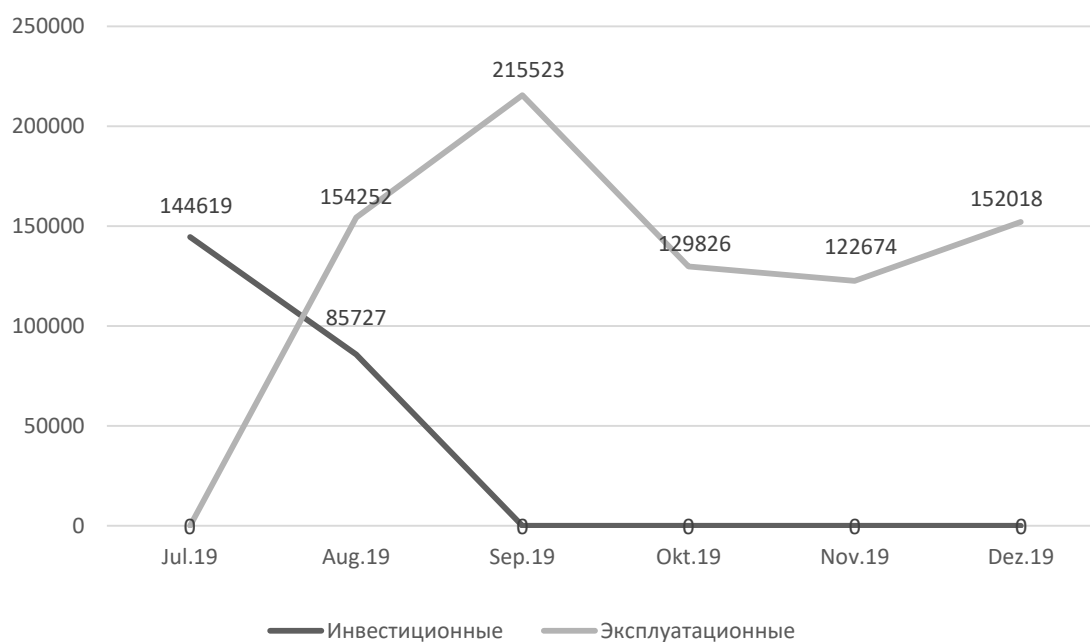


Рисунок 3.8 –График распределения затрат проекта

Рассматривая график, можно сделать вывод, что наибольшую долю в общих затратах на реализацию проекта по совершенствованию системы управления вовлеченностью основного производственного персонала составляют эксплуатационные расходы, в частности, доплаты сотрудникам, участвующим в разработке новых технологий совершенствования системы управления вовлеченностью.

Выводы по параграфу 3.2:

— основными видами затрат на реализацию проекта являются доплаты проектной группе в процессе реализации проектных мероприятий, а именно инвестиционные затраты и эксплуатационные затраты.

— совокупная стоимость проекта совершенствования системы управления вовлеченностью основного производственного персонала ПАО «ЧКПЗ» составляет 1 004 639 рублей без учета непредвиденных затрат.

Стоит отметить, что достижение поставленной цели проекта – повышение уровня вовлеченности основного производственного персонала на 20% – помимо оказываемого организационного эффекта приведет также к достижению определенного экономического эффекта.

3.3 Расчет экономической эффективности проекта

Следующим этапом разработки проекта – оценка прибыльности и расчет экономической эффективности проекта по повышению уровня вовлеченности основного производственного персонала.

При обозначении цели проекта, которая заключается в повышении уровня вовлеченности основного производственного персонала, были поставлены задачи: снизить текучесть персонала и повысить производительность труда (рисунок 3.9).

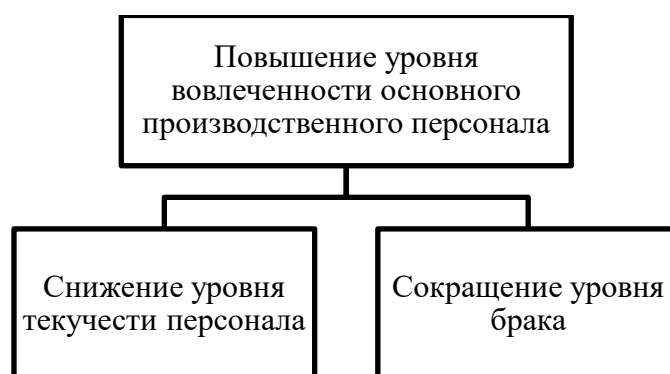


Рисунок 3.9 – Влияние факторов на повышение уровня вовлеченности

Таким образом, при реализации данного проекта мы можем рассчитать эффективность с двух позиций: снижение уровня текучести персонала и сокращение уровня брака. Рассмотрим каждую составляющую подробнее:

1. При сокращении уровня текучести персонала мы снижаем затраты на замещение вакансий, которые состоят из нескольких переменных:

— затраты на увольнение. Сюда необходимо отнести компенсационные выплаты при полностью или частично неиспользованном отпуске. Рассчитывается исходя из количества дней неиспользованного отпуска и среднего дневного заработка сотрудника с учетом премиальных выплат.

— затраты на замещение вакантной должности. Сюда необходимо отнести затраты на доступ к базе резюме, рекламу вакансии, трудозатраты специалиста по подбору персонала, трудозатраты руководителей на интервью, медицинский осмотр, спецодежду, трудозатраты при оформлении приема сотрудника на работу.

Далее рассмотрим затраты на замещение работника по всем параметрам в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Затраты на замещение работника

Перечень затрат	Ед. изм.	Стоимость для расчета	Длительность затрат	Стоимость затрат
Компенсация неиспользованного отпуска	тыс.руб.	26,042	-	26,042
Доступ к базе резюме	тыс.руб.	0,83	-	0,83
Реклама вакансии	тыс.руб.	1,66	-	1,66
Трудозатраты специалиста по подбору персонала	чел\час	0,17	2	0,34

Перечень затрат	Ед. изм.	Стоимость для расчета	Длительность затрат	Стоимость затрат
Трудозатраты руководителей на интервью	чел\час	0,397	0,5	0,198
Медицинский осмотр	тыс.руб.	3	-	3
Спецодежда	тыс.руб.	5	-	5
Трудозатраты при оформлении приема сотрудника на работу	чел\час	0,17	0,5	0,85
Итого				37,92

Исходя из расчета на замещение работника суммированием расходов на увольнение и расходов на замещение вакансии получаем сумму в размере 37 900 рублей. Для расчета дохода от реализации проекта рассмотрим снижение уровня текучести персонала в компании до и после внедрения проекта (рисунок 3.10).

По ранее отмеченным данным в нашем исследовании количественный показатель текучести персонала равен 350 увольняющимся в год сотрудникам. Следует отметить, что экспертным методом было выявлено, что в ходе реализации проекта ожидается среднее снижение количественного показателя текучести персонала на 5%.

Таким образом, количественный показатель снижения уровня текучести персонала при реализации проекта совершенствования системы управления вовлеченностью основного производственного персонала к окончанию внедрения и выполнения работ снизится с 350 до 331 работника.

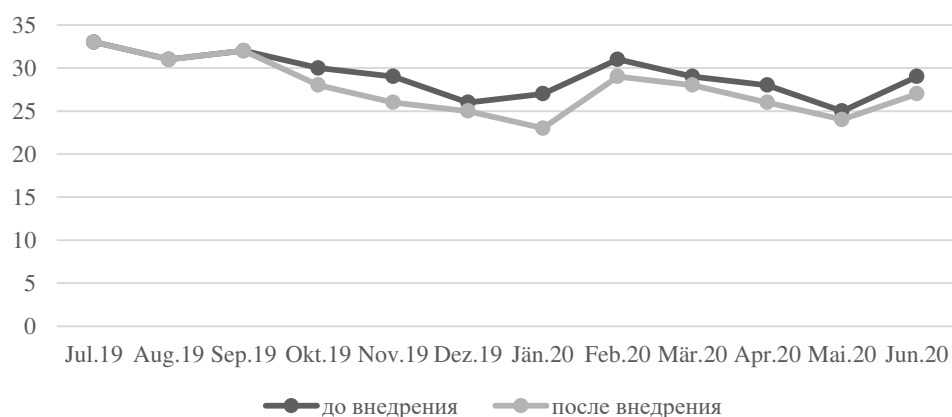


Рисунок 3.10 – Сравнение уровня текучести персонала

Далее рассмотрим данные об экономии расходов на замещение сотрудников (таблица 3.13).

Таблица 3.13– Экономия расходов на замещение сотрудников

Период	Количество увольняющихся сотрудников до проекта, чел.	Стоимость замещения, руб.	Количество увольняющихся при внедрении проекта, чел.	Стоимость замещения, руб.	Предполагаемый доход, руб.
Июль 2019	33	1251360	33	1251360	0
Авг.2019	31	1175520	31	1175520	0
Сент.2019	32	1213440	32	1213440	0
Окт.2019	30	1137600	28	1061760	75840
Нояб.2019	29	1099680	26	985920	113760
Дек.2019	26	985920	25	948000	37920
Янв.2020	27	1023840	23	872160	151680
Фев.2020	31	1175520	29	1099680	75840
Мар.2020	29	1099680	27	1023840	75840
Апр.2020	28	1061760	26	985920	75840
Май.2020	25	948000	24	910080	37920
Июн.2020	29	1099680	27	1023840	75840
Итого	350	13272000	331	12551520	720480

Таким образом, доход от снижения уровня текучести (экономия на замещении сотрудника) получаем посредством разности стоимости замещения без внедрения и реализации проекта и стоимости замещения с реализацией проекта.

То есть, совокупный доход от снижения текучести персонала в период реализации проекта, составляет 720480рублей. Расчеты подтверждают снижение уровня текучести на 5%.

2.Вторая составляющая проекта предполагает повысить доходность компании за счет уменьшения уровня брака по Цеху механической обработки на 2%. По данным, представленным Цехом механической обработки в среднем в месяц убытки от брака составляют 400 000 рублей. Следовательно, нам необходимо рассмотреть, как будет меняться уровень брака при изменении среднего разряда работников без внедрения проекта и с внедрением. Рассмотрим уровень брака и сумму убытков без внедрения проекта по совершенствованию системы управления вовлеченностью основного производственного персонала (таблица 3.14).

Таблица 3.14 – Предполагаемый уровень брака без внедрения проекта

Период	Средний разряд работников	Уровень брака, %	Сумма убытков, руб.
Январь 2020	3,47	0,42	403,224
Февраль 2020	3,47	0,60	595,368
Март 2020	3,462	0,51	512,035
Апрель 2020	3,46	0,55	593,068
Май 2020	3,45	0,58	563,66
Июнь 2020	3,452	0,34	317,67
Июль 2020	3,45	0,27	283,68
Август 2020	3,46	0,32	352,224
Сентябрь 2020	3,464	0,37	659,592
Октябрь 2020	3,46	0,25	508,368
Ноябрь 2020	3,458	0,18	388,128
Декабрь 2020	3,45	0,14	332,949
Итого		4,53	5509,966

Таким образом, предполагаемый уровень брака Цеха механической обработки до внедрения проекта составляет 4,53% за год. Теперь необходимо посмотреть, как изменится уровень брака при изменении среднего разряда работников после внедрения проекта по совершенствованию системы управления вовлеченностью основного производственного персонала, а также количество убытков, которое будет нести предприятие вследствие допущения производственных ошибок (таблица 3.15).

Таблица 3.15 – Планируемый уровень брака в 2020 году после внедрения проекта

Период	Средний разряд работников	Уровень брака, %	Сумма убытков, руб.
Январь 2020	3,64	0,42	403,224
Февраль 2020	3,64	0,60	595,368
Март 2020	3,64	0,51	512,035
Апрель 2020	3,63	0,54	583,2
Май 2020	3,62	0,56	543,2
Июнь 2020	3,62	0,33	310,2
Июль 2020	3,62	0,26	275,6
Август 2020	3,63	0,31	337,9
Сентябрь 2020	3,64	0,36	648
Октябрь 2020	3,63	0,24	480
Ноябрь 2020	3,63	0,18	387
Декабрь 2020	3,62	0,13	299
Итого		4,43	5374,727

Из таблицы видно, что при внедрении проекта годовое значение уровня брака может быть снижено до 4,43% , то есть на 2%, а разряд рабочих может увеличиться на 5%. На рисунке 3.11 можно четко увидеть, как изменятся убытки от брака до и после внедрения проекта.

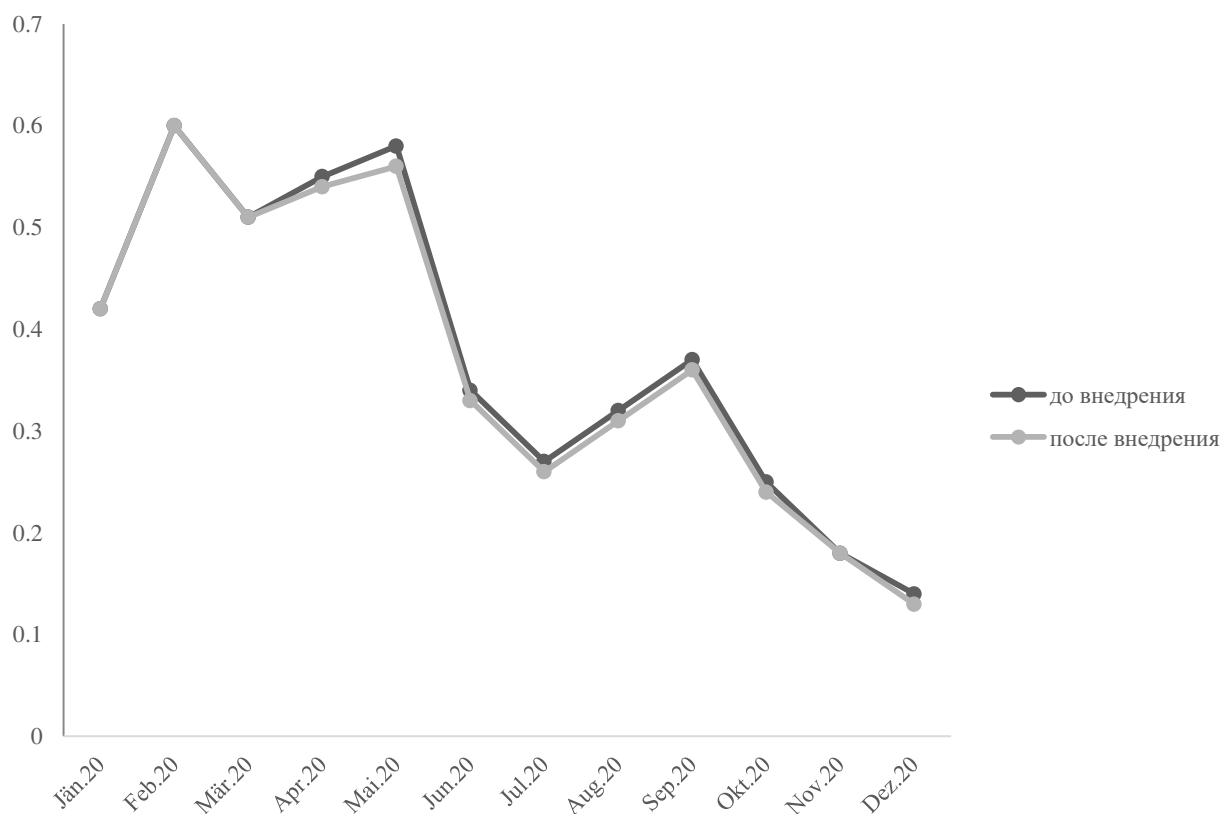


Рисунок 3.11 – Сравнение уровня брака

Таким образом, первые четыре месяца до внедрения проекта уровень брака находится на предполагаемом уровне, следовательно, и убытки неизменны. Начиная с апреля, уровень брака начинает снижаться, а за ним уменьшаются и убытки компании. Далее необходимо просчитать, какой доход принесет предприятию усовершенствованная система управления вовлеченностью основного производственного персонала (таблица 3.16). Для этого необходимо найти разность между затратами, которые несет компания до и после внедрения проекта.

Таблица 3.16– Доходы предприятия от внедрения проекта

Период	Затраты проекта, тыс.руб.			Доходы проекта,тыс.руб.		
	Инвест.затраты	Эксплуатац. затраты	Общая сумма затрат	Экономия от снижения текучести	Экономия от снижения уровня брака	Общая сумма доходов
Июл. 2019	144,619	-	144,619	-	-	
Авг. 2019	85,727	154,252	239,979	-	-	
Сент. 2019	-	215,523	215,523	-	-	
Окт. 2019	-	129,826	129,826	75,84	-	75,84
Нояб. 2019	-	122,674	122,674	113,76	-	113,76
Дек. 2019	-	152,018	152,018	37,92	-	37,92
Янв. 2020	-	-	-	151,68	-	151,68
Фев. 2020	-	-	-	75,84	-	75,84
Мар. 2020	-	-	-	75,84	-	75,84
Апр. 2020	-	-	-	75,84	9,868	85,708
Май. 2020	-	-	-	37,92	20,46	58,38
Июн. 2020	-	-	-	75,84	7,47	83,31
Июл.2020	-	-	-	75,84	8,08	83,92
Авг. 2020	-	-	-	37,92	14,324	52,244
Сент. 2020	-	-	-	37,92	11,592	49,512
Окт. 2020	-	-	-	75,84	28,368	104,208
Нояб. 2020	-	-	-	75,84	1,128	76,968
Дек. 2020	-	-	-	37,92	33,949	71,869
Итого	230,346	774,293	1004,639	1061,76	135,239	1196,999

Также для наглядности динамики расходов и доходов, был построен график (рисунок 3.12).

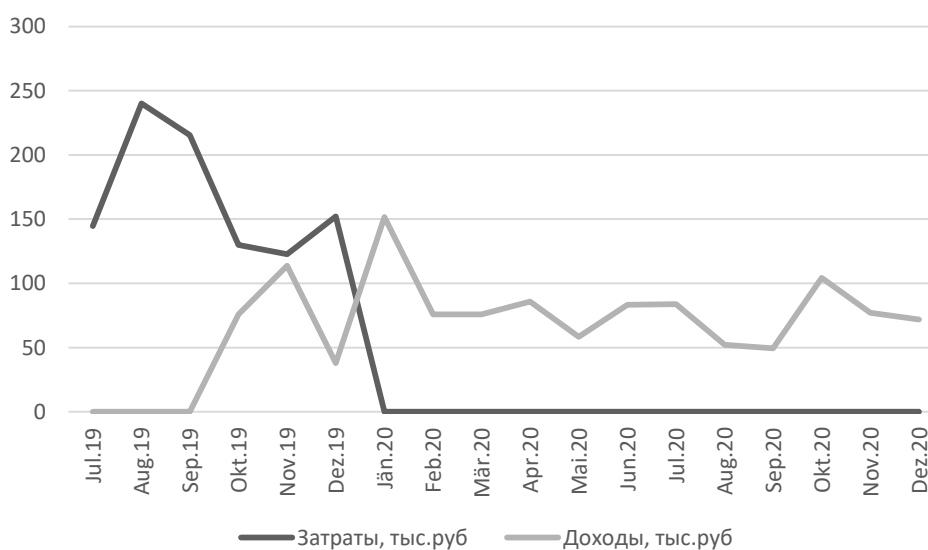


Рисунок 3.12 – Динамика доходов и затрат проекта

Таким образом, исходя из рисунка, мы видим, что доходы начинают превышать затраты в январе 2020 года.

Для подсчета эффективности проекта, нам необходимо подсчитать ставку дисконтирования, для расчета которой нам нужно сложить уровень доходности (при альтернативном помещении средств в банк), уровень риска данного проекта и размер инфляции. При расчете возьмем ставку кредитования банка, который сотрудничает с ПАО «ЧКПЗ», равной 17,5% , уровень риска проекта – 5%, а размер прогнозируемой инфляции согласно данным Росстата – 4,1%. Ставка дисконтирования будет равна 26% в год и 2,1% в месяц.

Для определения дисконтированного дохода проекта, а также показателя чистой текущей стоимости проекта, необходимо рассчитать коэффициент дисконтирования. Данный параметр рассчитывается посредством следующей формулы:

$$k_{dt} = \frac{1}{(1+d)^t}, \text{ где}$$

k_d – коэффициент дисконтирования:

d – норма дисконта, которая исчисляется посредством деления ставки дисконтирования на год ($0,26/12 = 0,021$).

t – период реализации проекта в месяцах (1, 2, ...17).

Представим динамику изменения коэффициента дисконтирования (таблица 3.17) в расчете на период реализации проекта для дальнейшего анализа.

Таблица 3.17 – Динамика изменения коэффициента дисконтирования

Показатель	Расчет	Коэффициент дисконтирования
Июл. 2019	$1/(1+d)^0$	1,000
Авг. 2019	$1/(1+d)^1$	0,979
Сент. 2019	$1/(1+d)^2$	0,959
Окт. 2019	$1/(1+d)^3$	0,940
Нояб. 2019	$1/(1+d)^4$	0,920
Дек. 2019	$1/(1+d)^5$	0,901
Янв. 2020	$1/(1+d)^6$	0,883
Фев. 2020	$1/(1+d)^7$	0,865
Мар. 2020	$1/(1+d)^8$	0,847
Апр. 2020	$1/(1+d)^9$	0,829

Показатель	Расчет	Коэффициент дисконтирования
Май. 2020	$1/(1+d)^{10}$	0,812
Июн. 2020	$1/(1+d)^{11}$	0,796
Июл.2020	$1/(1+d)^{12}$	0,779
Авг. 2020	$1/(1+d)^{13}$	0,763
Сент. 2020	$1/(1+d)^{14}$	0,748
Окт. 2020	$1/(1+d)^{15}$	0,732
Нояб. 2020	$1/(1+d)^{16}$	0,717
Дек. 2020	$1/(1+d)^{17}$	0,702

Дисконтированный доход (ДД) рассчитывается методом умножения дохода от проекта (без учета затрат) на коэффициент дисконтирования. Таким образом мы получаем показатель дохода от проекта, приведенный к определенному периоду.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) проекта характеризует разницу между доходом от проекта и затратами на его реализацию, приведенную к единому периоду. Кроме того, необходимо рассчитать такой показатель, как чистая текущая стоимость (ЧТС), которая является нарастающим итогом от чистого дисконтированного дохода.

Представим расчет данных показателей, используя данные о суммарных затратах в процессе реализации проекта и совокупного дохода от его внедрения в соответствии с периодом реализации проекта (таблица 3.18).

Таблица 3.18 – Оценка экономической эффективности проекта

Период	Доход, тыс.руб.	Затраты, тыс.руб.	Kd	ДД, тыс.руб.	ДР, тыс.руб.	ЧДД, тыс.руб.	ЧТС, тыс.руб.
Июл. 2019		144,619	1,000	0,000	144,619	-144,619	-144,619
Авг. 2019		239,979	0,979	0,000	234,939	-234,939	-379,558
Сент. 2019		215,523	0,959	0,000	206,687	-206,687	-586,245
Окт. 2019	75,84	129,826	0,940	71,290	122,036	-50,747	-636,992
Нояб. 2019	113,76	122,674	0,920	104,659	112,860	-8,201	-645,193
Дек. 2019	37,92	152,018	0,901	34,166	136,968	-102,802	-747,995
Янв. 2020	151,68		0,883	133,933	0,000	133,933	-614,062
Фев. 2020	75,84		0,865	65,602	0,000	65,602	-548,460
Мар. 2020	75,84		0,847	64,236	0,000	64,236	-484,224
Апр. 2020	85,708		0,829	71,052	0,000	71,052	-413,172
Май. 2020	58,38		0,812	47,405	0,000	47,405	-365,767
Июн. 2020	83,31		0,796	66,315	0,000	66,315	-299,452

Период	Доход, тыс.руб.	Затраты, тыс.руб.	Kd	ДД, тыс.руб.	ДР, тыс.руб.	ЧДД, тыс.руб.	ЧТС, тыс.руб.
Июл.2020	83,92		0,779	65,374	0,000	65,374	-234,078
Авг. 2020	52,244		0,763	39,862	0,000	39,862	-194,216
Сент. 2020	49,512		0,748	37,035	0,000	37,035	-157,181
Окт. 2020	104,208		0,732	76,280	0,000	76,280	-80,901
Нояб. 2020	76,968		0,717	55,186	0,000	55,186	-25,715
Дек. 2020	71,869		0,702	50,452	0,000	50,452	24,737
ИТОГО	1196,999	1004,639		982,847	958,110	24,737	

По данным таблицы 3.18 чистый дисконтированный доход проекта составит 24 737 рублей, что является показателем прибыльности проекта.

Далее определим срок окупаемости проекта – период, когда суммарные затраты по проекту покроются суммой результата доходов. Для графического определения срока окупаемости представим график (рисунок 3.13) динамики изменений чистой текущей стоимости и чистого дисконтированного дохода.

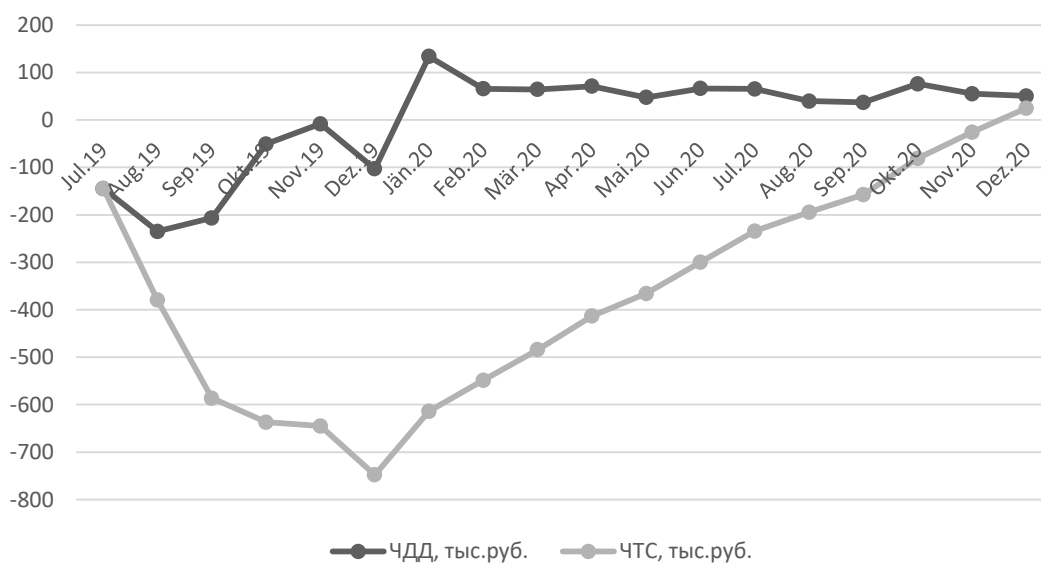


Рисунок 3.13 – Динамика изменений ЧДД и ЧТС

Таким образом, по представленным на рисунке 3.13 данным, можем сделать вывод о том, что срок окупаемости проекта наступает на 18 месяц его реализации.

Также проанализируем экономическую эффективность проекта через соблюдение следующих условий:

- чистый дисконтированный доход проекта больше 0;
- индекс доходности проекта больше 1;
- рентабельность проекта больше 0%.

Теперь оценим инвестиционную привлекательность проекта. Для этого рассчитаем следующие показатели:

1. Срок окупаемости проекта составит: $17+(80,901/55,186)=18,5$

Таким образом, срок окупаемости проекта приблизительно равен 19 месяцам, что соответствует графическому представлению.

2. Индекс доходности составляет: $982,847/958,110=1,03$

3. Рентабельность: $1,03*100-100=3\%$

Так как показатель рентабельности больше 0%, можно заключить, что проект является экономически выгодным.

4. Чистая текущая стоимость – NPV= 24,737 тыс.руб., что является прибылью компании от внедрения проекта.

Далее, в таблице 3.19, представим все экономические расчеты по проекту.

Таблица 3.19 – Итоговые показатели эффективности проекта

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Значение
1	Норма дисконта	%	26
2	Доходы от реализации проекта	тыс.руб.	1196,999
3	Затраты проекта	тыс.руб.	1004,639
4	Чистый дисконтированный доход	тыс.руб.	982,847
5	Чистая текущая стоимость	тыс.руб.	958,110
6	Индекс доходности	-	1,03
7	Рентабельность проекта	%	3
8	Срок окупаемости	мес.	19

Таким образом, исходя из проведенного анализа, мы можем утверждать, что проект по совершенствованию системы управления вовлеченностью основного производственного персонала является рентабельным, прибыльным и эффективным для компании.

Вывод по параграфу 3.3: в данном параграфе была рассчитана экономическая эффективность проекта, которая предполагает:

— сокращение текучести персонала посредством экономии затрат на замещении работников;

— повышение прибыльности компании за снижения уровня брака.

Вывод по третьей главе: в данной главе отражена разработка проекта по совершенствованию системы управления вовлеченностью основного производственного персонала.

В ходе разработки проекта были предложены новые технологии для системы управления вовлеченностью, усовершенствован бизнес-процесс, а также разработаны детализированные мероприятия. В процессе исследования были проанализированы возможные риски проекта, был рассчитан бюджет проекта и оценена его экономическая эффективность.

При анализе пирамиды целеполагания и сбалансированной системы показателей было выявлено, что миссия и стратегия компании связаны с целью настоящего проекта, поскольку повышение уровня вовлеченности основного производственного персонала влияет на результаты деятельности компании, ее развитие.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические аспекты вовлеченности персонала, подходы к оценке уровня вовлеченности в компании, а также опыт российских и зарубежных компаний в вопросах управления системой вовлеченности. Также были проанализированы основные положения гипотезы, которые состояли в повышении уровня вовлеченности основного производственного персонала посредством разработки комплексной системы управления ею. Таким образом, можно считать, что данная гипотеза доказана, а цель проекта достигнута.

В ходе работы был произведен анализ внешней и внутренней среды исследуемой компании ПАО «ЧКПЗ» посредством инструментов STEEP-анализа, анализа пяти сил М. Портера, БКГ-анализа, 7s McKinsey, SNW-анализа, показатели которых были представлены в SWOT-анализе. В ходе проведения данных анализов были выявлены следующие основные аспекты:

Сильными сторонами компании являются: высокий уровень конкурентоспособности на рынке, предприятие обладает положительной репутацией традиционного поставщика для оборонной промышленности, обладает необходимыми территориальными производственными площадками.

Слабыми сторонами являются аспекты управленческой деятельности предприятия, находящие свое отражение в основных экономических показателях, проблематика которых заключается в: снижении работоспособности персонала, неэффективной системе управления вовлеченностью персонала, росте брака продукции.

В процессе проведения организационно-кадрового аудита и анализа актуального состояния системы управления персоналом были выявлены отрицательные моменты, негативным образом влияющие на показатели деятельности ПАО «ЧКПЗ»: высокий уровень текучести персонала, снижение производительности труда, увеличение брака при производстве продукции.

Для проекта был определен порядок мероприятий, построена диаграмма Ганта. Предполагаемые риски и сдерживающие силы проекта были отражены в поле сил Курта Левина. В бюджете проекта были отражены инвестиционные и эксплуатационные затраты на период с июля 2019 по декабрь 2019. В ходе разработки проекта по совершенствованию системы управления вовлеченностью основного производственного персонала была оценена экономическая эффективность проекта, которая заключалась в сокращении текучести персонала посредством экономии затрат на замещении работников, а также повышении прибыльности компании за снижения уровня брака.

В ходе разработки проекта были предложены новые технологии для системы управления вовлеченностью, усовершенствован бизнес-процесс, а также разработаны детализированные мероприятия. В процессе исследования были проанализированы возможные риски проекта, был рассчитан бюджет проекта и оценена его экономическая эффективность.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Бабкова, Е. Психология лояльности персонала: работа по любви / Е.Бабкова // Кадровый менеджмент. 2006. – №5 (36). С.11-14.
- 2 Бердяев, Н.А. Самопознание / Н.А Бердяев. – М. : Изд-во «Книга», 1991. – 448 с.
- 3 Бершова, В. Адаптация работников новых условиях / В.Бершова // Справочник кадровика. 2006. – №6. – С.13-16.
- 4 Бочарский, К. Лечение вовлечением / К. Бочарский // Секрет фирмы. – 2005. – № 6.
- 5 Борисенко, В.П. Сбалансированная система показателей в действии / В.П.Борисенко, О.Н.Васильева, М.Ю.Диканова // Справочник по управлению персоналом. 2005. – №7. – С.15-19.
- 6 Варданян, И.С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования / И.С.Варданян // Управление персоналом. 2015. - №4.
- 7 Веселова, Н.Ю. Влияние лояльности в управлении персоналом на конкурентоспособность предприятия / Н.Ю.Веселова // Вестник Чебоксарского кооперативного института. – № 2. – 2009. С. 36-40.
- 8 Воронкова, О.В. Преимущества маркетинга отношений / О.В.Воронкова // Наука и бизнес: пути развития. – № 3 (09). – 2012. С. 86-90.
- 9 Ворошилова, О.И. Повышение лояльности сотрудников через мотивацию / О.И.Ворошилова // Управление человеческим потенциалом № 3 (15). – 2008. С. 198-201.
- 10 Дерябин, П.М. Малые группы в системе «Упорядочение» / П.М. Дерябин, Д.В. Говорухин // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 3. – С. 15 – 18.
- 11 Добреньков, В.И. Методы социологического исследования: учебник / В.И. Добреньков, А.И. Кравченко. – М.: ИНФА-М, 2004. – 768 с.

- 12 Зборовский, Г.Е. Прикладная социология: учебное пособие / Г.Е. Зборовский, Е.А. Шуклина. – М.: Гардарики, 2004. – 176 с.
- 13 Катков, В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии / В. Катков // Управление персоналом. – 2000. – № 2. – С. 66 – 70.
- 14 Крылова, О. Вовлеченность – об этом надо знать и работодателям, и наемным работникам / О. Крылова // Элитный персонал. – 2005. – № 3 (389). – С. 4–5.
- 15 Латышова, Л.С. Влияние внутреннего маркетинга на результативность бизнеса / Л.С.Латышева // Маркетинг и маркетинговые исследования №1 (3). – 2009. – С.10-22.
- 16 Лукьянчикова, Т.Л. Плати всегда, плати за всё...эффективный подход к совершенствованию оплаты труда на предприятиях. Опыт развитых стран / Т.Л.Лукьянчикова // Российское предпринимательство №1. – 2007. – С.153-157.
- 17 Магура, М. Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество / М. Магура // Управление персоналом. – 1998. – № 11. – С. 43.
- 18 Мансуров, Р.Е. Как оценить лояльность персонала компании / Р.Е.Мансуров // Управление человеческим потенциалом № 7 (15). – 2007. – С. 128-131.
- 19 Марковская, И.М. Лояльность к организации / И.М.Марковская// ЮжноУральский Государственный Университет, Челябинск, 2004. – С. 54-57.
- 20 Маслов, Д.В. Трансформация организационной культуры через анализ ценностей / Д.В.Маслов, Г.Роше // Методы менеджмента качества. – 2006. – №2. – С.18-23.
- 21 Митчелл, А. Создание бренда изнутри путем вовлечения сотрудников / А. Митчелл // Identity. – 2005. – № 5. – С. 10 – 12.
- 21 Мкртчян, Т.Л. Отношение к персоналу — как к внутреннему потребителю / Т.Л.Мкртчян // Менеджмент сегодня № 02(50). – 2009. С. 128–136.

22 Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная Российская практика / С.К. Мордовин// Изд. 2-е. - СПб.: Питер, 2005. 204с.

23 Мотыченко, Л.Н. Оценка удовлетворенности персонала / Л.Н.Мотыченко // Научно-технический сборник «Все о качестве. Отечественные разработки». №6 (33). – 2004. – С.15-24.

24 Надеждина, В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / В.Надеждина // Харвест – Москва, 2012. – 254с.

25 Одегов, Ю.Г. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум)/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко//. – М.: Издательство «Альфа-Пресс»

26 Перфильева, М.Б. Социологическое обоснование экономической эффективности регулирования социальных факторов организации / М.Б.Перфильева // Известия Российского Государственного Педагогического Университета Им. А.И. Герцена, № 140. – 2011. – 204с.

27 Поляков, Д. Вовлеченность персонала в работу компании – не мечта, а реальность / Д.Поляков // Корпоративная культура. 2006. – №6.

28 Сальникова, Н. И. Конкуренентоспособность компании – результат эффективной кадровой политики / Н.И.Сальникова // Корпоративная культура и мотивация №2 (14). – 2008. – С. 86-99.

29 Старов, С.А. Лояльность бренду: классификация, методы оценки и программы формирования марочной приверженности / С.А.Старов // Вестник Санкт-Петербургского университета, № 2 (8). – 2007. – С. 114.

30 Толкач, В. КРІ в управлении: связь со стратегией / В. Толкач // Академия контроллинга. – 2006. – № 2.

31 Трудолюбов, А.Ф. Зарубежные концепции управления персоналом / А.Ф.Трудолюбов // Прикладная психология. №1. – 1998. – С.17

32 Чуланова О.Л., Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2016. – Т. 8. – №2

33 Яковлева, Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда / Т.Г.Яковлева // СПб.:Питер, 2009. – 240с.

34 ЭКОПСИ - Вовлеченность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ecopsy.ru/wp-content/uploads/2014/07/Engagement_booklet_web.pdf

35 HR-portal [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrportal.ru/>

36 Talen Q - Оценка индивидуальной мотивации сотрудников. Возможности и инструменты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.talent-q.ru/>

37 Studwood [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studwood.ru/1115867/menedzhment/rezultaty_sotsiologicheskogo_oprosa_personala_predpriyatiya_kamaz_dizel

38 Studwood [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vniiht.ru/posts/824/>

39 Управление персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/production_management/kaizen/luchshie-praktiki.html

40 Сайт ПАО «ЧКПЗ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.chkpz.ru

ПРИЛОЖЕНИЕ

Организационная структура ПАО «ЧКПЗ»

Структура управления ОАО «Челябинский кузнечно-прессовый завод»

Утверждаю:
Генеральный директор ОАО «ЧКПЗ»

А.В. Гартунг

