

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГАОУ ВО «Южно–Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»

РЕЦЕНЗЕНТ

_____ 20__ г.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ
АО «ЧЕЛБИНСКОГАЗ»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.04.03.2021.621. ПЗ ВКР

Руководитель работы
к.т.н., доцент
_____ И.В. Максакова
_____ 20__ г.

Автор работы
студент группы ЭУ– 366
_____ Н.Н. Сумарокова
_____ 20__ г.

Нормоконтроль
старший преподаватель
_____ Ю.С. Якунина
_____ 20__ г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Сумарокова Н.Н. Повышение эффективности реализации профессионального потенциала ключевых сотрудников АО «Челябинскгоргаз» – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ–366, 87 с., 18 ил., 21 табл., библиогр. список – 35 наим., 2 прил.

Объектом исследования – АО «Челябинскгоргаз».

Предмет работы – система управления реализацией профессионального потенциала в АО «Челябинскгоргаз».

Целью магистерской диссертации является разработка проекта по повышению эффективности реализации профессионального потенциала на примере АО «Челябинскгоргаз».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические и методологические аспекты темы управления реализацией профессиональным потенциалом.
2. Проанализировать методы управления повышения эффективности реализации профессионального потенциала.
3. Провести организационно–кадровый аудит исследуемой сети компаний (АО «Челябинскгоргаз»), определить проблемы, затрудняющие ее развитие.
4. Обосновать методику и разработать проект повышения реализации профессионального потенциала в АО «Челябинскгоргаз».
5. Рассчитать стоимость проекта и доказать экономическую и социальную эффективность разработанных мероприятий.

Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления реализацией профессионального потенциала в АО «Челябинскгоргаз», способствующих достижению стратегических целей.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА.....	8
1.1 Сущность профессионального потенциала.....	8
1.2 Факторы и методы повышения эффективности реализации профессионального потенциала сотрудников.....	15
1.3 Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта повышения эффективности реализации профессионального потенциала.....	21
2 ОРГАНИЗАЦИОННО–КАДРОВЫЙ АУДИТ АО «ЧЕЛЯБИНСКГОРГАЗ»	30
2.1 Стратегический анализ деятельности АО «Челябинскгоргаз».....	30
2.2 Организационно–кадровый аудит АО «Челябинскгоргаз».....	46
2.3 Анализ актуальной системы реализации профессионального потенциала в АО «Челябинскгоргаз»	50
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ	56
3.1 Проект совершенствования системы реализации профессионального потенциала.....	56
3.2 Расчет стоимости проекта повышения эффективности реализации профессионального потенциала.....	61
3.3 Расчет экономической эффективности внедрения проекта	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ А. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. ДИАГРАММА ГАНТА ПРОЕКТА.....	87

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы подтверждается исследованиями, которые доказывают необходимость выявления и развития сотрудников. Новая инновационная экономика ставит компании в такие условия, в которых успеха можно достичь только имея сотрудников с высоким профессиональным потенциалом. Сотрудники с высокой эффективностью в современных условиях являются основным конкурентным преимуществом компании.

В начале 21 века особенно заметна тенденция к хантингу сотрудников. Особенно ценные сотрудники перекупаются компаниями друг у друга. Президент компании CiscoSystems Джон Чемберс сказал: «Один инженер мирового класса и пять его сотрудников могут работать продуктивнее, чем 200 обычных инженеров».

Поэтому неудивительно, что компании обращают внимание на свой человеческий капитал и ресурсы, осознают необходимость оценки своего интеллектуально–информационного капитала. Востребованным становится комплекс мер и мероприятий для выявления сотрудников с высоким профессиональным потенциалом и развития таких сотрудников. Возможность оценивать объективно свои ресурсы дает возможность проводить такие мероприятия и прогнозировать развитие компании в целом.

Научная гипотеза: мероприятия, направленные на повышение эффективности реализации профессионального потенциала в АО «Челябинскгоргаз» позволят повысить эффективность деятельности компании, а именно:

- повысится производительность труда персонала;
- повысится инновационная активность персонала;
- снизится текучесть персонала.

Научная новизна работы заключается в том, что мероприятия по повышению эффективности реализации профессионального потенциала имеют превентивный

характер и способны нейтрализовать негативные тенденции в сфере управления мотивацией и производительностью персонала компании.

Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления реализацией профессионального потенциала в АО «Челябинскгоргаз», способствующих достижению стратегических целей.

Работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, библиографического списка, приложений.

Объект исследования – АО «Челябинскгоргаз».

Предмет работы – система управления эффективностью реализации профессионального потенциала АО «Челябинскгоргаз».

Целью магистерской диссертации является разработка проекта по повышению эффективности реализации трудового потенциала на примере АО «Челябинскгоргаз».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические и методологические аспекты темы реализации профессионального потенциала.
2. Проанализировать методы реализации профессионального потенциала.
3. Провести организационно–кадровый аудит АО «Челябинскгоргаз», определить проблемы, затрудняющие ее развитие.
4. Обосновать методику и разработать проект совершенствования системы реализации профессионального потенциала сотрудников АО «Челябинскгоргаз».
5. Рассчитать стоимость проекта и доказать экономическую и социальную эффективность разработанных мероприятий.

В рамках первого раздела данной выпускной квалификационной работы были изучены теоретические аспекты профессионального потенциала персонала организаций. Приведены определения профессионального потенциала и близких к нему терминов. Были изучены факторы и методы, которые способствуют повышению эффективности реализации профессионального потенциала

сотрудников в компании. Также был изучен отечественный и зарубежный опыт реализации профессионального потенциала на примере таких компаний, как «Альфа Групп», «Яндекс», «Volvo», «Nissan», «Hitachi» и др. Основой теоретического исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых – И.В. Бабичева, В.Н. Маркова, Т.В. Медведева, Р.П. Колосовой, Л.Якоки и т.д.

Во втором разделе данной выпускной квалификационной работы был проведен анализ организационно-хозяйственной АО «Челябинскгоргаз». Была изучена история акционерного общества, его стратегические цели, организационная структура, а также виды деятельности. Далее был проведен анализ внешней и внутренней среды организации, который включал в себя – PEST, BCG, SNW, SWOT-анализы, а также 5 сил Портера и 7S Маккинси. Подробный анализ позволил выявить сильные и слабые стороны организации, а также указать на негативные тенденции в системе управления персоналом организации. Далее был проведен кадровый аудит, который также выявил негативные проявления работы персонала в компании. По результатам анализа в компании недостаточное внимание уделялось реализации профессионального потенциала, в связи с чем был предложен проект по повышению эффективности данной подсистемы.

В третьем разделе данной выпускной квалификационной работы был разработан проект повышения эффективности реализации профессионального потенциала сотрудников АО «Челябинскгоргаз». При подготовке к проекту было проанализировано дерево целей, поле сил Курта Левина, а также составлен подробный план мероприятий, связанных с реализацией проекта. Также был разработан бюджет проекта. Для обоснования экономической эффективности проекта была рассчитана динамика изменения таких показателей как выручка и прибыль.

1 АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА

1.1 Сущность профессионального потенциала

В современной реальности личный и профессиональный потенциал стал объектом внимания ученых и практиков. Все чаще менеджмент организаций обращается к этому понятию в связи с необходимостью использования профессионального потенциала в решении бизнес-задач. В связи с этим разрабатывается все больше программ для развития персонала, а также схем для оценки профессионального потенциала, индикаторов и показателей эффективной реализации сотрудников. Внедряются системы отбора, которые нацелены на прием кандидатов с выдающими способностями.

При этом невозможно рассматривать возможность выявления и развития потенциала без рассмотрения конкретного человека, который обладает этим потенциалом. Чаще всего человек положительно отвечает на вопрос: «Интересно ли Вам раскрыть свой потенциал или повысить потенциал?» Но при этом исследователю необходимо сопоставлять внешний и субъектный вектор развития сотрудника и исходя из этого выбрать эффективные пути развития для сотрудника.

Теория человеческих способностей стала важной основой для измерения того, способствуют ли различные социальные системы процветанию человека. Предпосылка этой теории состоит в том, что люди обладают некоторыми почти универсальными способностями; то, что делает человеческую жизнь полноценной, – это возможность реализовать эти способности [1]. Одна из важнейших социальных систем человечества – это рабочая среда. Важно понимать, организована ли рабочая среда таким образом, чтобы работники могли развивать различные человеческие способности.

Прежде чем рассматривать методы оценки профессионального потенциала сотрудников и понимание того, как устроить рабочий процесс таким образом,

чтобы этот потенциал раскрывался, рассмотрим определения термина «профессиональный потенциал» (таблица 1).

В экономике, социологии и теории менеджмента с 1980–х гг. термин «профессиональный потенциал» стал широко употребляться. Он стал применяться не только в случае обсуждения страны или общества в целом, но и для компании и конкретного работника [10].

Таблица 1 – Определения профессионального потенциала (с ссылками)

Автор	Определение
Кулагина Г.Д.	Трудовой потенциал компании характеризуется совокупной способностью её трудовых ресурсов к производству максимально возможного в данных экономических и социальных условиях объема продуктов и услуг, необходимых для удовлетворения потребностей и обеспечения поступательного развития экономики страны (региона)[13].
Марков В.Н.	Трудовой потенциал работника представляет собой совокупность профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для эффективной трудовой деятельности. Профессиональные знания работник получает как на предприятии, так и в специальных учебных заведениях (в училищах, техникумах, вузах и др.) Профессиональные умения и навыки он приобретает в основном в процессе непосредственной трудовой деятельности. Степень развития навыков и умений работника отражает уровень его профессионального мастерства [18].
Глухов, В.В.	Трудовой потенциал представляет собой обобщающую характеристику меры и качества совокупной способности к труду трудовых ресурсов, их динамизм как непрерывный, развивающийся, многоплановый процесс, характеризующий скрытые, не проявившие еще себя возможности или способности в соответствующих сферах жизнедеятельности [7].
Якокка Л., Новак У.	Потенциал работника характеризует внутреннюю физическую и духовную энергию человека, его деятельную позицию, направленную на творческое самовыражение и самореализацию [28].

Приведенные в таблице 1 определения показывают, что понятия «профессионального потенциала» и «ресурсов» не должны быть противопоставлены друг другу, потому что «потенциал» означает источник накопленных обществом, коллективом или отдельным человеком (что можно сопоставить с понятием «ресурса») возможностей и средств, которые могут быть активированы для решения поставленной задачи или достижения цели (то есть с прицелом на будущее).

Исходя из таблицы 1, все авторы, изучающие понятие «профессионального потенциала», придерживаются мнения, что это понятие объединяет в себе и врожденные, и приобретенные качества человека. Это понятие включает в себя и количественные, и качественные характеристики, оно подвержено влиянию и внешних, и внутренних факторов.

Профессиональный потенциал формируется на основе личных способностей человека, полученного образования, воспитания, жизненного и трудового опыта. Все это имеет свою стоимость и может быть оценено. Когда стоимость профессионального потенциала начинает приносить новую стоимость, тогда такой потенциал становится капиталом [2].

Важно отметить, что профессиональный потенциал является одной из трех составных частей личностного потенциала человека, в который еще входит психофизиологический и творческий потенциал. В целом личностный потенциал характеризует внутреннюю энергию человека, которая может быть направлена на самовыражение и самореализацию. Для управления персоналом важно понимать структуру личностного потенциала в общем, потому что главная задача управления – выявить и высвободить эту скрытую энергию для достижения поставленных целей и трансформации ее в капитал.

К психофизиологическому потенциалу относятся психологические и физические задатки человека, которые могут развиваться в способности. К такому потенциалу относятся работоспособность, мотивация достижения цели, дисциплинированность, воля, стрессоустойчивость. Для эффективных сотрудников это одна из ключевых характеристик, при этом она определяется темпераментом, эмоционально–волевой сферой. При этом формирование такого качества связывается с воспитанием и социализацией [15].

Эффективность проявления психофизиологического потенциала можно оценить с помощью фактора времени и целенаправленности действия. То есть насколько своевременно используется та или иная черта и насколько реальна, и

значима цель для достижения которой задействуются психофизиологический потенциал [24].

К творческому потенциалу относятся творческие способности человека, которые позволяют генерировать креативные идеи, не придерживаться шаблонного мышления, нестандартно решать сложные ситуации. Сотрудники с творческими способностями способны создавать принципиально новые продукты. В творческом процессе задействовано воображение, интуиция и многие другие неосознаваемые компоненты умственной активности [25].

В творческий потенциал могут быть заложены два типа характеристик: интеллектуальные и неинтеллектуальные. Интеллектуальные предполагают определенный уровень развития мыслительных способностей. К ним относятся: математические способности, способность к анализу, пространственное воображение, невербальное мышление, лингвистические способности, восприятие, выбор оптимальной стратегии и др [29]. Эти способности обеспечивают возможность получать новые знания и эффективно применять их в профессиональном труде.

К неинтеллектуальным способностям можно отнести творческое воображение, степень сосредоточенности, умение адаптироваться к изменениям, способность абстрагироваться, готовность к риску, слуховую и зрительную память.

Творческая составляющая очень важна для современной организации, так как именно инновационное мышление сотрудников может позволить компании быть конкурентоспособной. Если в компании не заложена потенциальная готовность к изменениям и развитию, то невозможно представить ее эффективное функционирование в современном мире [3]. Персонал должен понимать тенденции, которые определяют закономерности развития, вызванные научно-техническим развитием, общественными изменениями, экономическими процессами.

То есть, профессиональный потенциал – это один из компонентов личностного потенциала работника. Он зависит не от одного элемента, а от совокупности

элементов и способа их интеграции и сбалансированности. От уровня формирования этого потенциала зависит результат отдачи энергии в процессе трудовой деятельности. Эта отдача находит свое выражение в развитии социальной (трудовой и общественной) активности работника.

Если рассматривать профессиональный потенциал как ресурс или капитал организации, то необходимо рассматривать его в совокупности с общей численностью персонала компании, удельным весом отдельных категорий персонала в общей структуре, организационной и социально–демографической структурой, финансовыми затратами на обслуживание и обеспечение персонала, затратами времени работников [26].

Все компоненты кадрового потенциала организации взаимосвязаны и влияют друг на друга. Таким образом, уровень элементов личного кадрового потенциала зависит от уровня элементов ресурсной составляющей, таких как стоимость финансовых ресурсов. Однако условия реализации потенциала влияют на численность персонала, затраченное время и интенсивность труда (рисунок 1).



Рисунок 1 –Схема взаимосвязи составляющих трудового потенциала организации

То есть результат взаимодействия ресурсов фондового и трудового потенциала представляет собой производственный потенциал предприятия. В соединении элементы дают синергический эффект [14]. Соответственно улучшение состояние одного элемента может давать положительный эффект на других элементах.

Структуру профессионального потенциала внутренне можно разделить на реализованный и неиспользованный потенциал. Реализованный профессиональный потенциал человека определяется его профессиональным опытом и находит отражение в накопленных знаниях, навыках, способностях, готовности и качествах, позволяющих обеспечить определенный уровень профессиональной деятельности.

Нереализованный потенциал определяется целенаправленной, ценностно-мотивной профессиональной направленностью личности. Понимание своего профессионального потенциала позволяет человеку задуматься о своем продвижении по линии времени в пространстве профессиональной деятельности, связывая прошлое, настоящее и будущее [9]. Эта связь может быть обеспечена благодаря выявлению области успешно решаемых профессиональных вопросов и ее постепенному расширению. Направление изменений профессионального потенциала может задаваться как извне (развитие профессиональной среды, модернизация объективных профессиональных требований и т. д), так и изнутри (установление внутренних целей индивидуального развития человека как субъекта активность, потребности вне ситуации, деятельность и т. д.).

Фактический статус реализованного профессионального потенциала, основанный на принципе специфичности и социальной обусловленности, может быть идентифицирован на основе конкретных функций, ролей и видов профессиональной деятельности. Выявление нереализованного потенциала предполагает обращение к сфере профессиональных намерений, целей, предпочтений и стремлений [28]. Диагностические процедуры, направленные на понимание реального состояния реализованного и неиспользованного потенциала, позволяют человеку определить свои ближайшие и самые

отдаленные перспективы, понять свои конкурентные преимущества и построить карьеру.

При этом профессиональный потенциал может изменяться во времени. Он может увеличиваться благодаря накопленному опыту работника, благодаря полученным знаниям и навыкам, а может и уменьшаться, например, из–за болезни, из–за снижения качества условий труда [31].

Примеры характеристик профессионального потенциала, по которым можно рассматривать каждый элемент в разрезе отдельного сотрудника, организации и общества в целом представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Примеры характеристик профессионального потенциала

Элементы профессионального потенциала	Рассматриваемые объекты		
	Сотрудник	Компания	Общество
Трудовое время	Количество рабочих часов в год	Количество рабочих часов на одного сотрудника, количество сотрудников	Количество трудоспособного населения, уровень безработицы
Профессионализм	Навыки, опыт, уровень квалификации	Качество выпущенной продукции, оказанной услуги, количество рекламаций	Доходы от экспорта, потери от аварий на предприятиях
Уровень образования	Количество лет обучения, среднее, высшее образование, курсы повышения квалификации	Доля персонала с высшим образованием, затраты на обучение персонала, повышение квалификации	Среднее количество времени, потраченное на получение образование, статья затрат в бюджете на образование
Творческий потенциал	Инновационность, генерация новых идей и решений	Количество патентов, рационализаторских предложений в расчете на одного сотрудника	Темпы технического прогресса, доход от патентов и авторских прав в расчете на одного жителя
Здоровье	Время отсутствия на работе из–за болезни, количество больничных листов	Потери рабочего времени из–за болезней и травм, расходы на поддержание здоровья сотрудников	Средняя продолжительность жизни

Таким образом, были изучены основные понятия, связанные с профессиональным потенциалом сотрудников в организации.

1.2 Факторы и методы повышения эффективности реализации профессионального потенциала сотрудников

Внимание к понятию «профессионального потенциала» связано с осознанием сильной позиции человеческих ресурсов в деятельности компании. Английские специалисты в области менеджмента выделяют несколько характерных черт, которые свойственны сотрудникам с высоким уровнем профессионального потенциала:

- 1) энергичность;
- 2) умение контролировать эмоции;
- 3) инициатива к выражению своего мнения;
- 4) готовность изменять точку зрения под воздействием аргументов;
- 5) умение излагать свою точку зрения [5].

Исследования показывают, что те сотрудники, которые не достигают выдающихся результатов в работе и в жизни придерживаются достаточно пассивных взглядов, придерживаются стабильных паттернов [16]. Они стремятся избегать всего нового и неизвестного, так как это воспринимается как угроза. Также чужое мнение и критика не воспринимается положительно. И наоборот, те сотрудники, которые достигают успехов в работе, склонны быть более активными вне работы. Такие сотрудники рады конструктивной критике, ценят свое время и свой труд.

Как уже упоминалось выше профессиональный потенциал связан не только с личностными характеристиками человека. В понятие профессионального потенциала входят также профессиональные знания, умения и навыки. Профессиональные знания приобретаются в учебных заведениях, а также в процесс работы. Степень развития навыков и умений отражает уровень его профессионального мастерства. Важно уметь верно оценить трудовой потенциал сотрудника, потому что роль каждого участника рабочего процесса растет в современном мире. Сейчас каждый работник не просто «винтик», который

выполняет приказы сверху, а то связующее звено, которое может быть эффективным только в случае проявления инициативы и взятия на себя ответственности за свою часть трудового процесса. Также уровень использования профессионального потенциала определяется структурой его мотивации (материальные, интерес к процессу труда, нравственные мотивы и др.) [4].

Еще одна значимая черта, характеризующая профессиональный потенциал сотрудника, это уровень его притязаний. Он определяется как степень трудности цели, к достижению которой стремится личность. Уровень притязаний был исследован школой К. Левина в конце 20-х годов [25]. Он характеризует не только цели очередных действий и степень трудности действий, но и желаемый уровень самооценки личности.

Достижение поставленной цели приносит человеку чувство удовлетворения, именно поэтому уровень притязаний обусловлен стремлением достигнуть поставленную цель и избежать неудачи. На уровень притязаний оказывают влияние ряд факторов:

- 1) стандарты успеха в социальной группе, к которой относится человек;
- 2) уровень самооценки человека;
- 3) прошлый опыт;
- 4) успехи и неудачи в процессе движения к цели;
- 5) образование;
- 6) пол;
- 7) возраст [20].

Например, уровень образования может подтолкнуть человека к более творческому характеру труда, может повысить притязания к культуре труда, к условиям и др. Есть исследование, в рамках которого была выявлена негативная тенденция на производственных предприятиях: женщины чаще молча ждут продвижения, в то же время мужчины чаще сами проявляют инициативу в обсуждении предложения себя на руководящие должности, ищут возможность выделиться [7].

Исследования изменений уровня притязаний личности показывают, что удачи в достижении цели порождают рост уровня притязаний, а неудачи могут побудить человека снизить уровень притязаний. При этом важно и то, что не каждый человек может объективно сопоставить свои возможности и уровень своих притязаний [6].

Управленческая деятельность предполагает обязательную постоянную оценку и пересмотр уровня притязаний своих сотрудников, потому что это позволяет эффективно стимулировать и управлять поведением коллектива. При этом оценка уровня притязания не может происходить отдельно от анализа трудового потенциала компании в целом. Перед проведением такой диагностики важно определить ее цель, так как в зависимости от цели диагностика может быть:

- 1) экспресс–диагностика;
- 2) фундаментальная диагностика;
- 3) ситуативная диагностика;
- 4) диагностика отдельного работника или группы;
- 5) перспективная оценка;
- 6) ретроспективная оценка [34].

Диагностика профессионального потенциала должна включать в себя оценку количества, качества, соответствия и меры использования этого потенциала в целях организации.

Экспресс–диагностика применяется в случае, если нужно быстро оценить трудовой потенциал персонала. При этом важно иметь в виду, что экспресс–диагностика не может дать полной и реальной картины. Такая оценка может быть осуществлена по половозрастной структуре персонала, квалификационной структуре, структуре по опыту работы и др.

При экспресс–оценке необходимо рассматривать количественные показатели, динамику их изменения. Можно использовать такие показатели как текучесть, оборот кадров, количество рационализаторских предложений, количество рекламаций и др. [33].

Этого недостаточно для более детальной оценки. Для детального погружения можно создать собственные шкалы с измеримыми показателями. Оценку могут производить сами сотрудники, могут коллеги или руководители. Также могут быть привлечены сторонние эксперты. Поскольку не существует единой методики, можно сформировать свои эффективные способы оценки профессионального потенциала, которые будут подходить к конкретной ситуации на предприятии.

При ситуативной, перспективной и ретроспективной диагностике изучаются следующие показатели: состояние и динамика изменений трудового потенциала, индекс инновационной способности, интегральный показатель конкурентоспособности трудового потенциала [13].

При такой диагностике есть элементы, которые нельзя измерить количественно, например, нравственность, деловая активность и др.

Фундаментальная диагностика предполагает оценку в том числе и финансового вклада компании в человеческий капитал. Этот вклад может быть в обучение, фонд оплаты труда, медицинские мероприятия и др. Вложения могут быть оценены в абсолютном (в рублях) и относительном выражении (доля от прибыли).

При фундаментальной оценке также есть показатели, которые нельзя оценить количественно. Это связано с тем, что профессиональный потенциал имеет и количественную, и качественную составляющую. К количественной, как было упомянуто выше, можно отнести численность персонала, и его структуру по различным категориям (пол, возраст, образование, опыт и др.), количество рабочего времени, интенсивность труда, количество рекламаций и др. Такие показатели можно оценить с помощью использования коэффициентов, можно отследить динамику и составлять прогнозы. К качественной составляющей относятся способности сотрудников, их мотивация, их нравственность, инновационность и др.

Качественные характеристики могут быть оценены в соответствие с балльной шкалой. Такой метод может быть использован с применением анкетирования. Он

недостаточно объективен, но широко используется в компаниях. В таблице 3 приведен пример анкеты, на основании которой может быть оценен профессиональный потенциал сотрудника [22].

Таблица 3 – Пример анкеты для оценки потенциала сотрудника

Требования к должности, ожидаемые результаты	Оценка (1–5 баллов)
Необходимость рассматриваемой должности:	
– должность может быть ликвидирована	
– обязанности могут выполняться по совмещению	
– должность представлена большим количеством сотрудников	
– должность является немногочисленной	
– должность является единственной	
Качество выполнения обязанностей:	
– выполняются полностью	
– не выполняются	
– выполняются частично	
– выполняются с низким уровнем качества	
– выполняются с высоким уровнем качества	
Степень автоматизации:	
– ручной труд	
– часть функций автоматизирована	
– все функции автоматизированы	
Отношение затрат рабочего времени на выполнение основных функций к общему времени за год:	
– до 10%	
– до 30%	
– до 50%	
– до 80%	
– 80–100%	
Отношение затрат рабочего времени на выполнение вспомогательных функций к общему времени за год:	
– до 10%	
– до 30%	
– до 50%	
– до 80%	
– 80–100%	
Отношение затрат рабочего времени на выполнение несвойственных функций к общему времени за год:	
– до 10%	
– до 30%	
– до 50%	
– до 80%	
– 80–100%	

Делая вывод из вышеизложенного, можно рекомендовать проводить анализ профессионального потенциала в такой последовательности:

- 1) Необходимо установить цель диагностики профессионального потенциала.
- 2) Определить элементы, которые в наибольшей степени характеризуют профессиональный потенциал в соответствии с целью диагностики.
- 3) Установить показатели по определенным компонентам.
- 4) Определить баллы и веса для каждого показателя.
- 5) Рассчитать показателей за обозначенный период времени.
- 6) Проанализировать показатели в динамике.
- 7) Оценить влияние обозначенных компонентов на объективность оценки профессионального потенциала.
- 8) Оценить взаимосвязь выбранных компонентов с остальными элементами профессионального потенциала.
- 9) Составление прогноза.

Объективность и достоверность результата связана с точностью определения баллов и весов для оценки показателей. Установить их можно расчетным путем или полагаясь на мнение экспертов [34].

В российской практике существует и стоимостной метод оценки трудового потенциала. Например, Авдеенко В.Н. и Котлов В.А. предлагают в стоимость трудового потенциала, кроме стоимостного выражения затрат труда, включать также расходы, связанные с обучением персонала, переподготовкой и повышением квалификации [1]. С учётом этого стоимость трудового потенциала предприятия они предлагают определять по формуле 1:

$$\text{СТР} = \text{ФЗП} + \text{ФМП} + \text{ЗО} + \text{ЗПП} + \text{ЗПК}, \quad (1)$$

где ФЗП – фонд заработной платы промышленно–производственного персонала предприятия;

ФМП – фонд материального поощрения;

ЗО – затраты по обучению кадров;

ЗПП и ЗПК – расходы, связанные с их переподготовкой и повышением квалификации.

Приведённый стоимостной подход оценки трудового потенциала соответствует Международной стандартной классификации расходов на рабочую силу, а также Концептуальным положениям СНС–93 о движении стоимости в процессе расширенного воспроизводства [23].

Объективно оценив эффективность работы с трудовым потенциалом в компании, можно рассмотреть методы повышения эффективности выявления профессионального потенциала и развития сотрудников. Большинство современных ученых и бизнесменов придерживаются мнения, что в условиях современной экономики наиболее успешны компании, которые гибко подстраиваются под изменяющиеся реалии, которые могут быть мобильными и вариативными в принятии решений [11]. В связи с этим подход к управлению профессиональным потенциалом должен быть ориентирован не на количество, а на качество потенциала и его развитие. То есть формирование профессионального потенциала должно опираться на текущие потребности компании.

К основным методам повышения эффективности использования трудового потенциала можно отнести улучшение процесса адаптации персонала, совершенствование системы оплаты труда, контроль за системой оценки персонала, создание системы организации труда всех категорий сотрудников, создание профессиональной системы подбора сотрудников, анализ резервов роста производительности труда, внедрение нематериальных способов мотивации сотрудников.

1.3 Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта повышения эффективности реализации профессионального потенциала

Как в отечественных, так и в зарубежных компаниях сотрудники не всегда могут реализовать свой потенциал в ходе выполнения своих должностных обязанностей. Это происходит из-за того, что менеджмент недооценивает такие факторы роста эффективности реализации профессионального потенциала как мотивация, вовлечение в принятие решений, уровень организации труда,

прозрачность карьерного трека и др. А такая ситуация может привести к возникновению скрытых излишков рабочей силы.

В зарубежных странах распространено использование технологий создания достойных условий труда, в которых сотрудники могут раскрыть свой потенциал. Впервые такие технологии были использованы в США в городе Хортон на заводе «WesternElectric». Там был проведен эксперимент, в ходе которого было доказано, что благоприятный психологический климат в компании повышает продуктивность труда. Для создания благоприятного климата был введен демократичный стиль управления и поощрение творческих проявлений сотрудников [30].

Далее активная работа по работе с трудовым потенциалом велась в 1970–1980х гг. В этом десятилетии компании ориентируются на облегчение труда работников, на автоматизацию процессов и использование новейших технологий. Сотрудникам позволяется участвовать в управлении деятельностью предприятия, сотрудников приглашают на собрания менеджмента. Такие технологии были реализованы в таких компаниях, как «Volvo», «GeneralMotors», «Bosch», «Siemens», «Philips» и др. То есть в этих компаниях дали возможность сотрудникам создавать представительские органы, которые имеют право принимать участие в управлении. Например, сейчас в Португалии распространена практика создания комитетов работников по вопросам приема, адаптации, обучения персонала. Такая практика позволяет сотрудникам реализовывать свою инициативность, креативность и управленческий потенциал [17].

С другой стороны, в Швеции есть закон о развитии социального партнерства, который обязывает работодателя предоставлять информацию работникам. В результате этого улучшается контроль за выполнением обязанностей менеджмента, то есть появляется возможность оценивать работу менеджмента и работать с профессиональным потенциалом управленцев [27].

В Японии распространена практика предоставления возможности сотрудникам принимать участие в совещаниях с возможностью выражения своего мнения. В таких компаниях как «Honda», «Nissan», «Hitachi» такая практика зарекомендовала себя как эффективный способ стимулирования творческого

потенциала и развития рационализаторских предложений среди сотрудников. Создаются группы по контролю качества, профсоюзы, которые организывают встречи и консультации с собственниками компаний и менеджментом. С точки зрения японского бизнеса идеальными условиями для реализации профессионального потенциала являются: наличие развитой информационной системы, поддержка творческой активности сотрудников, система подготовки работников [18].

Одна из самых сбалансированных систем социально–трудовых отношений является система Германии (по оценке Международной организации труда). Система, существующая в Германии, является одной из самых прогрессивных в мире. Одна из основ такой системы – это демократическая основа управления персоналом, которая включает в себя три компонента: производственные советы, наблюдательные советы и советы руководителей. В компаниях Германии развита корпоративная этика, корпоративная социальная политика, политика в сфере окружающей среды, соблюдение прав человека. Это закреплено на государственном уровне и создает благоприятную среду для развития сотрудника и раскрытия его профессионального потенциала [35].

Зарубежный опыт также показывает, что для эффективной работы с трудовым потенциалом важно соблюдать баланс в соотношении человека и техники, реализовать потребность в создании техники нового поколения. В этом направлении обязательна поддержка государства. Например, в США предусмотрено финансирование в рамках грантовых программ. Компании могут подать заявку на обеспечение оборудованием комнат отдыха, приобретение иного оборудования, финансирование вознаграждения персонала за заслуги, финансирование улучшения здоровья персонала и др. В первую очередь гранты выигрывают те компании, которые предлагают инновационные варианты по повышению качества труда, а следовательно, повышению производительности труда [21].

Важным для России является внедрение прогрессивного международного опыта соблюдения принципов достойного труда в управленческом процессе на

макро-, мезо- и микроуровнях, эффективного управления качеством трудовой жизни, что является условиями реализации целей человеческого развития.

Российские компании активно работают с сотрудниками с высоким профессиональным потенциалом. Первое, что работает, это то, что такие сотрудники должны знать, что вы признаете их потенциал. Фактически, недавнее исследование показало, что 77% HiPos считают, что для них важно быть признанным талантом с высоким потенциалом. Компания «Яндекс» проводит регулярную оценку сотрудников и доносит результаты оценки до каждого сотрудника, что дает возможность спланировать необходимое обучение и наметить программу развития. Сотрудникам, получившим высокую оценку профессионального потенциала, нужна помощь в выборе карьерного пути, а также им нужна поддержка в выборе этого пути. По этим причинам очень важно, чтобы менеджеры выявляли HiPos на раннем этапе, чтобы удерживать их и поддерживать интерес. «Яндекс» выявляет наиболее способных сотрудников, повышают вероятность удержания самых эффективных сотрудников и получения выгод от более заинтересованного сотрудника [12].

Использование HiPos в компании дает несколько преимуществ. Прежде всего, они, вероятно, будут учиться и развиваться быстрее, а это значит, что компания тратит меньше денег на их развитие. Их быстрый карьерный рост также помогает поднять планку для других сотрудников. Неудивительно, что исследования неоднократно показывают, что компании, инвестирующие в поиск и развитие HiPos, демонстрируют более высокие финансовые результаты.

Наконец, по мере того, как высокопотенциальные сотрудники продолжают карьеру в вашей компании, они также могут выявлять и развивать другие HiPos. В свою очередь, это создает ряд звездных сотрудников, которые могут помочь компании процветать. Исследование Gartner показало, что высокопотенциальные сотрудники приносят организации на 91% больше ценности. Более того, по сравнению со своими сверстниками они прилагают на 21% больше усилий [19].

В компании «ОККО» внедрена практика 360-градусной обратной связи, которая помогает составить четкую картину текущей карьерной ситуации, которую видят не только менеджмент и сотрудник, но и коллеги, подчиненные и

клиенты. В результате такой системы легко выявить сотрудников с высоким профессиональным потенциалом. Такие сотрудники выявляются и поддерживаются, им дается возможность реализовать свой лидерский потенциал и творческие способности [8].

В сети аптек «АСНА» внедрена система наставничества для сотрудников с высоким трудовым потенциалом. Они могут не только быть наставником для одного нового сотрудника, они могут руководить группой новичков. Те сотрудники, кто успешно справляется с этой работой, могут работать в комитете или принимать участие в отраслевых конференциях и делиться своим опытом с командой [35].

В компании «Мегафон» сотрудники, получившие высокие оценки имеют возможность самостоятельно планировать график. Менеджеру не нужно спрашивать этих сотрудников, насколько они продвигаются по определенному проекту или инициативе. Они всегда добиваются своей цели и абсолютно надежны. Автономные сотрудники сообщают о большем чувстве благополучия и удовлетворенности работой. Они пользуются автономной рабочей средой, поскольку она обеспечивает больший контроль над их повседневными задачами и тем, как структурировано их расписание. Поскольку им не требуется столько руководства, чтобы оставаться продуктивными и преуспевать, они ценят отсутствие микроуправления [18].

В «Альфа-групп» проводятся индивидуальные встречи с линейными руководителями, а они в свою очередь встречаются один на один со своими подчиненными. Такая практика позволяет четко понимать личные и профессиональные цели сотрудников, а значит помогает эффективно работать с их потенциалом. Также у сотрудников есть возможность получать большой объем информации о компании. Поддерживается интерес к внутренним процессам компании с помощью приглашения их на собрания более высокого уровня, когда это необходимо. Высокопотенциальные сотрудники знают, что компания им доверяет. Также компания собирает обратную связь, что они думают после

встречи, и формируют их представление о будущем компании. Такие сотрудники хотят понять стратегию и решения компании. Даже если они еще не занимают руководящие должности, сотрудники с высоким потенциалом хотят быть уверены, что каждый раз принимаются правильные решения. Такие сотрудники всегда готовы обсудить свои идеи, а в некоторых случаях и вовсе отказаться от них. Когда они понимают, что у кого-то есть идея получше, они готовы ее поддержать. В сегодняшней быстро меняющейся деловой среде лидеры должны быть готовы принять новые идеи. Успех достигается только благодаря постоянному обучению, анализу и корректировке. Лидеры должны быть готовы сохранять гибкость и адаптировать свои идеи к окружающей среде. Кроме того, они привержены миссии и целям компании. Они знают, что то, что лучше всего для группы в целом, приведет к наилучшим результатам для компании [21].

Исследования показали, что 55% потенциальных сотрудников с низким уровнем вовлеченности склонны к уходу из компании. Чтобы поддерживать их заинтересованность, важно убедиться, что компании четко понимает их цели, и находит возможность обсудить, как можно работать вместе для достижения этих целей. Возможно, следует назначить им тренера или наставника, который также может помочь им сохранить видение их будущего. Необходимо иметь хорошо отлаженные программы для сотрудников с высоким потенциалом. Подобные программы являются важным аргументом в привлечении лучших сотрудников, а также могут помочь удержать звездных сотрудников [17].

Подбор и трудоустройство нового сотрудника намного дороже, чем удержание отличного сотрудника в течение длительного времени. Сотрудники с высоким потенциалом экономят время и деньги, активно ища возможности для роста и развития.

Резюмируя зарубежный и российский опыт повышения эффективности работы с профессиональным потенциалом, можно выделить следующие основные тенденции:

1. Успешная работа с потенциалом сотрудников предполагает использование конкретных методов, направленных на развитие и активизацию знаний и возможностей персонала на двух уровнях: персонал в целом и каждый сотрудник по отдельности.

2. Внедрение методов организационного развития, демократичного стиля управления.

3. Использование техник подготовки и переподготовки, повышения квалификации персонала.

4. Привлечение персонала к групповым дискуссиям, совещаниям.

5. Использование практики наставничества.

6. Поддержка развития творческих способностей.

Выбор метода развития персонала означает проведение отдельных мероприятий с оперативным или стратегическим радиусом действия и условиями, в которых должно проходить развитие персонала, а именно:

– институциональные решения: образовательные центры, фирменные семинары и тренинги, школы управления и бизнеса, консультационные фирмы;

– организационные решения, то есть подбор определенных групп сотрудников, модераторов, деловых игр, тестов и бизнес – консультантов;

– системные решения по определению направлений карьеры работников организации, их индивидуального, группового и организационного развития.

Выводы по разделу один.

Проанализировав понятие профессионального потенциала, методы его оценки и повышения эффективности, можно сделать следующие выводы.

Категория профессионального потенциала встроена в систему личности человека и отражается в характеристиках его как индивида и субъекта деятельности. Он является мерой способностей и возможностей сотрудника. То есть потенциал отражает то, что работник может использовать в своей трудовой

деятельности при условии благоприятных организационного и мотивационного окружения. Потенциальные способности и возможности сотрудников могут оказаться востребованными и невостребованными. Центром профессионального потенциала выступают внутренние ресурсы человека, целостная система, которая может саморегулироваться и саморазвиваться.

Менеджеру необходимо различать категории сотрудников, так как в работе с профессиональным потенциалом очень сильно личностное начало работника.

Трудовой потенциал может изменяться в течение времени. Приобретение новых умений, наработка опыта повышает трудовой потенциал, а болезнь, например, снижает его.

Оценить эффективность работы с профессиональным потенциалом можно с помощью экономических показателей или коэффициентов, а качественные характеристики можно оценить с помощью разработанных форм и анкет.

Для эффективного раскрытия профессионального потенциала необходимо обеспечить слаженную работу всех систем по работе с персоналом (подбор, адаптация, мотивация), обеспечить согласованность интересов работников с целями и миссией компании. В таком случае повышение эффективности использования профессионального потенциала приведет к повышению эффективности компании в целом.

Анализ зарубежного и российского опыта работы по повышению эффективности профессионального потенциала персонала показал следующие тенденции: работа индивидуально с сотрудниками для выявления направлений их развития и удержания, привлечение сотрудников к общим собраниям, развитие инновационного начала в сотрудниках, использование демократичного стиля управления, внедрение наставничества, обучение персонала, поддержка высокопотенциальных сотрудников, предоставление информации о компании.

Компания должна ориентироваться на свои текущие потребности и состояние для выбора оптимальных методов, которые могут быть использованы в компании.

Развитие профессионального потенциала сотрудников является важной составляющей производственных инвестиций. Сотрудники имеют возможность самостоятельно повышать профессиональные навыки, формируется группа квалифицированного персонала, которая стимулирует к развитию остальных. Без такого развития невозможен успех организации в долгосрочной перспективе. Развитый человеческий ресурс компании создает предпосылки для экономического роста компании в целом.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО–КАДРОВЫЙ АУДИТ АО «ЧЕЛЯБИНСКГОРГАЗ»

2.1 Стратегический анализ деятельности АО «Челябинскгоргаз»

АО «Челябинскгоргаз» – старейшее предприятие газового хозяйства Южного Урала, основная миссия которого – обеспечение безопасного, надежного, бесперебойного газоснабжения населения и промышленных потребителей миллионного мегаполиса и Сосновского района.

АО «Челябинскгоргаз» транспортирует газ промышленным потребителям, в том числе таким крупным предприятиям энергетики и промышленности как ОАО «Фортум», ОАО «Челябинский трубопрокатный завод», ОАО «Челябинский тракторный завод», доставляя ежегодно до 3,5 млрд. кубометров природного газа, обеспечивает «голубым» топливом более 250 тысяч квартир, обслуживает свыше 1850 км распределительных газопроводов и сооружений на них, участвует в областной программе газификации поселков индивидуальной застройки Челябинского городского округа, инвестировав в ее реализацию с 2005 года 210 миллионов рублей. Организация имеет в своем составе единую городскую аварийную газовую службу 04, которая круглосуточно занимается предотвращением, локализацией и ликвидацией аварийных ситуаций, управляет режимом работы системы газораспределения. На базе службы создано штатное аварийно–спасательное формирование.

АО «Челябинскгоргаз» оказывает следующие услуги:

- проектирование, строительство, эксплуатация, ремонт и модернизация газораспределительных сетей,
- проектирование, монтаж, техническое обслуживание и ремонт газового оборудования промышленных предприятий,
- техническое обслуживание КИПиА газопотребляющих установок,
- технический надзор за строительством систем газоснабжения,

- врезка наружных газопроводов в действующие сети и пуск газа в газопроводы и газовые приборы,
- техническое обслуживание внутридомового и внутриквартирного газового оборудования.

АО «Челябинскгоргаз» имеет линейно–функциональную структуру. Генеральный директор имеет в подчинении: главного бухгалтера, главного инженера, руководителя Службы внутридомового газового оборудования, руководителя Службы обслуживания наружных систем газоснабжения, руководителя Службы строительства, Юриста, начальника автопарка, руководителя Отдела по работе с персоналом. Организационная структура компании представлена в приложении А.

На данном этапе АО «Челябинскгоргаз» свойственна стадия стабильности. На данном этапе развития перед организацией ставится цель не только удержать достигнутый уровень прибыли, но и максимизировать его путем снижения издержек на различные ресурсы (сырье, технологии, персонал). Учитывая многолетнюю историю компании, особенно важной становится работа над корпоративной культурой, которую необходимо правильно адаптировать к изменениям внешней и внутренней среды. В связи с этим в период стабильности перед службой управления персоналом ставятся следующие задачи:

1. Оценка сотрудников с целью определить соответствие качества персонала актуальным целям организации. Данные оценки могут послужить основой для пересмотра системы оплаты труда (сокращение издержек на ФОТ), для кадровых перемещений (рационализация труда), а также сокращений штата (издержки на персонал).
2. Удержание ключевых сотрудников организации (менеджеры, приносящие наибольшую прибыль)
3. Совершенствование системы обучения персоналом (в страховой сфере критически важными являются новые знания в сфере ввиду частых изменений в

законодательстве. Поэтому необходимо использовать новейшие технологии в обучении, которые позволяют оперативно и тщательно усваивать информацию).

Основное внимание на данной стадии необходимо уделять тем сотрудникам, которые уделяют большое внимание процессу, а не результату, следуют регламентам, не нарушают иерархию и обладают высоким уровнем профессионализма.

Для предприятия характерна открытая кадровая политика, сопровождаемая достаточно жестким отбором персонала. Вакантные должности публикуются в открытых источниках – сайт, сервисы по поиску работы. В связи с этим сотрудники могут начать карьеру в компании как с низшей, так и с более высокой должности. Кроме того, для организации характерна реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет 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.

Корпоративные цели организации:

Общество должно восприниматься органами власти и контрагентами, как инициативный и профессиональный партнер, продукция и услуги которого имеют высокое качество во всех областях уставной деятельности Общества.

Общество имеет цель сохранить статус основного транспортировщика природного газа в Челябинске и Челябинской области и стать основным поставщиком работ и услуг по техническому обслуживанию газовых сетей промышленных потребителей на территории обслуживания, а также по газификации жилых домов населения.

Общество должно обеспечить равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом.

Общество должно обеспечить своим акционерам прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.

Функциональные цели АО «Челябинскгоргаз»:

Маркетинг:

- увеличение доли рынка в прочей деятельности;
- увеличение объема транспортировки природного газа;
- разработка рекламных кампаний.

Финансы:

– обеспечение устойчивого денежного потока: было обеспечено на протяжении всего 2021 года (среднемесячный остаток на расчетных счетах Общества составляет 61 857,0 тыс. руб.).

Персонал:

– обеспечение Общества квалифицированным, нацеленным на результат персоналом, совершенствование организации труда, планирование, мотивацию, обучение и развитие персонала, создание условий для их результативной работы и для наиболее полного использования потенциала сотрудников в соответствии со стратегией Общества;

- обеспечение работников психологически комфортным климатом;
- предоставление возможности для развития и карьерного роста;
- обеспечение социальных гарантий;
- обеспечение безопасных условий труда;
- обеспечение достойной заработной платы.

Производство:

– увеличение объема и качества технического обслуживания газопроводов, а также увеличение использования имеющихся производственных мощностей и площадей имеют постоянный характер;

– внедрение новой техники и освоение инновационных технологий – достижение цели обеспечено выполнением инвестиционной программы Общества.

Управление:

- совершенствование организационной структуры;

– разработка системы стимулирования корпоративного труда – заключение между работниками общества в лице председателя первичной профсоюзной организации Минина В.В. с одной стороны и администрации общества в лице генерального директора ОАО «Челябинскгоргаз» Серадского В.Г. с другой стороны Коллективного договора.

Основной целью Общества является: надежное и безаварийное газоснабжение потребителей и получение прибыли, обеспечивающей устойчивое и эффективное экономическое благосостояние Общества, создание здоровых и безопасных условий труда и социальную защиту работников Общества.

В таблице 4 рассмотрим основные технико–экономические показатели.

Таблица 4 – Основные технико–экономические показатели

Показатель	2017	2018	2019
Финансовые показатели			
Выручка, руб.	595 509	593 484,36	590 605, 82
Расходы, руб.	410 060	523 140,38	530 857,05
Чистая прибыль, руб.	58 122	57 504,74	59 748,44
Маркетинговые показатели			
Количество газифиц кв	278701	278983	279291 ед
1 тыс. куб метров газа ср тариф	147,25 руб	153,34 руб	164,59 руб
Производственные показатели			
Уровень брака, %	0,3	0,6	0,8
Коэффициент автоматизации работ, %	14	16	17
УП			
ССЧ, чел.	582	575	569
Среди них:			
руководителей высшего звена, чел	22	20	17
руководителей среднего звена, чел.	81	77	75
специалистов, чел.	161	163	159
рабочих, чел.	318	315	318
Коэффициент текучести, %	17,8	19,4	22,7
Стоимость отбора	299 840	304 569	345 840

По данным таблицы можно сделать вывод, что в динамике за последние 3 года наблюдается негативная динамика основных показателей за счет увеличения расходов организации. Кроме того, можно отметить увеличение уровня брака и снижение среднесписочной численности персонала. Вместе с тем, возрастает коэффициент текучести и стоимость отбора сотрудников, которая, вероятно, и влияет на повышение расходов организации.

Рассмотрим PEST–анализ организации АО «Челябинскгоргаз» (таблица 5).

Таблица 5 – PEST – анализ АО «Челябинскгоргаз»

	Фактор	Влияние	Вероятность	Значение
Политика	1) Закон, который устанавливает размер пени для физических и юридических лиц за неуплату услуг по предоставлению электрической и тепловой энергии, газа, воды (снижение должников, рост прибыли).	+3	0,8	+2,4
	2) Повышение МРОТ (увеличатся издержки на зп)	-2	0,3	-0,6
	3) Нестабильная политическая ситуация (затраты в пандемию возрастают)	-2	0,6	-1,2
Экономика	1) Снижение цен на нефтегазовые ресурсы (снижение прибыли предприятия)	-4	0,5	-2
	2) Крайне слабая экономика на фоне пандемии	-2	0,8	-1,6
	3) Слабые позиции рубля (невозможность закупать оборудование в валюте)	-1	0,9	-0,9
Социум	1) Низкая популярность отрасли у молодежи (мало потенциальных сотрудников)	-3	0,5	-1,5
	2) Государственная поддержка ветеранов и пенсионеров (Стабильная прибыль)	+2	0,8	+1,6
	3) Демографический кризис	-1	0,6	-0,6
Технологии	1) Улучшение технологий добычи	+3	0,4	+1,2
	2) Сокращение запасов природного газа	-3	0,7	-2,1
	3) Высокотехнологичный процесс установления оборудования	+2	0,8	+1,6

Анализируя PEST–факторы и их влияние на деятельность АО «Челябинскгоргаз», можно сделать вывод, что организация может поддерживать нормальное функционирование и финансово–экономическую стабильность в 2020 году, так как после анализа не было выявлено весомых последствий воздействия данных факторов.

Однако стоит обратить внимание на экономическую и политическую нестабильность в России. Для поддержания финансово–экономической стабильности АО «Челябинскгоргаз» стоит учесть будущие изменения и учесть возможные риски снижения прибыли.

Можно сделать полный анализ экономической составляющей организации и попытаться сократить издержки, для увеличения капитала. Так же для расширения клиентской базы можно привлекать молодое население к пользованию услугами организации.

На рисунке 2 можно более подробно рассмотреть влияние каждой из сфер.

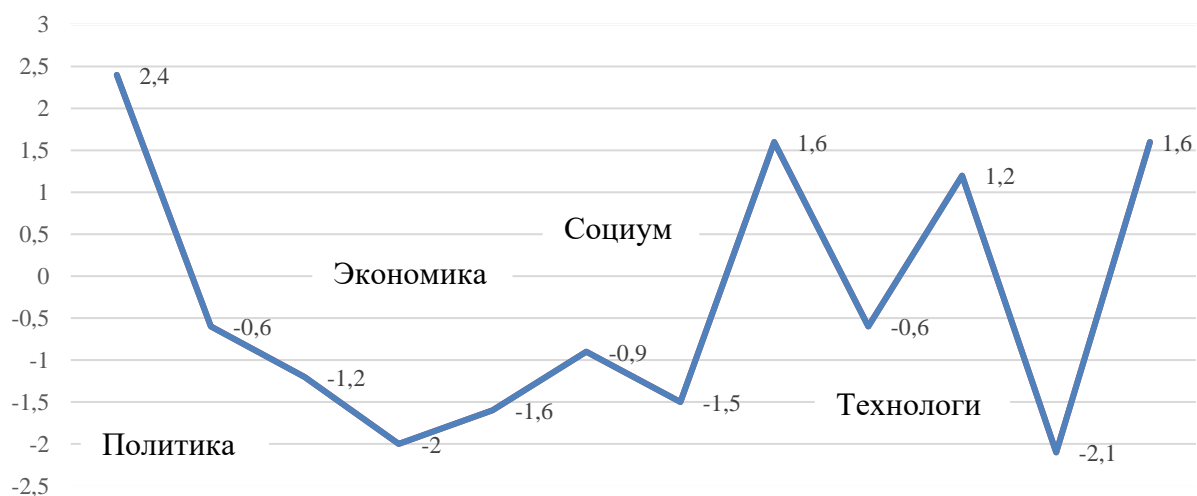


Рисунок 2 – Влияние факторов внешней среды на АО «Челябинскгоргаз»

Для анализа внешней среды организации ниже подробно описан каждый элемент модели – 7S McKinsey. Вся информация необходимая для составления данной модели находится в корпоративном кодексе АО «Челябинскгоргаз». Графически анализ 7S McKinsey представлен на рисунке 3.

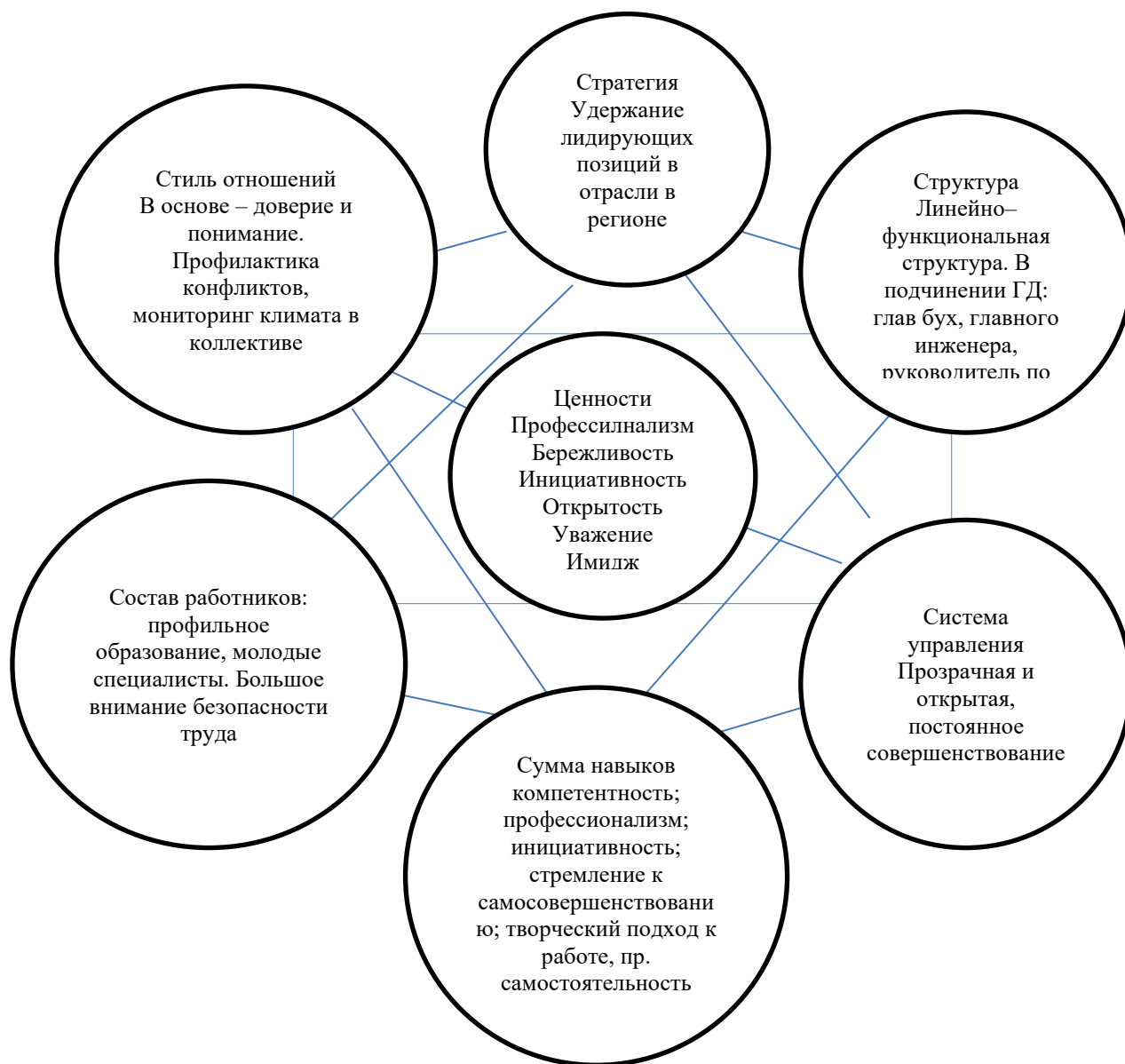


Рисунок 3 – 7S McKinsey АО «Челябинскгоргаз»

Стратегия. Удержание лидирующих позиций в отрасли в регионе. Организация создана в целях надежного и безаварийного газоснабжения потребителей и получение прибыли, обеспечивающей устойчивое и эффективное экономическое благосостояние самой компании, создание здоровых и безопасных условий труда и социальную защиту работников АО «Челябинскгоргаз».

Структура. АО «Челябинскгоргаз» имеет линейно-функциональную структуру. Генеральный директор имеет в подчинении: главного бухгалтера, главного инженера, руководителя Службы внутридомового газового

оборудования, руководителя Службы обслуживания наружных систем газоснабжения, руководителя Службы строительства, Юриста, начальника автопарка, руководителя Отдела по работе с персоналом.

Система управления. Организация обеспечивает прозрачность и открытость в управлении персоналом, постоянно совершенствует методы управления, обеспечивая работникам благоприятные условия труда, возможность для повышения квалификации и реализации своего потенциала.

Состав персонала. Организация реализует в отношении работников социальную политику, которая направлена на повышение престижности работы в компании и обеспечивает работникам комфортные и безопасные условия труда. АО «Челябинскгоргаз» предоставляет молодым специалистам условия, способствующие скорейшей адаптации в коллективе, реализации их потенциала и эффективной работе. Организация создает резерв кадров – специально сформированную и подготовленную группу работников, сочетающих в себе высокий уровень развития управленческих профессиональных компетенций и профессиональных навыков, соответствующих корпоративным требованиям и предназначенных для выдвижения на руководящие должности более высокого уровня. Компания стремится к обеспечению безопасности условий труда на основе соблюдения действующего законодательства и технических стандартов. Разрабатывает и вводит в действие собственные стандарты в области охраны труда, которые содержат высокие требования к безопасности. Каждый из работников несет ответственность за соблюдение условий безопасности и технических стандартов.

Стиль взаимоотношений. Отношения между работниками и организацией строятся на основе доверия и взаимопонимания. Конфликт интересов – ситуация, при которой личная заинтересованность работника влияет или может повлиять на объективное и беспристрастное выполнение им должностных обязанностей и при

которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью работника и законными интересами организации, способное причинить вред законным интересам компании. Наличие конфликта интересов представляет собой угрозу для репутации организации в глазах работников.

Сумма навыков. Организация ценит в своих работниках: компетентность – глубокие и всесторонние знания по специальности; высокий профессионализм; умение строить отношения с партнерами и коллегами; владение смежными специальностями и наличие знаний в смежных областях; инициативность – способность предлагать новые подходы и идеи; стремление к самосовершенствованию; способность и готовность самостоятельно работать над повышением квалификации; творческий подход к работе; активность и самостоятельность мышления; готовность и способность брать на себя ответственность; личностные качества – честность, порядочность, искренность; доброжелательность в отношениях с коллегами; высокая внутренняя культура и самодисциплина; понимание специфики работы в организации и умение сохранять конфиденциальность информации; корпоративное поведение – преданность и лояльность организации; содействие формированию духа сплоченной команды; готовность оказать поддержку и прийти на помощь.

Система ценностей. Корпоративными ценностями компании являются:

– профессионализм – глубокое знание своей специальности, своевременное и качественное выполнение поставленных задач, постоянное совершенствование профессиональных знаний и умений;

– инициативность – активность и самостоятельность работников в оптимизации производственного процесса;

– бережливость – ответственный и бережный подход к использованию активов организации, к собственному рабочему времени и рабочему времени других работников;

–взаимное уважение – командный дух в работе, доверие, доброжелательность и сотрудничество в процессе решения поставленных задач;

–открытость к диалогу – открытый и честный обмен информацией, готовность совместно выработать оптимальное решение;

–имидж – использование приемов и стратегий, направленных на создание позитивного мнения о предприятии.

Отсутствие противоречий свидетельствует о большом положительном влиянии внутренней среды компании на рост прибыли, так как только когда все семь составляющих модели 7S McKinsey согласованы друг с другом, то только в этом случае происходит их усиление.

Далее проведем исследование внешней среды организации с помощью анализа 5 сил Портера (рисунок 4). За счет проведения этого анализа мы сможем выявить способы формирования конкурентного преимущества и способы, благодаря которым предприятие сможет сохранить прибыльность и конкурентоспособность длительный период времени. В анализе нужно оценить влияние, оказываемое конкурентами, поставщиками, потребителями и товарами–заменителями.

5 сил Портера Рассматривают следующие разрезы:

1. Поставщики.
2. Покупатели.
3. Угроза появления новых конкурентов.
4. Товары–заменители.
5. Уровень конкуренции в отрасли.

По данным анализа 5 сил Портера можно сделать вывод о том, что наименьшее влияние на деятельность АО «Челябинскгоргаз» оказывает конкуренция в отрасли. Это вызвано тем, что компания является монополистом и предлагает уникальную услугу и сервис в городе.



Рисунок 4 – 5 сил Портера

Наибольшее влияние на деятельность АО «Челябинскгоргаз» оказывают покупатели. Рыночная власть покупателей высока, поскольку их покупательская способность определяет прибыль предприятия и своевременность оплаты услуг. Для того, чтобы регулировать отношения с покупателями в компании есть льготы для социально защищенных слоев населения, а тем, кто задерживает платежи, начисляется пеня.

Незначительное влияние на деятельность оказывают товары-заменители, угроза появления новых конкурентов и поставщики. Для эффективной деятельности компании необходимо производить регулярный мониторинг каждой из сил макросреды.

На основе результатов анализа всей микросреды организации, можно выявить ее слабые и сильные стороны, чтобы определить ключевые особенности компании и исключить потери из-за влияния слабых мест. Для этого в Таблице 6 приведен SNW – анализ.

Таблица 6 – SNW – анализ АО «Челябинскгоргаз»

№		S			N	W		
		3	2	1	0	-1	-2	-3
1	Конкурентоспособность предприятия		# ←	*				
2	Качество услуг	# ←	*					
3	Репутация как работодателя	# ←	*				*	
4	Корпоративная культура			#*				
5	Маркетинг		# ←	*			*	
6	Сила бренда	# ←	*					
7	Репутация	# ←	*					
8	Послепродажное обслуживание		# ←	*				
9	Организационная структура		* →			#		
10	Финансы			#*				
11	Квалификация персонала			# ←	*			
12	Инновации в области управления организацией		* →			#		
13	Обучение персонала			#*				
14	Подбор персонала		#*					
15	Мотивация персонала		* →			#		
16	Ассортимент услуг		# ←	*				
17	Благотворительность	# ←	*			*		

Условные обозначения: Челябинскгоргаз #; Веста-газ *

Для анализа конкурентоспособности АО «Челябинскгоргаз» с помощью SNW–анализа, сравним организацию с конкурирующей компанией в регионе и отрасли, с АО «Веста–газ», которая занимается некоторыми видами услуг, совпадающими с услугами АО «Челябинскгоргаз».

Сильные стороны: Конкурентоспособность предприятия, качество услуг, репутация как работодателя, корпоративная культура, маркетинг, сила бренда, репутация, послепродажное обслуживание, финансы, компетентность квалификация персонала, подбор персонала, ассортимент выпускаемой продукции.

Слабые стороны: организационная структура, инновации в области управления организацией, мотивация персонала. Мотивация персонала имеет самый сильный стратегический разрыв. АО «Челябинскгоргаз» имеет достаточно сильных сторон, нужно усовершенствовать маркетинг, послепродажное обслуживание. Так же следует оптимизировать организационную структуру. Слабой стороной организации является неусовершенствованная система мотивации персонала. Необходимо пересмотреть подходы к мотивации персонала для удержания лидирующих позиций в своем сегменте.

После анализа слабых и сильных сторон АО «Челябинскгоргаз», с помощью SNW–анализа, и анализа внешней среды организации, с помощью PEST–анализа, логично сделать модифицированный SWOT– анализ, для выявления основных общих стратегий компании, которые она должна раскрыть и для выявления причин эффективной и неэффективной работы компании, а также для определения направления будущих действий.

В SWOT–анализе будут представлены стратегии на пересечении сильных сторон и возможностей, сильных сторон и угроз, также как и слабых сторон и возможностей, слабых сторон и угроз. Наличие данных стратегий позволит сделать вывод о необходимости сфокусировать внимание на том или ином виде деятельности для достижения целей организации.

В Таблице 7 приведен SWOT–анализ, состоящий из основных благоприятных возможностей и потенциальных угроз внешней среды и основных сильных и слабых сторон в деятельности компании.

Таблица 7 – SWOT – анализ АО «Челябинскгоргаз»

		О (возможности)	Т (угрозы)
		–Изменения в трудовом кодексе о регулировке профессиональных стандартов. – Новый закон о повышении размера пени для физических лиц за неуплату услуг по предоставлению газа.	–Сокращение запасов природного газа. –Снижение заинтересованности в газовом оборудовании – Востребованность технических специалистов на рынке труда
S (сильные стороны)	–Престижность компании как работодателя –Спонсорская и благотворительная деятельность – Сотрудники с высокой квалификацией	–Стратегия создания кадрового резерва за счет престижности компании. –Стратегия максимизации прибыли за счет благотворительной деятельности и роста количества потребителей услуг.	–Стратегия социальной ответственности за счет участия в благотворительной деятельности. Стратегия повышения эффективности реализации профессионального потенциала сотрудников
W (слабые стороны)	–Низкая мотивация персонала –Неэффективная организационная структура	–Стратегия улучшения организационной структуры за счет повышенной прибыли.	–Стратегия поддержания нормального функционирования АО «Челябинскгоргаз» при существующих угрозах и слабых сторон.

Стратегия создания кадрового резерва за счет престижности компании, предполагает использование возможности «изменение в регулировке профессиональных стандартов» и «престижность компании», как ее сильную сторону, для поиска новых кадров, при возможной необходимости в них, после проведения процесса оценки среди уже устроенных сотрудников.

Стратегия исключения негативной обратной связи за счет участия компании в благотворительной деятельности, предполагает снижение протестов со стороны людей борющихся за сохранность природных ресурсов, которые возникают из-за снижения этих ресурсов, путем активного участия в деятельности, направленной на безвозмездную помощь нуждающимся в ней взрослым и детям.

Стратегия повышения мотивации сотрудников за счет совершенствования методов мотивации персонала компании. Эта стратегия является основной, так как с помощью существующих возможностей эту слабую сторону организации мы можем преобразовать в сильную.

У АО «Челябинскгоргаз» много сильных сторон, что позволяет организации занимать лидирующие позиции в области. Компании стремится к расширению клиентской базы и сохранению нормального функционирования, финансовой стабильности и высокой степени конкурентоспособности.

Все это формирует следующие требования к системе управления персоналом:

- персонал должен быть высококвалифицированным и компетентным, так как ошибка сотрудника может повлечь гибель или ухудшение здоровья многих людей.

- для формирования сильного, дружелюбного коллектива, с высокой степенью приверженности к организации нужна тщательная процедура обучения персонала.

- необходим хороший уровень адаптации новых и обучения старых сотрудников.

- так как организация занимает лидирующие позиции необходимо поддерживать уровень мотивации сотрудников, чтобы производительность труда не начала снижаться, а организация не перешла в цикл зрелости.

2.2 Организационно–кадровый аудит АО «Челябинскгоргаз»

АО «Челябинскгоргаз» – крупное предприятие Челябинска, осуществляющее свою деятельность почти 60 лет, является лидирующим в регионе по установке внутридомового и уличного газопровода.

В таблице 8 представлена структура персонала АО «Челябинскгоргаз» по категориям.

Таблица 8 – Структура персонала по категориям

Категория	2017	2018	2019
Руководители высшего звена, чел.	22	20	17
Руководители среднего звена, чел.	81	77	75
Специалисты	161	163	159
Рабочие	318	315	318

По данным таблицы 8 можно сделать вывод о том, что структура персонала меняется незначительно в динамике за 3 года. Однако следует отметить, что доля руководителей сократилась на 10,7%.

Структура персонала на полу представлена на рисунке 5.

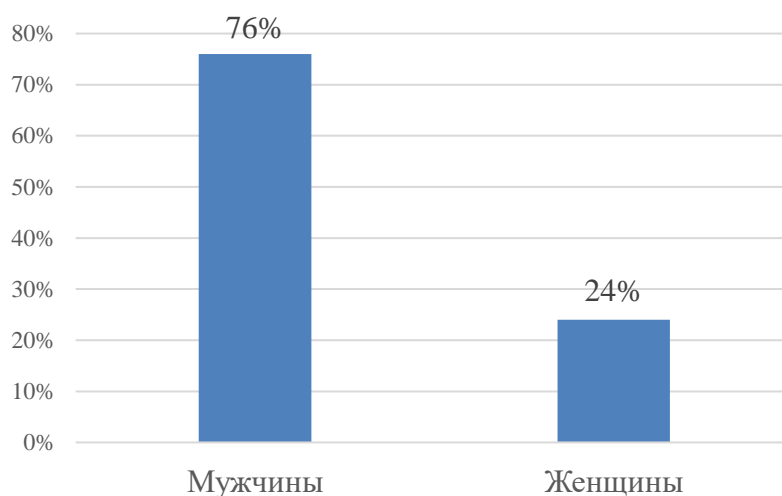


Рисунок 5 – Соотношение персонала по полу

По данным рисунка 5 можно сделать вывод о том, что в компании работают преимущественно мужчины. Это обусловлено спецификой деятельности АО «Челябинскгоргаз» – большинство сотрудников являются либо производственными рабочими, либо инженерными сотрудниками.

Далее на рисунке 6 представим структуру персонала по уровню образования.

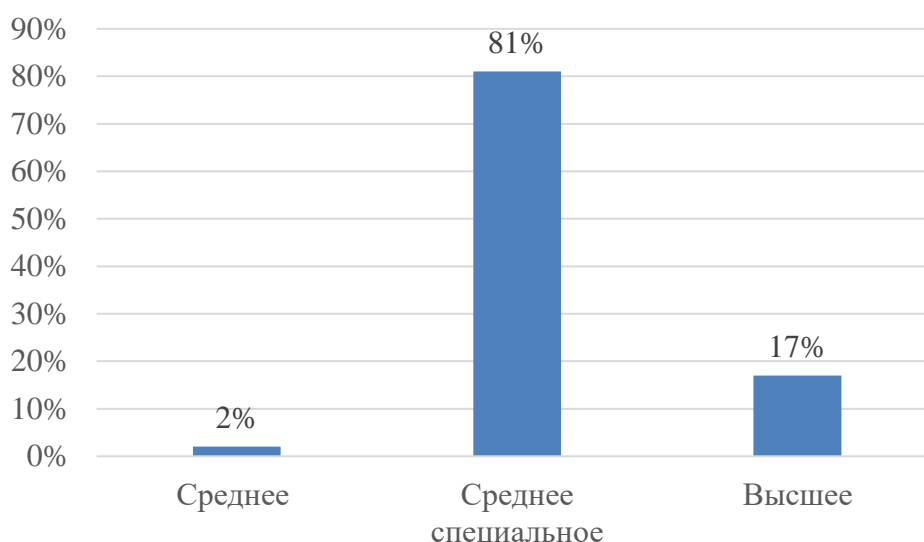


Рисунок 6 – Структура персонала по уровню образования

Таким образом, данные структуры персонала по различным категориям отображают специфику деятельности организации – большинство сотрудников являются мужчинами со среднеспециальным образованием и занимают позицию рабочего.

Для более детального изучения необходимо проанализировать показатели текучести персонала так же по категориям (таблица 9).

Таблица 9 – Показатели текучести персонала по категориям

Категория	2017	2018	2019
Руководители высшего звена, %	0,0	5,0	5,8
Руководители среднего звена, %	6,2	9,1	13,3
Специалисты, %	12,4	11,7	11,9
Рабочие, %	15,7	16,8	15,4

Нормальное значение текучести кадров у топ–менеджеров лежит в пределах от 0 до 2 процентов. У управляющих среднего уровня норма возрастает до 8–10 %. Текучесть кадров среди линейного персонала не должна превышать значение 20%, а нормативный коэффициент для производственных рабочих составляет 20–30%.

Для того, чтобы наглядно изобразить проблему, представим данные таблицы 2 в виде диаграммы (рисунок 7).

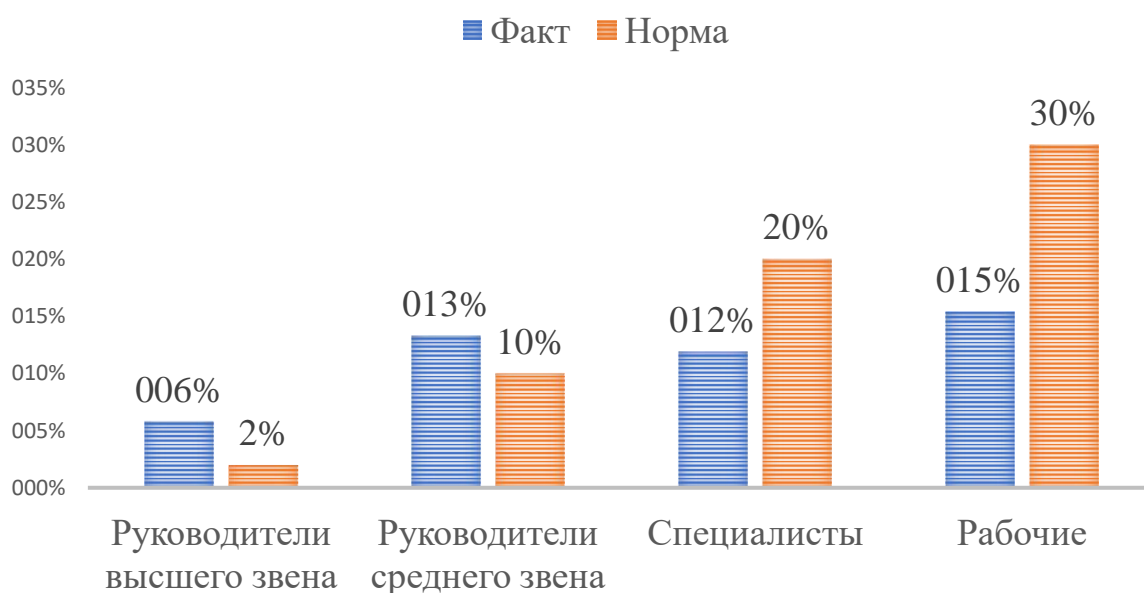


Рисунок 7 – Сравнение нормативных и фактических значений текучести по категориям, 2019 г.

Таким образом, по данным рисунка можно сделать вывод о том, что наибольший разрыв между нормативным и фактическим значением текучести наблюдается именно среди руководителей. Данная тенденция является негативной и в перспективе может привести к негативным последствиям – недостаточность управленческих ресурсов, а также невозможность их восполнения ввиду специфики сферы деятельности предприятия.

В таблице 10 отобразим стоимость подбора различных категорий сотрудников компании.

Таблица 10 – Стоимость отбора разных категорий сотрудников

Категория работников	Кол-во, чел.	Период поиска, дни	Стоимость поиска, руб.**	Сумма, руб.***
Руководители высшего звена	4	37	3 636	538 181
Руководители среднего звена	5	24	2 727	327 272
Специалисты	12	7	1 818	152 727
Рабочие	23	2	1 363	62 727

* Количество человек = Кобп × Чсп

** Стоимость поиска = заработная плата × количество рабочих дней

*** Сумма = количество человек × период поиска × стоимость поиска

Наглядно данные таблицы представим в виде рисунка 8.

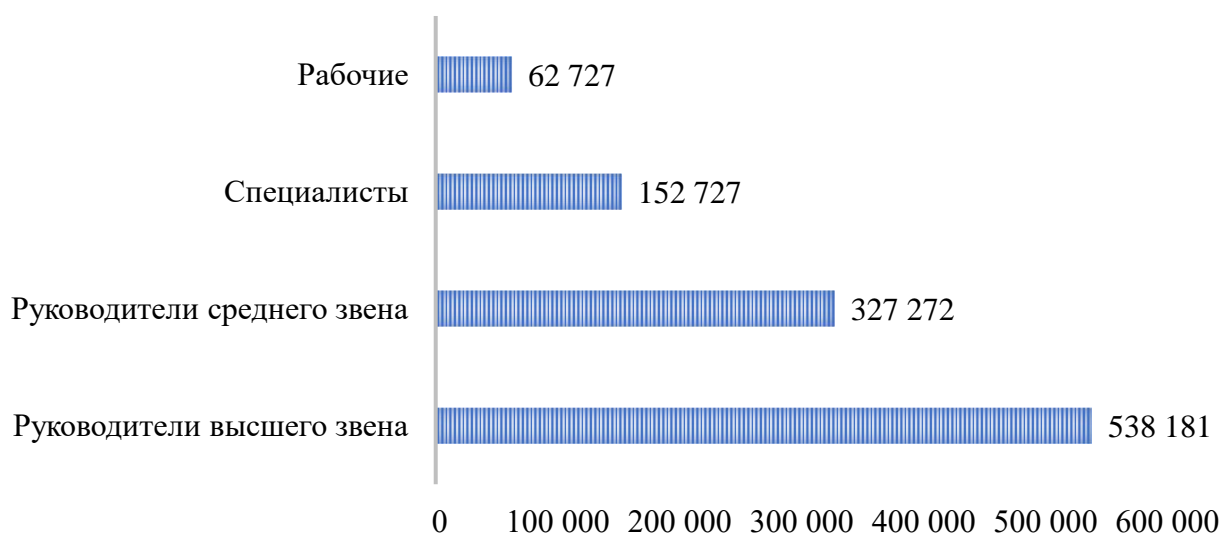


Рисунок 8 – Стоимость подбора разных категорий персонала

Таким образом, можно сделать вывод, что высокая текучесть персонала среди руководителей приводит к большим финансовым затратам организации. В связи с этим предлагается принять меры в отношении удержания руководящего состава АО «Челябинскгоргаз».

2.3 Анализ актуальной системы реализации профессионального потенциала в АО «Челябинскгоргаз»

Ранее было установлено, что в изучаемой организации в динамике за последние 3 года увеличилась текучесть персонала. Данное явление негативно сказывается на деятельности организации, поскольку влечет за собой затраты на отбор руководителей, который, кроме того, требует большого количества времени. Для того чтобы определить причины увольнений руководителей, был проведен опрос удовлетворенностью трудом (рисунок 9). Оценка производилась по 5–бальной шкале по таким параметрам, как условия труда, режим работы, содержание задач, возможность развиваться, уровень заработной платы, отношения в коллективе, признание заслуг, карьерные возможности и бонусные выплаты.

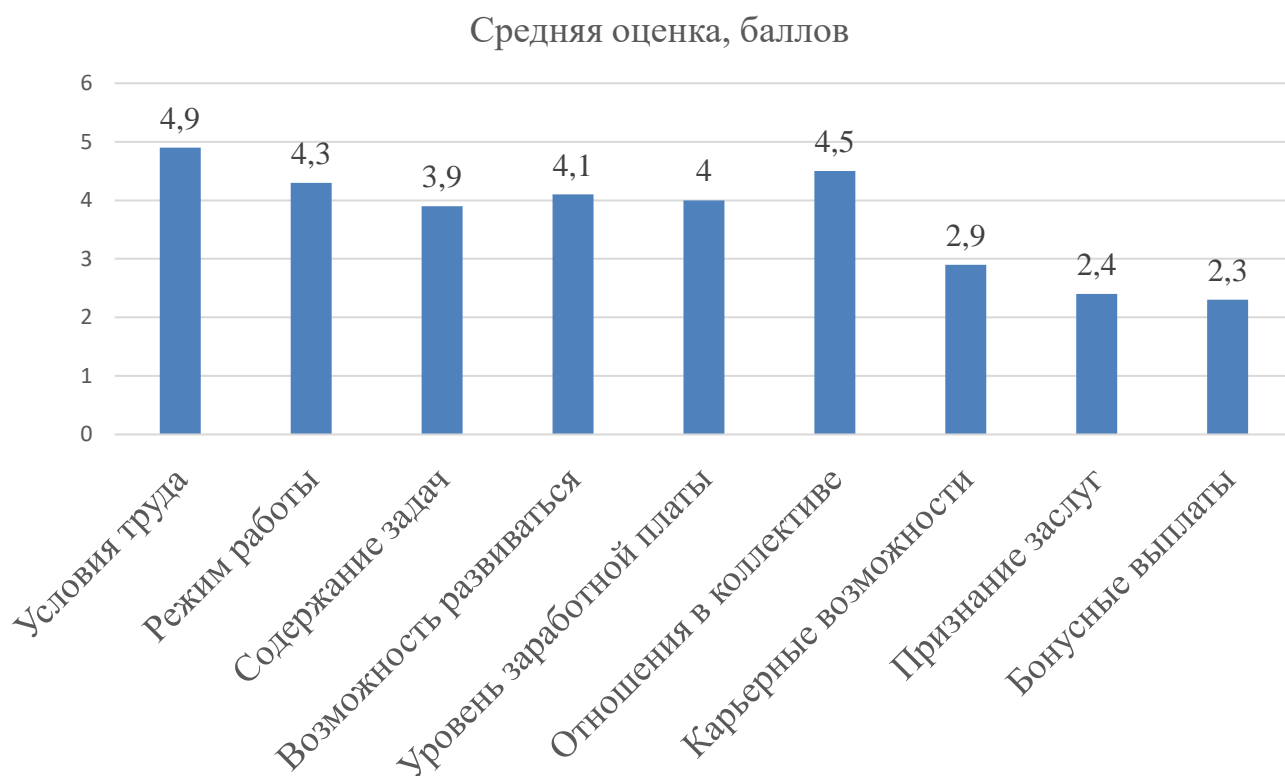


Рисунок 9 – Удовлетворенность трудом руководителей «Челябинскгоргаз»

По данным рисунка 9 можно сделать вывод о том, что в большей степени руководители организации удовлетворены условиями труда, отношениями в

коллективе, а также режимом работы. Однако в меньшей степени сотрудников устраивают карьерные возможности, признание заслуг и бонусные выплаты.

Произведенный опрос позволит сформулировать именно тот набор мотивирующих инструментов для сотрудников, который является наиболее актуальным для них. В рамках проектов по совершенствованию различных подсистем управления персоналом важно удовлетворять потребности сотрудников.

На основании проведенного опроса удовлетворенностью трудом далее предлагается исследовать систему мотивации руководителей в АО «Челябинскгоргаз».

Актуальная система реализации профессионального потенциала руководителей представлена на рисунке 10.

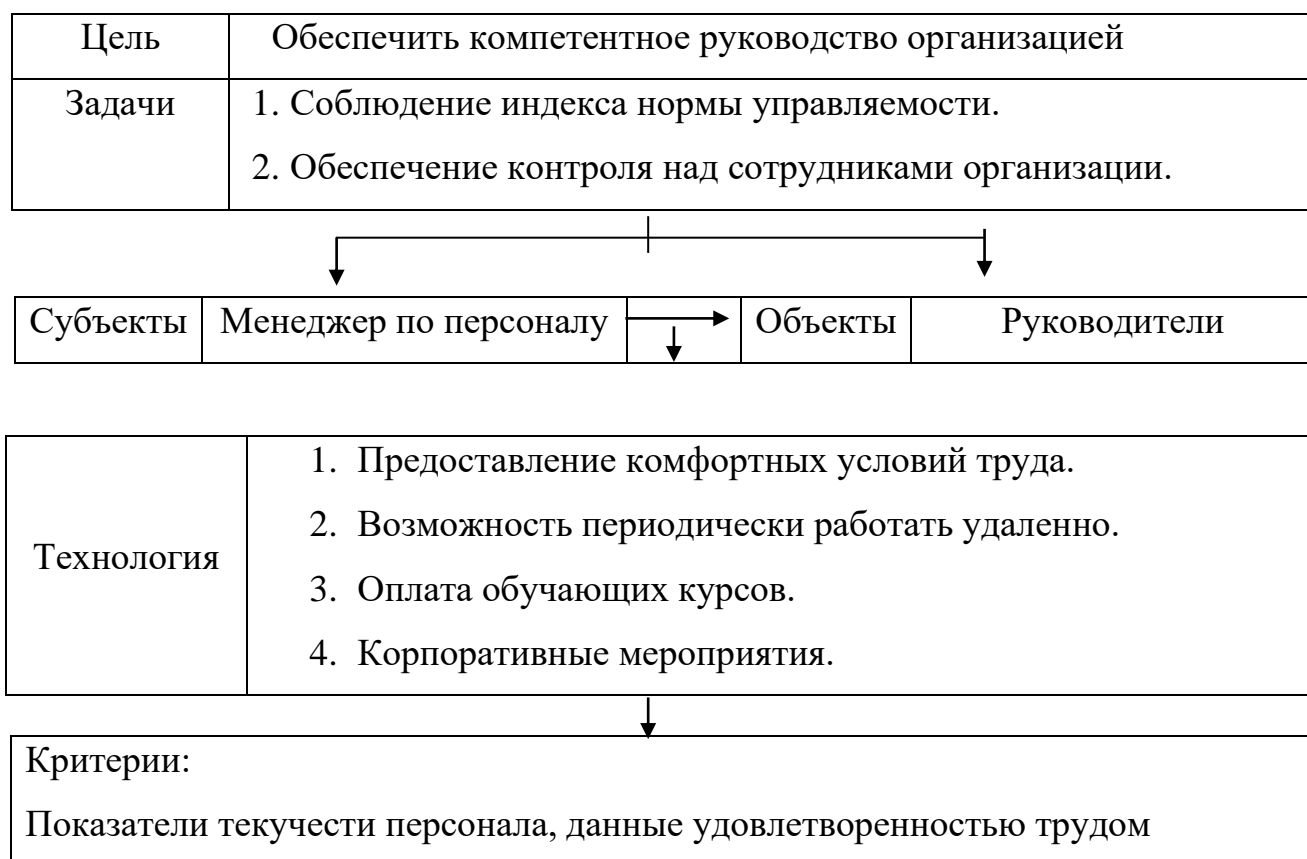


Рисунок 10 – Система управления эффективностью реализацией профессионального потенциала персонала АО «Челябинскгоргаз»

Таким образом, по данным рисунка 10 можно сделать вывод, что для мотивации руководителей в АО «Челябинскгоргаз» применяются следующие технологии:

1. Предоставление комфортных условий труда.

Для руководителей организации предоставляется кабинет, оснащенный необходимой организационной техникой и канцелярией. Кресло является эргономичным, в кабинете также есть кондиционер, который позволяет поддерживать комфортную температуру в любое время года.

2. Возможность периодически работать удаленно.

Для руководителей важно присутствовать в офисе организации, поскольку зачастую от них требуется ознакомление и подписание определенных документов и решение оперативных задач. Однако 10 часов в неделю сотрудников позволено не присутствовать в офисе и решать вопросы, связанные с работой, удаленно.

3. Оплата обучающих курсов.

Руководителям предоставляется возможность обучения за счет организации в рамках тренингов и семинаров, связанных с основной деятельностью АО «Челябинскгоргаз».

4. Корпоративные мероприятия.

В организации проводятся мероприятия, посвященные новому году, 8 марта и 23 февраля, а также профессиональным праздникам.

Однако, несмотря на предложенный перечень мероприятий, данные об удовлетворенности трудом показали, что сотрудники не удовлетворены некоторыми аспектами работы. Актуальной системе мотивации руководителей свойственны следующие недостатки:

1. Имея возможность обучаться, у сотрудников нет возможности (либо они не очевидны) карьерного роста.

2. При конкурентной заработной плате для сотрудников отсутствуют бонусы.

3. Отсутствует немонетарная и моральная мотивация.

Как уже отмечалось ранее, по результатам проведенного опроса, сотрудники АО «Челябинскгоргаз» не удовлетворены созданными в компаниями условиями труда. Это влечет за собой ряд негативных тенденций – рост стоимости замещения персонала, рост уровня брака. Данные тенденции негативно влияют на достижение компанией стратегических целей и требуют более детального изучения и пересмотра данной системы с целью повышения эффективности деятельности организации.

Далее рассмотрим бизнес процесс управления эффективностью реализацией профессионального потенциала персонала руководителей АО «Челябинскгоргаз» (рисунок 11).



Рисунок 11 – Бизнес–процесс управления эффективностью реализацией профессионального потенциала персонала руководителей

Таким образом, можно сделать вывод, что актуальная система и бизнес–процесс мотивации руководителей недостаточно эффективны и требуют усовершенствования.

Выводы по разделу два.

АО «Челябинскгоргаз» – старейшее предприятие газового хозяйства Южного Урала, основная миссия которого – обеспечение безопасного, надежного, бесперебойного газоснабжения населения и промышленных потребителей миллионного мегаполиса и Сосновского района.

АО «Челябинскгоргаз» имеет линейно–функциональную структуру. В динамике за последние 3 года наблюдается негативная динамика основных показателей за счет увеличения расходов организации. Кроме того, можно отметить увеличение уровня брака и снижение среднесписочной численности персонала. Вместе с тем, возрастает коэффициент текучести и стоимость отбора сотрудников, которая, вероятно, и влияет на повышение расходов организации.

По данным PEST–анализа стоит обратить внимание на экономическую и политическую нестабильность в России. Для поддержания финансово–экономической стабильности АО «Челябинскгоргаз» стоит учесть будущие изменения и учесть возможные риски снижения прибыли.

Отсутствие противоречий свидетельствует о большом положительном влиянии внутренней среды компании на рост прибыли, так как только когда все семь составляющих модели 7S McKinsey согласованы друг с другом, то только в этом случае происходит их усиление.

Мотивация персонала имеет самый сильный стратегический разрыв. АО «Челябинскгоргаз» имеет достаточно сильных сторон, нужно усовершенствовать маркетинг, послепродажное обслуживание. Так же следует оптимизировать организационную структуру. Слабой стороной организации является неусовершенствованная система управления эффективностью реализацией

профессионального потенциала персонала. Необходимо пересмотреть подходы к мотивации персонала, для удержания лидирующих позиций в своем сегменте.

Актуальной системе управления эффективностью реализацией профессионального потенциала персонала свойственны следующие недостатки: имея возможность обучаться, у сотрудников нет возможности (либо они не очевидны) карьерного роста, при конкурентной заработной плате для сотрудников отсутствуют бонусы, отсутствует нематериальная и моральная мотивация.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ

3.1 Проект совершенствования системы реализации профессионального потенциала

На рисунке 12 представлены рекомендации по повышению эффективности реализации профессионального потенциала ключевых сотрудников.

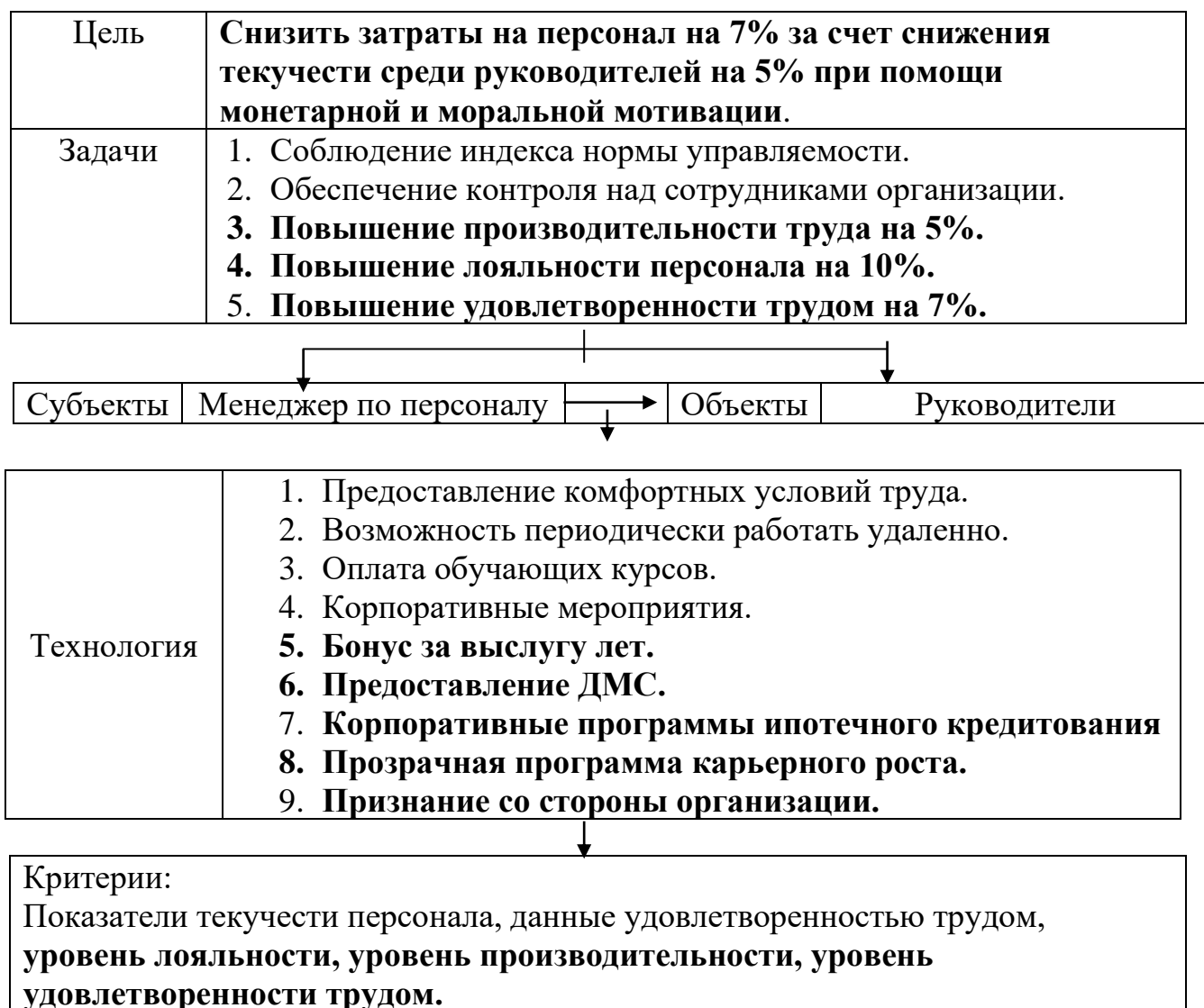


Рисунок 12 – Новая система управления эффективностью профессионального потенциала ключевых сотрудников

Монетарные инструменты

Бонус за выслугу лет (14-я зарплата) позволяет стимулировать работников компании к длительной работе на предприятии, и, чем больше стаж работы, тем выше сумма премии. При этом важно иметь в виду и возможную негативную сторону этого инструмента – иногда реальная среднегодовая ЗП работников одной и той же квалификации, но с разными сроками работы в компании, может существенно отличаться. Это воспринимается особенно «болезненно», когда «новичок» существенно производительнее и результативнее, чем «старичок».

Организация и оплата медицинского обслуживания сотрудника и членов его семьи, как за счет добровольного медицинского страхования, так и включая дорогостоящее лечение в экстренных ситуациях (операция на сердце и сосудах, трансплантация органов, гематологические и онкологические заболевания, и др.). Оплата дней отсутствия на рабочем месте по болезни до 100% среднего заработка работника за счет средств работодателя.

Корпоративные программы ипотечного и потребительского кредитования сотрудников компании на льготных условиях, как за счет собственных средств предприятия, так и с привлечением банковских структур на более выгодных, чем существующие на рынке, корпоративных условиях (пониженный процент за пользование кредитом, сниженные затраты на страхование кредита, и пр.).

Все вышеперечисленные инструменты могут применяться работодателем в разных сочетаниях, объемах и условиях предоставления. Некоторые компании разрабатывают специальные программы под условным названием «золотые наручники», направленные на долгосрочное удержание различных групп своих работников (топ-менеджеры, менеджеры среднего звена, ключевые специалисты и др.).

Моральные стимулы

В не меньшей степени для долгосрочной работы в компании важны и немонетарные (моральные) стимулы. К ним относятся:

признание профессионализма работника, доверие и делегирование полномочий (свобода в принятии решений и их реализации);

долгосрочные перспективы в карьере, возможность карьерного роста.

Бизнес–процесс повышения эффективности профессионального потенциала ключевых сотрудников представлен на рисунке 13.

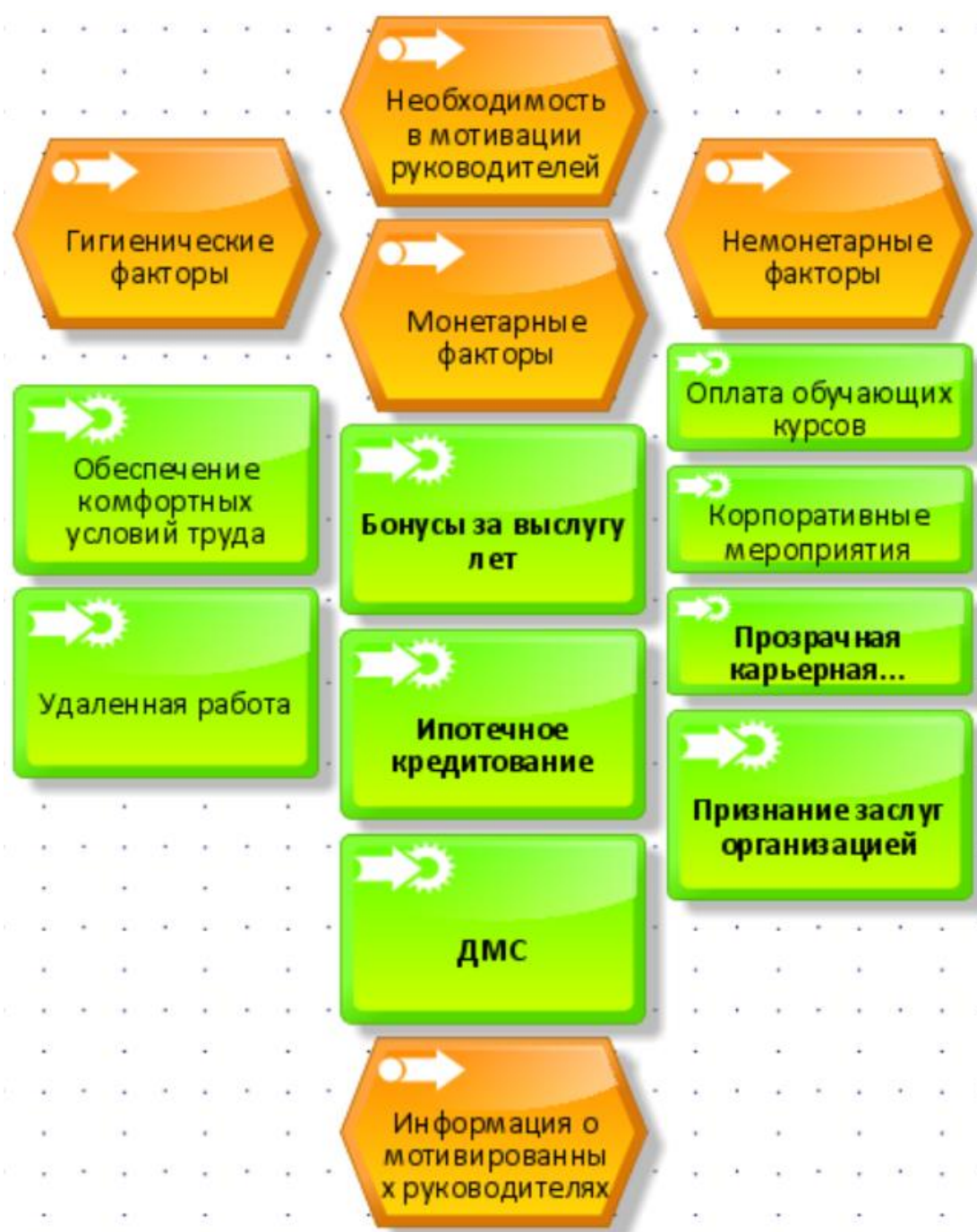


Рисунок 13 – Новый бизнес–процесс управления эффективностью реализацией профессионального потенциала персонала

Таким образом, по данным нового бизнес–процесса управления эффективностью реализацией профессионального потенциала персонала АО «Челябинскгоргаз» будут применяться гигиенические факторы, монетарные и немонетарные факторы, чтобы повысить мотивацию руководителей.

Для реализации проекта также необходимо составить дерево целей проекта, а также поле сил Курта Левина. Дерево целей представлено на рисунке 14.

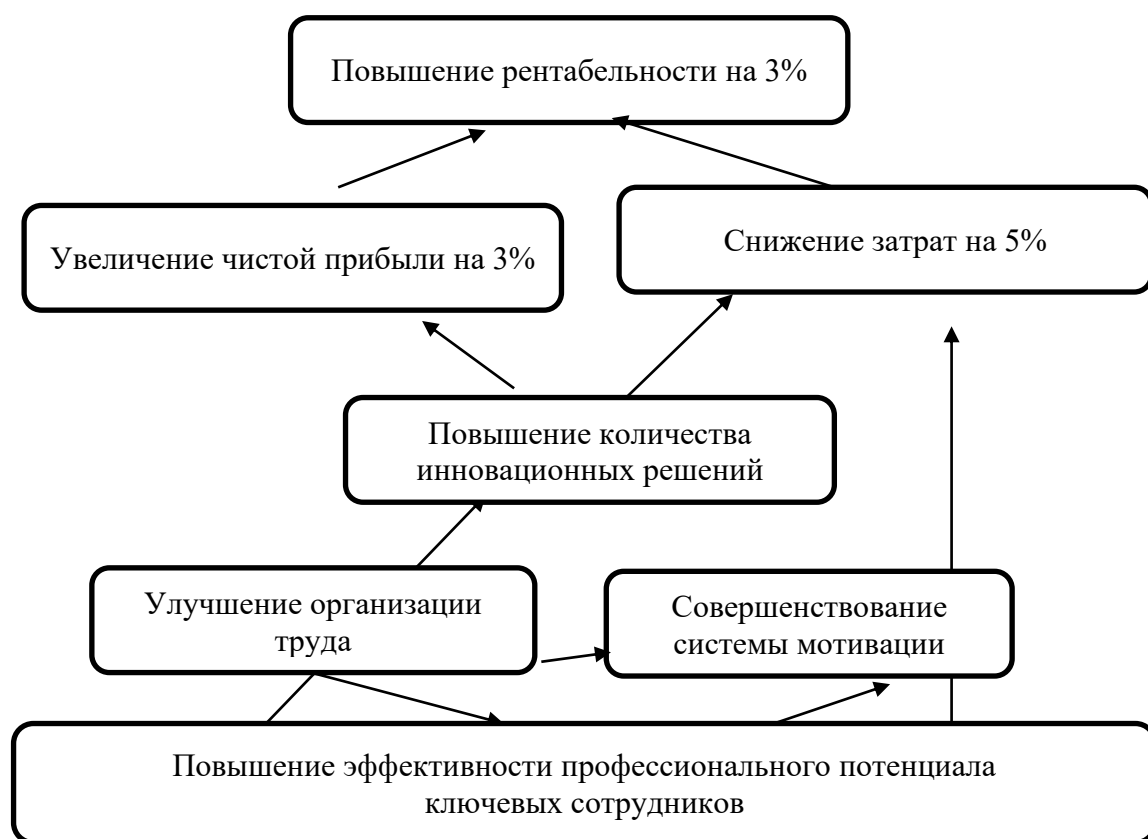


Рисунок 14 – Дерево целей проекта

Исходя из рисунка 14, можно сказать, что установлена взаимосвязь целей проекта изменений с целями организации. Чтобы достичь увеличения рентабельности предприятия, необходимо повысить эффективность профессионального потенциала ключевых сотрудников.

На рисунке 15 представлено поле сил Курта Левина, которое позволит сформулировать сдерживающие и движущие силы, а также соотношение между ними.

Среди движущих сил проекта:

1. Заинтересованность руководителей в проекте.
2. Наличие финансовых ресурсов на реализацию проекта.
3. Конкуренция на рынке труда за лучшие кадры.

К сдерживающим силам отнесем следующее:

1. Отдаленность руководства от реальной практики.
2. Сопротивление персонала изменениям.

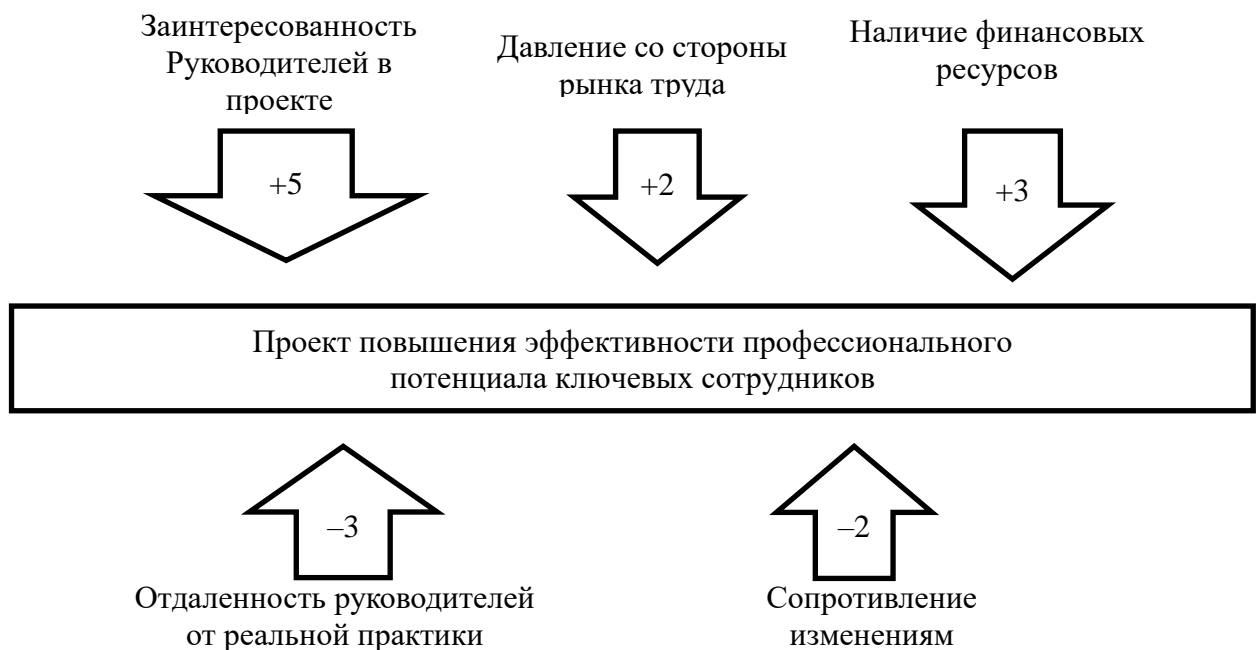


Рисунок 15 – Анализ поля сил Левина проекта в центре

Интерес руководства к проекту позволяет реализовать его наиболее эффективно. Руководители осознают наличие проблемы, а значит, готовы поддержать реализацию проекта.

На рынке труда можно отметить высокую конкуренцию среди работодателей за высококвалифицированные кадры. Без проекта изменений существует высокая вероятность того, что ключевые сотрудники покинут компанию в пользу более выгодных условий у других работодателей.

Кроме того, у организации есть ресурсы на реализацию проекта изменений. Для повышения эффективности профессионального потенциала сотрудников необходимы финансовые затраты.

Однако сложность заключается в том, что руководители высшего звена не в полной мере осознают мотивационный профиль ключевых сотрудников. В связи с этим реализация проекта может сопровождаться рядом трудностей на этапах согласования мероприятий с руководителями.

Если недостаточно качественно подойти к подготовке к проекту, то можно также столкнуться с сопротивлением персонала. Кроме того, применяя меры точно для ключевых сотрудников, можно ухудшить климат в коллективе.

По итогам проведенного анализа поля сил можно судить о том, что движущие силы проекта превосходят сдерживающие. Применив анализ поля сил Курта Левина, можно сделать вывод о том, что в реализации данного проекта преобладают движущие силы. Это говорит о том, что проект актуален на данный момент и его реализация имеет место быть в данной организации.

3.2 Расчет стоимости проекта повышения эффективности реализации профессионального потенциала

Далее необходимо представить план мероприятий по проекту повышения эффективности реализации профессионального потенциала ключевых сотрудников (таблица 11).

Таблица 11 – План мероприятий проекта

№	Начало	Мероприятие	Дни	Группа	Ответственный
1	2	3	4	5	6
Этап подготовки проекта					
1	01.06.21	Финансовый анализ организации	10	Основные	Фин. директор
2	10.06.21	Анализ предложений на рынке труда	5	Основные	Менеджер по персоналу (МПП)
3	15.06.21	Анализ внутренней среды	7	Основные	Ген. директор

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5	6
4	22.06.21	Аудит персонала	5	Основные	Директор по персоналу
5	27.06.21	Оценка ключевых сотрудников	5	Основные	МПП
6	29.06.21	Анализ мотивации ключевых сотрудников	2	Основные	Директор по персоналу
7	02.07.21	Составление программы ДМС	5	Основные	МПП
8	07.07.21	Разработка бонусов за выслугу	3	Основные	МПП
9	10.07.21	Разработка кредитной программы	1	Основные	МПП
10	11.07.21	Разработка карьерных треков для ключевых сотрудников	10	Основные	Директор по персоналу
11	21.07.21	Подготовка торжественных мероприятий для награждения	2	Основные	Менеджер по персоналу
12	23.07.21	Согласование принятых мер	1	Основные	Ген. директор
Этап реализации проекта					
13	24.07.21	Презентация проекта персоналу	2	Сопутств.	МПП
14	26.07.21	Внедрение системы ДМС	30	Сопутств.	МПП
15	26.08.21	Внесение изменений в положения «О премировании»	4	Сопутств.	МПП
16	01.09.21	Выдача кредитов	6 мес.	Основные	Бухгалтерия
17	01.09.21	Вертикальные и горизонтальные перемещения	6 мес.	Основные	Директор по персоналу
18	01.09.21	Проведение мероприятий для награждения	6 мес.	Основные	Директор по персоналу
Аналитический этап					
19	01.03.22	Анализ эффективности работы ключевых сотрудников	3 мес.	Основные	МПП
20	01.03.22	Анализ мотивации ключевых сотрудников	3 мес.	Основные	МПП
21	01.03.22	Анализ динамики текучести персонала	3 мес.	Основные	МПП

Окончание таблицы 11

Завершающий этап					
22	01.06.22	Оценка эффективности проекта	10	Основные	Директор по персоналу
23	11.06.22	Подготовка отчета	5	Основные	Директор по персоналу
24	16.06.22	Премирование проектной команды	5	Основные	Директор по персоналу

Таким образом, срок проведения проекта составит 12 месяцев. В проекте примут участие сотрудники из отдела персонала, планово-экономического отдела.

Рассчитаем стоимость каждого предложенного мероприятия и сформируем бюджет проекта (таблица 12).

Таблица 12 – Затраты проекта

Наименование	Стоимость, руб.	Итого, руб.
Июнь		
Финансовый анализ организации	Оплачивается 8 часов работы: Финансовый директор почасовая оплата 520 = 4 160	4 160
Анализ рынка труда	Оплачивается 10 часов работы: Генеральный директор почасовая оплата 630 = 6 300	6 300
Анализ внутренней среды	Оплачивается 10 часов работы: Генерального директора почасовая оплата 630 = 6 300	6 300
Аудит персонала	Оплачивается 20 часов работы: Менеджер отдела персонала почасовая оплата 270 = 5 400	5 400
Оценка ключевых сотрудников	Оплачивается 10 часов работы: Менеджер отдела персонала почасовая оплата 270 = 2700	2 700
Анализ мотивации сотрудников	Оплачивается 10 часов работы: Директора по персоналу почасовая оплата 350 = 3 500	3 500
	Итого	28 360
Июль		
Составление программы ДМС	Оплачивается 10 часов работы: Менеджер отдела персонала почасовая оплата 270 = 2 700	2 700
Разработка бонусов за выслугу лет	Оплачивается 4 часов работы: Менеджер отдела персонала почасовая оплата 270 = 1080	1080
Разработка кредитной программы	Оплачивается 20 часов работы: Менеджер отдела персонала почасовая оплата 270 = 5 400	5 400
Разработка карьерных треков	Оплачивается 10 часов работы: Генерального директора почасовая оплата 630 = 6300	6300

Окончание таблицы 12

Наименование	Стоимость, руб.	Итого, руб.
Подготовка торжественных мероприятий	Оплачивается 10 часов работы: Менеджер отдела персонала почасовая оплата 270 = 2700 Бюджет на наградную символику = 5000	7700
Согласование принятых мер	Оплачивается 5 часов работы: Менеджер отдела персонала почасовая оплата 270 = 1350	1350
Презентация проекта персоналу	Оплачивается 5 часов работы: Менеджер отдела персонала почасовая оплата 270 = 1350	1350
Внедрение системы ДМС	Оплачивается 10 часов работы: Менеджер отдела персонала почасовая оплата 270 = 2700	2700
	Итого	28 580
Август		
Внесение изменений в положения «О премировании»	Оплачивается 5 часов работы: Менеджер по персоналу почасовая оплата 270 = 1350 Памятки по изменению в премирование = 1 000	2 350
	Итого	2 350
Сентябрь – Февраль		
Выдача кредитов	– Доплата бухгалтеру – 10% от оклада – 4 600	4 600
Вертикальные и горизонтальные перемещения ключевых сотрудников	– Доплата менеджеру по персоналу за перемещения – 10% от оклада – 4 600 – Увеличение ФОТ: предположим, что 2 сотрудников в течение полугода получают повышение – 20 000 руб.	24 600
Проведение мероприятий	Бюджет на фуршет = 10 000	10 000
	Итого	29 200
Март–Май		
Анализ эффективности работы ключевых сотрудников	– Доплата менеджеру по персоналу за анализ динамики изменения производительности – 10% от оклада – 4 600	4 600
Анализ мотивации ключевых сотрудников	– Доплата менеджеру по персоналу за анализ динамики изменения производительности – 10% от оклада – 4 600	4 600
Анализ динамики текучести персонала	– Доплата менеджеру по персоналу за анализ динамики изменения производительности – 10% от оклада – 4 600	4 600
Оценка эффективности проекта	Оплачивается 10 часов работы: Директора по персоналу почасовая оплата 350 = 3500	3500
Подготовка отчета	Оплачивается 5 часов работы: Директора по персоналу почасовая оплата 350 = 1 750	1750
Премирование	Сумма премии = 15 000	15 000
	Итого	19 050
Итого		107 540

Затраты на проект составят 107 540 рублей. Данный бюджет является весомым для организации, однако, как отмечалось ранее, у АО «Челябинскгоргаз» есть поддержка со стороны руководства и наличие финансовых ресурсов.

Распределение затрат на проект представим на рисунке 16.

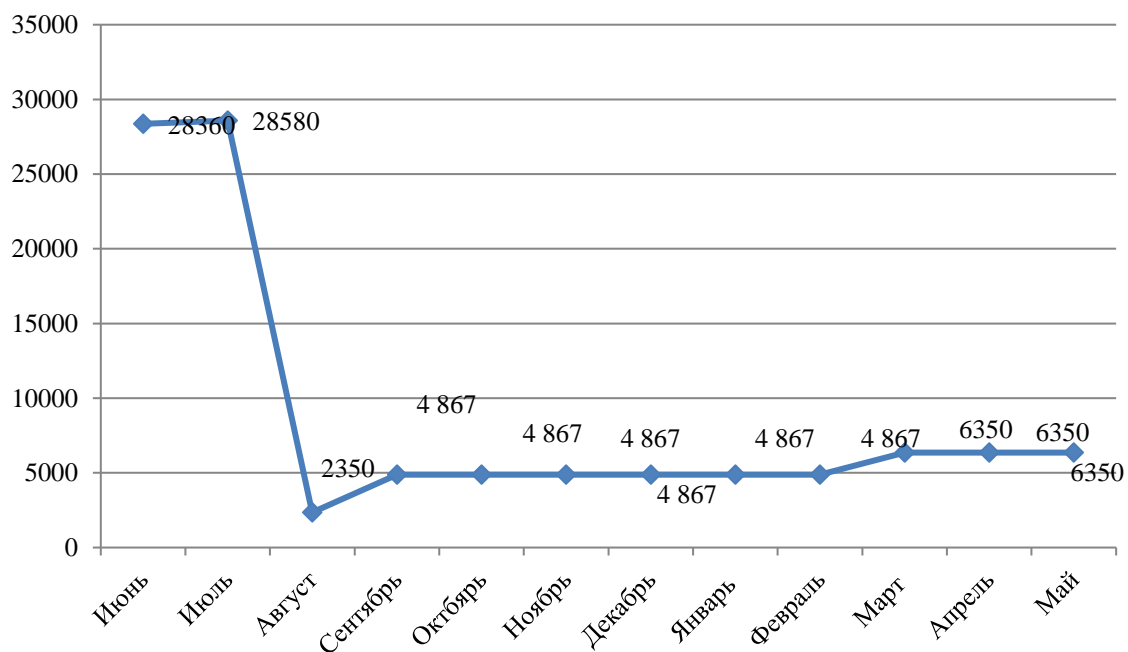


Рисунок 16 – Распределение затрат проекта по месяцам, руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что больше всего затрат пришлось на июль – это связано с тем, что в данный месяц закладываются траты на анализ внешней и внутренней среды – самые трудоемкие и основополагающие процессы.

Также необходимо разделить затраты на проект на инвестиционные и эксплуатационные. Инвестиционные затраты – это затраты, связанные с функционированием проекта – анализ данных, построение проектной команды, премирование и подведение итогов проекта. Эксплуатационные затраты – это затраты, непосредственно связанные с реализацией проекта изменений. В данном случае это затраты, которые направлены на повышение эффективности реализации профессионального потенциала сотрудников АО «Челябинскгоргаз».

Инвестиционные затраты проекта представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Инвестиционные затраты проекта

Наименование	Стоимость, руб.	Итого, руб.
Июнь		
Финансовый анализ организации	Оплачивается 8 часов работы: Финансовый директор почасовая оплата 520 = 4 160	4 160
Анализ рынка труда	Оплачивается 10 часов работы: Генеральный директор почасовая оплата 630 = 6 300	6 300
Анализ внутренней среды	Оплачивается 10 часов работы: Генерального директора почасовая оплата 630 = 6 300	6 300
Аудит персонала	Оплачивается 20 часов работы: Менеджер отдела персонала почасовая оплата 270 = 5 400	5 400
Оценка ключевых сотрудников	Оплачивается 10 часов работы: Менеджер отдела персонала почасовая оплата 270 = 2700	2 700
Анализ мотивации сотрудников	Оплачивается 10 часов работы: Директора по персоналу почасовая оплата 350 = 3 500	3 500
	Итого	28 360
Март–Май		
Анализ эффективности работы ключевых сотрудников	– Доплата менеджеру по персоналу за анализ динамики изменения производительности – 10% от оклада – 4 600	4 600
Анализ мотивации ключевых сотрудников	– Доплата менеджеру по персоналу за анализ динамики изменения производительности – 10% от оклада – 4 600	4 600
Анализ динамики текучести персонала	– Доплата менеджеру по персоналу за анализ динамики изменения производительности – 10% от оклада – 4 600	4 600
Оценка эффективности проекта	Оплачивается 10 часов работы: Директора по персоналу почасовая оплата 350 = 3500	3500
Подготовка отчета	Оплачивается 5 часов работы: Директора по персоналу почасовая оплата 350 = 1 750	1750
Премирование проектной команды	Сумма премии = 15 000	15 000
	Итого	19 050
Итого		47 410

Таким образом, инвестиционные затраты проекта приходятся на его начало – июнь – и завершение – март, апрель, май. Общая сумма инвестиционных затрат составила 47 410 рублей.

Далее в таблице 14 представим эксплуатационные затраты проекта.

Таблица 14 – Эксплуатационные затраты

Наименование	Стоимость, руб.	Итого, руб.
Июль		
Составление программы ДМС	Оплачивается 10 часов работы: Менеджер отдела персонала почасовая оплата 270 = 2 700	2 700
Разработка бонусов за выслугу лет	Оплачивается 4 часов работы: Менеджер отдела персонала почасовая оплата 270 = 1080	1080
Разработка кредитной программы	Оплачивается 20 часов работы: Менеджер отдела персонала почасовая оплата 270 = 5 400	5 400
Разработка карьерных треков	Оплачивается 10 часов работы: Генерального директора почасовая оплата 630 = 6300	6300
Подготовка торжественных мероприятий	Оплачивается 10 часов работы: Менеджер отдела персонала почасовая оплата 270 = 2700 Бюджет на наградную символику = 5000	7700
Согласование принятых мер	Оплачивается 5 часов работы: Менеджер отдела персонала почасовая оплата 270 = 1350	1350
Презентация проекта персоналу	Оплачивается 5 часов работы: Менеджер отдела персонала почасовая оплата 270 = 1350	1350
Внедрение системы ДМС	Оплачивается 10 часов работы: Менеджер отдела персонала почасовая оплата 270 = 2700	2700
	Итого	28 580
Август		
Внесение изменений в положения «О премировании»	Оплачивается 5 часов работы: Менеджер по персоналу почасовая оплата 270 = 1350 Памятки по изменению в премирование = 1 000	2 350
	Итого	2 350
Сентябрь – Февраль		
Выдача кредитов	– Доплата бухгалтеру – 10% от оклада – 4 600	4 600
Вертикальные и горизонтальные перемещения ключевых сотрудников	– Доплата менеджеру по персоналу за перемещения – 10% от оклада – 4 600 – Увеличение ФОТ: предположим, что 2 сотрудников в течение полугода получают повышение – 20 000 руб.	24 600
Проведение мероприятий	Бюджет на фуршет = 10 000	10 000
	Итого	29 200
Итого		60 130

Сумма эксплуатационных затрат составит 60 130 рублей, а их распределение в ходе проекта приходится на период с июля по февраль.

На рисунке 17 изобразим доленое соотношение инвестиционных и эксплуатационных затрат проекта.

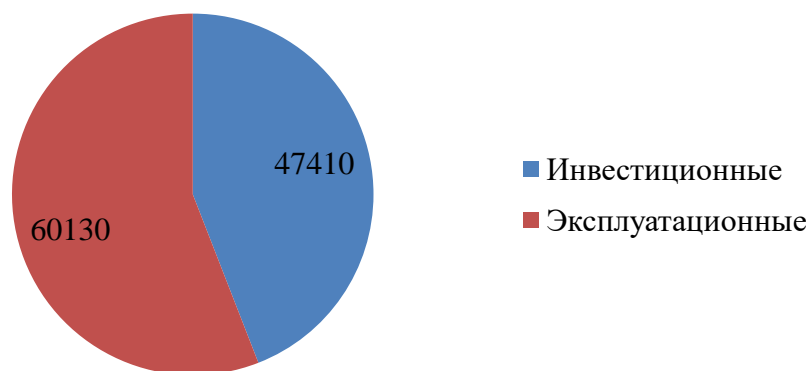


Рисунок 17 – Соотношение инвестиционных и эксплуатационных затрат, руб.

Далее необходимо также представить генеральный бюджет проекта, который направлен на повышение эффективности реализации профессионального потенциала сотрудников АО «Челябинскгоргаз» (таблица 15).

Таблица 15 – Генеральный бюджет проекта

Месяц	Инвестиционные	Эксплуатационные	Итого, руб.
Июнь	28 360	–	28360
Июль	–	28580	28580
Август	–	2 350	2 350
Сентябрь	–	4867	4867
Октябрь	–	4867	4867
Ноябрь	–	4867	4867
Декабрь	–	4867	4867
Январь	–	4867	4867
Февраль	–	4867	4867
Март	6350	–	6350
Апрель	6350	–	6350
Май	6350	–	6350
Итого	47410	60130	107540

Генеральный бюджет проекта составит 107540 рублей.

3.3 Расчет экономической эффективности внедрения проекта

После того, как был разработан проект повышения эффективности реализации профессионального потенциала, необходимо обосновать его экономическую эффективность. Для этого необходимо представить экономию от внедряемых мероприятий.

Проект предполагает повысить прибыль компании за счет повышения эффективности реализации профессионального потенциала сотрудников. Допускается, что сотрудники, на которых направлен проект, будут способствовать оптимизации процессов компании, предложат инициативы и сократят издержки на предоставление услуг, а также уровень брака. Ранее отмечалось, что в компании высокий коэффициент текучести руководящего состава, в связи с этим сотрудники не имеют возможности централизованно обращаться за решением проблем. В таблице 16 рассмотрим предполагаемый уровень брака до внедрения проекта.

Таблица 16 – Предполагаемый уровень брака до внедрения проекта

Период	Уровень брака, %	Сумма убытков, тыс. руб.
Июнь 2021	0,65	24 375
Июль 2021	0,72	27 000
Август 2021	0,66	24 750
Сентябрь 2021	0,82	30 750
Октябрь 2021	0,8	30 000
Ноябрь 2021	0,79	29 625
Декабрь 2021	0,83	31 125
Январь 2022	0,8	30 000
Февраль 2022	0,8	30 000
Март 2022	0,76	28 500
Апрель 2022	0,83	31 125
Май 2022	0,8	30 000

Мероприятия, реализуемые в рамках данного проекта направлены на повышение постоянства руководящего состава и увеличение его заинтересованности в деятельности АО «Челябинскгоргаз».

Далее предлагается рассмотреть динамику изменений уровня брака после проекта повышения эффективности реализации профессионального потенциала АО «Челябинскгоргаз» (таблица 17). Основой для предположений станет показатель 2017 года, когда уровень брака в среднем составлял 0,3 и текучесть руководящего состава, соответственно, была на уровне 0% – для высшего звена и 6,2% – для среднего звена. Эффект от реализуемых мероприятий предполагается на 4-й месяц после старта его реализации.

Таблица 17 – Предполагаемый уровень брака после внедрения проекта

Период	Уровень брака, %	Сумма убытков, тыс. руб.
Июнь 2021	0,65	24 375
Июль 2021	0,72	27 000
Август 2021	0,66	24 750
Сентябрь 2021	0,63	23 625
Октябрь 2021	0,6	22 500
Ноябрь 2021	0,57	21 375
Декабрь 2021	0,55	20 635
Январь 2022	0,53	19 875
Февраль 2022	0,5	18 750
Март 2022	0,47	17 625
Апрель 2022	0,45	16 875
Май 2022	0,43	16 125

Так, в течение года планируется вернуть уровень брака на показатели 2017 года. Далее сравним убытки с проектом и без его реализации (таблица 18).

Таблица 18 – Сравнение убытков

Период	Убытки без проекта, руб.	Убытки с проектом, руб.	Доход от внедрения проекта, руб.
Июнь 2021	24 375	24 375	0
Июль 2021	27 000	27 000	0
Август 2021	24 750	24 750	0
Сентябрь 2021	30 750	23 625	7 125
Октябрь 2021	30 000	22 500	7 500
Ноябрь 2021	29 625	21 375	8 250
Декабрь 2021	31 125	20 635	10 490
Январь 2022	30 000	19 875	10 125
Февраль 2022	30 000	18 750	11 250
Март 2022	28 500	17 625	10 875
Апрель 2022	31 125	16 875	14 250
Май 2022	30 000	16 125	13 875

Таким образом, можно сделать вывод, что проект принесет доход, который заключается в сокращении убытков от снижения уровня брака. Следует отметить, что для АО «Челябинскгоргаз» браком являются случаи некачественно оказанных услуг физическим лицам, при которых требуется дополнительный повторный выезд сотрудника для установления причины проблем и исправления неполадок.

Подобные случаи являются неэффективными с точки зрения использования времени, а одной из причин возникновения брака является частая смена руководящего состава, который призван контролировать работу сотрудников «в полях», а также эффективность и качество их работы.

Далее в таблице 19 рассмотрим динамику изменения экономических показателей.

Таблица 19 – Доходы от реализации проекта

Выручка	48204	48920	50384	49200	50184	47804	49356	50068	49005	48867	45388	53225	590605
Затраты	43 981	44 120	44 631	44 270	44 611	43 714	44 379	44 502	44 323	44 124	43 768	44 434	530857
Постоянные	23 125	23 125	23 125	23 125	23 125	23 125	23 125	23 125	23 125	23 125	23 125	23 125	277 500
Переменные	20 856	20 995	21 506	21 145	21 486	20 589	21 254	21 377	21 198	20 999	20 643	21 309	253 357
Прибыль	4 223	4 800	5 753	4 930	5 573	4 090	4 977	5 566	4 682	4 743	1 620	8 791	59748
Выручка с	48204	48920	50384	59 325	60 684	61 064	61 849	62 193	62 225	61 793	61 495	67 100	705236
Затраты общие	53 981	54 120	54 631	47 145	47 111	45 464	43 889	44 377	43 073	43 249	39 518	40 559	557 117
Постоянные	33 125	33 125	33 125	33 125	33 125	33 125	33 125	33 125	33 125	33 125	33 125	33 125	397 500
Переменные	20 856	20 995	21 506	14 020	13 986	12 339	10 764	11 252	9 948	10 124	6 393	7 434	159 617
Прибыль с	4 223	4 800	5 753	12 180	13 573	15 600	17 960	17 816	19 152	18 544	21 977	26 541	178 119
Доход от реализации	0	0	0	7 250	8 000	11 510	12 983	12 250	14 470	13 801	20 357	17 750	118 371

Теперь рассчитаем показатели экономической эффективности проекта. 1. Ставка дисконтирования (d) рассчитывается по формуле 1:

$$d = a + b + c + \dots, \quad (1)$$

где a – цена денег (процент за пользование денежными средствами),
кредитная ставка;
 b – инфляция;
 c – учёт рисков.

Для расчета ставки дисконтирования в данном проекте примем: уровень доходности – 9 %; уровень риска проекта – 2%; размер инфляции – 4%. Таким образом, ставка дисконтирования составит: $9+2+4=15\%$

2. Коэффициент дисконтирования (для учёта временного фактора) рассчитывается по формуле 2:

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

где d – норма дисконта;
 $t = 0, 1, 2, \dots T$.

3. Чистый дисконтированный доход (ЧДД) по расчётным периодам рассчитывается по формуле 3:

$$\text{ЧДД}_t = (D_t - Z_t) \cdot k_{dt}. \quad (3)$$

где Z_t – затраты; D_t – доход; $t = 0$ – нулевой период, т.к. на начало проекта должны быть определённые деньги;

4. Чистый дисконтированный доход (ЧДД) за весь период рассчитывается по формуле 4:

$$\text{ЧДД}_T = \sum_{t=0}^T (D_t - Z_t) \cdot k_{dt}. \quad (4)$$

5. Чистая текущая стоимость (ЧТС) – нарастающий итог ЧДД (NPV) рассчитывается по формуле 5:

$$ЧТС_t = \sum_{t=0}^t ЧДД_t \quad (5)$$

6. Чистая текущая стоимость (ЧТС) за весь период

$$ЧТС_T = NPV = \sum_{t=0}^T ЧДД_t \quad (6)$$

Табличный алгоритм для расчёта перечисленных показателей представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Расчет показателей экономической эффективности

Период	Доход	Затраты	Коэф. диск.	Диск. доход	Диск. затраты	ЧДД	ЧТС
t							
0	0	28360	1	0	28360	-28360	0
1	0	28580	0,98	0	28008,4	-28008,4	-56368
2	0	2 350	0,97	0	2279,5	-2279,5	-58648
3	12180	4867	0,95	11571	4623,65	6947,35	-51701
4	13573	4867	0,93	12622,89	4526,31	8096,58	-43604
5	15600	4867	0,93	14508	4526,31	9981,69	-33622
6	17960	4867	0,9	16164	4380,3	11783,7	-21839
7	17816	4867	0,88	15678,08	4282,96	11395,12	-10443
8	19152	4867	0,87	16662,24	4234,29	12427,95	1984,49
9	18544	6350	0,86	15947,84	5461	10486,84	12471,3
10	21977	6350	0,84	18460,68	5334	13126,68	25598
11	26541	6350	0,83	22029,03	5270,5	16758,53	42356,5
Итого	163343	107542		143643,76	101287,22	42356,54	

По данным таблицы можно сделать вывод об экономической обоснованности проекта. Также предлагается проанализировать динамику ЧДД и ЧТС на рисунке 18.

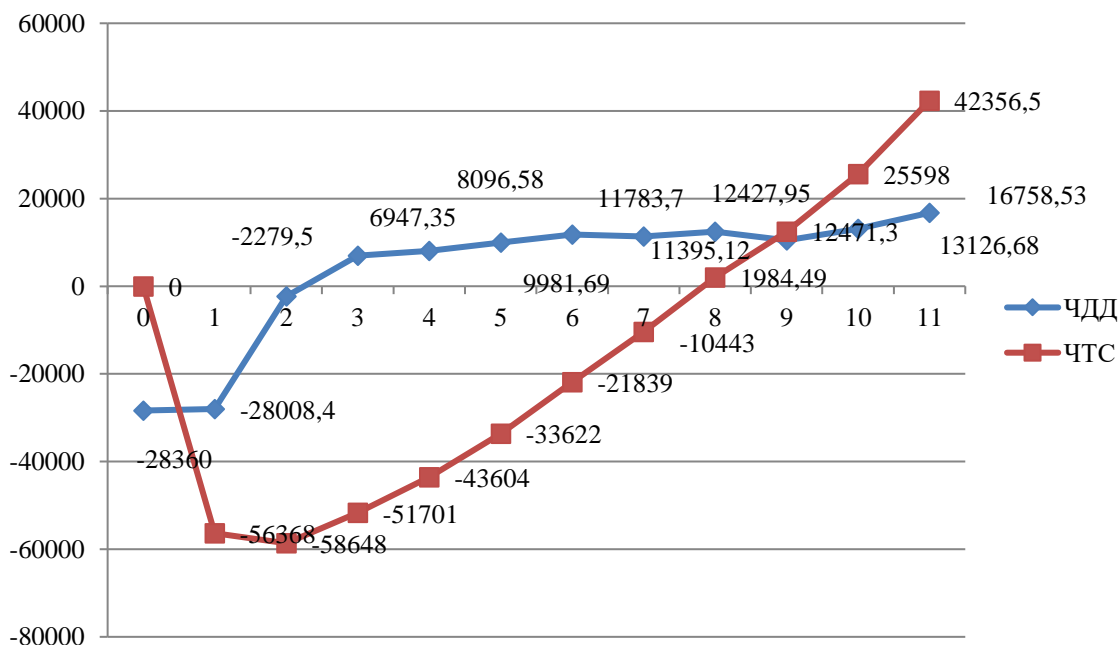


Рисунок 18– Динамика ЧДД и ЧТС

По данным графика можно сделать вывод, что проект начнет окупаться после 8 месяцев с начала его реализации. Далее предлагается оценить инвестиционную привлекательность проекта. Для этого используем следующие показатели:

1. Срок окупаемости $T_{ок}$, определяется по формуле 7:

$$\sum_{t=1}^t D_t \cdot k_{dt} = \sum_{t=0}^t Z_t \cdot k_{dt} = 9 + \frac{12427,95}{12471,3} = 8,99. \quad (7)$$

Таким образом, срок окупаемости составит почти 9 месяцев.

2. Индекс доходности (ИД) – доход на каждый вложенный рубль находится по формуле 8:

$$ИД = PI = \frac{\sum_{t=1}^T D_t \cdot k_{dt}}{\sum_{t=0}^T Z_t \cdot k_{dt}} = \frac{143643,76}{101287,22} = 1,41 \text{ руб.} / \text{руб.} \quad (8)$$

Значение индекса превышает 1, из чего можно сделать вывод о целесообразности проекта изменений.

3. Рентабельность проекта рассчитывается по формуле 9:

$$R_{np} = ИД \cdot 100 \% = 1,41 \cdot 100 \% = 141\%. \quad (9)$$

Данные о рентабельности также свидетельствуют о том, что проект повышения эффективности реализации профессионального потенциала в АО «Челябинскгоргаз» имеет под собой экономическое обоснование. Для того, чтобы резюмировать результаты анализа, предлагается изобразить полученные коэффициенты в таблице 21.

Таблица 21 – Показатели экономической обоснованности проекта

$T_{ок}$	$ИД$	R_{np}
8,99	1,41	141%

Таким образом, экономическая обоснованность проекта по повышению эффективности реализации профессионального потенциала была доказана. Однако следует также отметить, что данный проект сопровождается наличием не только экономической эффективности и выгоды для организации, но и социально–психологическим эффектом.

В рамках данной выпускной квалификационной работы были предложены меры, которые будут способствовать повышению мотивации и лояльности руководителей АО «Челябинскгоргаз». Сотрудники, которые уверены в своем работодателе, эффективнее выполняют свои трудовые обязанности. Предлагаемые мероприятия призваны сократить уровень текучести руководящего состава АО «Челябинскгоргаз», что позитивно скажется на климате в коллективе ввиду отсутствия необходимости адаптироваться к новым сотрудникам.

Выводы по разделу три.

В рамках третьего раздела выпускной квалификационной работы был предложен проект, направленные на повышение эффективности реализации профессионального потенциала сотрудников АО «Челябинскгоргаз». Среди инструментов, которые призваны улучшить процессы в компании – бонус за выслугу лет, предоставление ДМС, корпоративные программы ипотечного кредитования, наличие программы карьерного роста, признание со стороны организации.

По данным дерева целей установлена взаимосвязь целей проекта изменений с целями организации. Чтобы достичь увеличения рентабельности предприятия, необходимо повысить эффективность профессионального потенциала ключевых сотрудников.

По итогам проведенного анализа поля сил можно судить о том, что движущие силы проекта превосходят сдерживающие. Применив анализ поля сил Курта Левина, можно сделать вывод о том, что в реализации данного проекта преобладают движущие силы. Это говорит о том, что проект актуален на данный момент и его реализация имеет место быть в данной организации.

Срок проведения проекта составит 12 месяцев. В проекте примут участие сотрудники из отдела персонала, планово–экономического отдела. Затраты на проект составят 107 540 рублей.

Проект предполагает повысить прибыль компании за счет повышения эффективности реализации профессионального потенциала сотрудников. проект принесет доход, который заключается в сокращении убытков от снижения уровня брака. Следует отметить, что для АО «Челябинскгоргаз» браком являются случаи некачественно оказанных услуг физическим лицам, при которых требуется дополнительный повторный выезд сотрудника для установления причины проблем и исправления неполадок.

Экономическая обоснованность проекта по повышению эффективности реализации профессионального потенциала была доказана. Однако следует также отметить, что данный проект сопровождается наличием не только экономической эффективности и выгоды для организации, но и социально–психологическим эффектом. Сотрудники, которые уверены в своем работодателе, эффективнее выполняют свои трудовые обязанности. Предлагаемые мероприятия призваны сократить уровень текучести руководящего состава АО «Челябинскгоргаз», что позитивно скажется на климате в коллективе ввиду отсутствия необходимости адаптироваться к новым сотрудникам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проанализировав понятие профессионального потенциала, методы его оценки и повышения эффективности, можно сделать следующие выводы.

Категория профессионального потенциала встроена в систему личности человека и отражается в характеристиках его как индивида и субъекта деятельности. Он является мерой способностей и возможностей сотрудника. То есть потенциал отражает то, что работник может использовать в своей трудовой деятельности при условии благоприятных организационного и мотивационного окружения. Потенциальные способности и возможности сотрудников могут оказаться востребованными и невостребованными. Центром профессионального потенциала выступают внутренние ресурсы человека, целостная система, которая может саморегулироваться и саморазвиваться.

Менеджеру необходимо различать категории сотрудников, так как в работе с профессиональным потенциалом очень сильно личностное начало работника.

Трудовой потенциал может изменяться в течение времени. Приобретение новых умений, наработка опыта повышает трудовой потенциал, а болезнь, например, снижает его.

Оценить эффективность работы с профессиональным потенциалом можно с помощью экономических показателей или коэффициентов, а качественные характеристики можно оценить с помощью разработанных форм и анкет.

Для эффективного раскрытия профессионального потенциала необходимо обеспечить слаженную работу всех систем по работе с персоналом (подбор, адаптация, мотивация), обеспечить согласованность интересов работников с целями и миссией компании. В таком случае повышение эффективности использования профессионального потенциала приведет к повышению эффективности компании в целом.

Анализ зарубежного и российского опыта работы по повышению эффективности профессионального потенциала персонала показал следующие тенденции: работа индивидуально с сотрудниками для выявления направлений их развития и удержания, привлечение сотрудников к общим собраниям, развитие

инновационного начала в сотрудниках, использование демократичного стиля управления, внедрение наставничества, обучение персонала, поддержка высокопотенциальных сотрудников, предоставление информации о компании.

Компания должна ориентироваться на свои текущие потребности и состояние для выбора оптимальных методов, которые могут быть использованы в компании.

Развитие профессионального потенциала сотрудников является важной составляющей производственных инвестиций. Сотрудники имеют возможность самостоятельно повышать профессиональные навыки, формируется группа квалифицированного персонала, которая стимулирует к развитию остальных. Без такого развития невозможен успех организации в долгосрочной перспективе. Развитый человеческий ресурс компании создает предпосылки для экономического роста компании в целом.

АО «Челябинскгоргаз» – старейшее предприятие газового хозяйства Южного Урала, основная миссия которого – обеспечение безопасного, надежного, бесперебойного газоснабжения населения и промышленных потребителей миллионного мегаполиса и Сосновского района.

АО «Челябинскгоргаз» имеет линейно–функциональную структуру. В динамике за последние 3 года наблюдается негативная динамика основных показателей за счет увеличения расходов организации. Кроме того, можно отметить увеличение уровня брака и снижение среднесписочной численности персонала. Вместе с тем, возрастает коэффициент текучести и стоимость отбора сотрудников, которая, вероятно, и влияет на повышение расходов организации.

По данным PEST–анализа стоит обратить внимание на экономическую и политическую нестабильность в России. Для поддержания финансово–экономической стабильности АО «Челябинскгоргаз» стоит учесть будущие изменения и учесть возможные риски снижения прибыли.

Отсутствие противоречий свидетельствует о большом положительном влиянии внутренней среды компании на рост прибыли, так как только когда все семь составляющих модели 7S McKinsey согласованы друг с другом, то только в этом случае происходит их усиление.

Мотивация персонала имеет самый сильный стратегический разрыв. АО «Челябинскгоргаз» имеет достаточно сильных сторон, нужно усовершенствовать маркетинг, послепродажное обслуживание. Так же следует оптимизировать организационную структуру. Слабой стороной организации является неусовершенствованная система мотивации персонала. Необходимо пересмотреть подходы к мотивации персонала, для удержания лидирующих позиций в своем сегменте.

Актуальной системе мотивации руководителей свойственны следующие недостатки: имея возможность обучаться, у сотрудников нет возможности (либо они не очевидны) карьерного роста, при конкурентной заработной плате для сотрудников отсутствуют бонусы, отсутствует нематериальная и моральная мотивация.

В рамках третьего раздела выпускной квалификационной работы был предложен проект, направленные на повышение эффективности реализации профессионального потенциала сотрудников АО «Челябинскгоргаз». Среди инструментов, которые призваны улучшить процессы в компании – бонус за выслугу лет, предоставление ДМС, корпоративные программы ипотечного кредитования, наличие программы карьерного роста, признание со стороны организации.

По данным дерева целей установлена взаимосвязь целей проекта изменений с целями организации. Чтобы достичь увеличения рентабельности предприятия, необходимо повысить эффективность профессионального потенциала ключевых сотрудников.

По итогам проведенного анализа поля сил можно судить о том, что движущие силы проекта превосходят сдерживающие. Применяв анализ поля сил Курта Левина, можно сделать вывод о том, что в реализации данного проекта преобладают движущие силы. Это говорит о том, что проект актуален на данный момент и его реализация имеет место быть в данной организации.

Срок проведения проекта составит 12 месяцев. В проекте примут участие сотрудники из отдела персонала, планово–экономического отдела. Затраты на проект составят 107 540 рублей.

Проект предполагает повысить прибыль компании за счет повышения эффективности реализации профессионального потенциала сотрудников. Проект принесет доход, который заключается в сокращении убытков от снижения уровня брака. Следует отметить, что для АО «Челябинскгоргаз» браком являются случаи некачественно оказанных услуг физическим лицам, при которых требуется дополнительный повторный выезд сотрудника для установления причины проблем и исправления неполадок.

Экономическая обоснованность проекта по повышению эффективности реализации профессионального потенциала была доказана. Однако следует также отметить, что данный проект сопровождается наличием не только экономической эффективности и выгоды для организации, но и социально–психологическим эффектом. Сотрудники, которые уверены в своем работодателе, эффективнее выполняют свои трудовые обязанности. Предлагаемые мероприятия призваны сократить уровень текучести руководящего состава АО «Челябинскгоргаз», что позитивно скажется на климате в коллективе ввиду отсутствия необходимости адаптироваться к новым сотрудникам.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авдеенко, В.И. Производственный потенциал промышленного предприятия / В.И.Авдеенко, В.А. Котлов. – М.: Экономика, 2010. –208 с.
2. Акимочкина, Т.А. Диагностика состояния человеческого капитала организации / Т.А. Акимочкина. – Барнаул, 2007.
3. Бабичев, И.В. Отбор персонала с использованием методов оперативной психодиагностики / И.В.Бабичев // Акмеология. – 2012. – №3 – С. 45-51.
4. Байер, И.В. Психолого–педагогические технологии развития профессионального мастерства кадров управления / И.В.Байер, И.Н.Семенов, С.Ю.Степанов. – М.: РАГС, 1997.
5. Белоусова, С.А. Психологические механизмы актуализации руководителем субъектного ресурса персонала: автореферат дис. ... д-ра псих. наук / С.А.Белоусова. – М., 2011. – 39 с.
6. Беспалов, И.А. Профессиональный акмеологический потенциал руководящих кадров государственной службы Российской Федерации: автореферат дис. ... канд. псих. Наук / И.А.Беспалов. – М., 2008. – 27 с.
7. Глухов, В.В. Экономика знаний: учебное пособие для специалистов в области инновационного менеджмента, аспирантов и преподавателей вузов / В.В. Глухов, С.Б. Коробко, Т.В. Маринина. – Санкт–Петербург, 2003.
8. Гребнева, Е.М. Лидерство как акмеологический критерий эффективности руководителя среднего звена / Е.М.Гребнева. // Акмеология. – 2013. – №5. – С. 72-74.
9. Дьячкова, Е.В. Психолого–акмеологические характеристики предпринимательского потенциала и условия его раскрытия: автореферат дисс. ... канд.псих. наук / Е.В.Дьячкова. – М. 2003. – 162 с.
10. Захарченко, Е.В. Оценка и развитие трудового потенциала предприятий в антикризисном управлении: автореферат дисс. ... канд.экон.наук / Е. В. Захарченко. – Омск, 2006. – 22 с.

11. Кегеян, Н.Н. Разработка системы мониторинга, анализа и управления трудовым потенциалом крупного промышленного предприятия: автореферат дисс. ... канд.экон. наук / Н.Н. Кегеян. – Ростов н/Д, 2008. – 25 с.
12. Колосова, Р.П. Анализ затрат живого труда: автореферат дисс. канд. экон. наук / Р.П.Колосова. – Вопросы экономики, 2002. – 26 с.
13. Кулагина, Г.Д. Макроэкономическая статистика / Г.Д.Кулагина. –М.: МЭСИ, 1998. – 210 с.
14. Лутохина, Э.А. Креативная трудология (начала инноватики): монография / Э.А. Лутохина. – Минск, 2008. – 253 с.
15. Маслов, С.Н. Рефлексивно–инновационный практикум как метод развития творческого потенциала руководителя: автореферат дисс. ... д-ра. псих. наук / С.Н.Маслов. – М, 1994. – 62 с.
16. Мардамшин, И.Г. Оценка и управление трудовым потенциалом предприятий автомобилестроения / И.Г. Мардамшин. – Набережные Челны, 2006. – 23 с.
17. Марков, В.Н. Профессиональный потенциал и зона ближайшего потенциального развития / В.Н.Марков // Акмеологическое исследование потенциала, резервов и ресурсов человека. – М., 2005. – С. 10-12.
18. Марков, В.Н. Ресурсный подход к организации и оценке кадров управления / В.Н.Марков // Акмеология. – 2011. – С. 25-28.
19. Медведева, Т.В. Оптимизация процесса развития лидерского потенциала руководителя: автореферат дисс. ... канд.псих. наук / Т.В.Медведева. – М. 2010. – 24 с.
20. Мухамедов, Т.Н. Индивидуальные стили управления и руководства / Т.Н. Мухамедов // Акмеология. – 2012. – № 2 (42). – С. 130–132.
21. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебное пособие / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 1997. – 879 с.
22. Петров, К.В. Концепция развития творческого потенциала учащихся / К.В.Петров // Акмеология. – 2005. – №3. – С. 71-74.

23. Радько, С. Г. Формирование механизма устойчивого функционирования предприятий на основе эффективных методов управления трудовым потенциалом / С. Г. Радько. – М., 2007. – 48 с.
24. Слободчиков, В.И. Деятельность как антропологическая категория / В.И. Слободчиков // Вопросы философии. – 2001. – С. 48-52.
25. Столяренко, Л.Д. Основы психологии / Л.Д.Столяренко. – Ростов н/Д.: Феникс, 1996. – 245 с.
26. Федосеева, Т.В. Формирование системы управления трудовым потенциалом на промышленных предприятиях / Т.В. Федосеева. – СПб., 2004. – 204 с.
27. Ходаева, Е.П. Психолого–акмеологические условия и факторы раскрытия лидерского потенциала политика / Е.П.Ходаева. – М, 2002.
28. Якокка, Л., Карьера менеджера / Л.Якокка, У.Новак. 2–е изд. – Минск: Попурри, 2006.
29. Csikszentmihalyi, M. Flow: The Psychology of Optimal Experience Harper / M. Csikszentmihalyi. – New York. – 1990.
30. Gwartney, J. Measurement of economic freedom and its impact on growth and income [Электронный ресурс]. URL: <http://www.teacheconomicfreedom.org/les/gwartney-paper.pdf>
31. Kornai, J. Individual freedom and reform of the socialist economy / J. Kornai //European Economic Review. – 1988. – №32. – P. 233.
32. Lee, S. (2007). Working Time Around the World: Trends in Working Hours, Laws, and Policies in a Global Comparative Perspective / S.Lee. – London. – 2007. – 220 p.
33. Mises L. Nation, State and Economy / L. Miles. – New York. – 2006. – 220 p.
34. Nussbaum, M. Nature, Function, and Capability / M.Nussbaum. // Oxford Studies in Ancient Philosophy, Supplementary. – Vol 3, 1988, – P. 145–184.
35. Simon, H.A. Rationality as process and as product of thought / H.A.Simon. // The American Economic Review. – 1978– Vol 68, №2. – P.1–16.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Диаграмма Ганта

