

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА
НА ОСНОВЕ УКРЕПЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 09001679
Черкасских Марины Александровны

Научный руководитель:
доцент, к. соц. н.
Целютина Т.В.

Рецензент:
доцент, к. соц. н., доцент кафедры
менеджмента и маркетинга
института экономики и управления
НИУ «БелГУ» Авилова Ж.Н.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ УКРЕПЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ	11
1.1 Сущность и особенности развития персонала в современной практике кадрового менеджмента.....	11
1.2 Корпоративная культура как регулятор управления развитием персонала.....	18
1.3 Инструменты и показатели развития персонала, повышения эффективности использования человеческих ресурсов.....	24
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ.....	34
2.1 Организация и методы исследования.....	34
2.2 Исследование системы развития персонала и оценка эффективности персонального развития в организации.....	38
2.3 Анализ элементов корпоративной культуры как регулятора и ресурса развития персонала.....	58
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ УКРЕПЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ..	66
3.1 Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы управления развитием персонала на основе укрепления корпоративной культуры.....	66
3.2 Программа совершенствования обучения механизмам управления развитием персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры и оценка ее эффективности.....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	91
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	94
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	105

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В условиях коммерциализации, информатизации, движения к инновационным технологиям производства активно развивающиеся предприятия постоянно находятся в поиске новых подходов и возможностей для повышения качества услуг (продукции), новых инструментов развития персонала. Однако, на современном рынке труда существует множество проблем с развитием персонала, поскольку многие компании, в том числе, газовой отрасли, из всего многообразия мероприятий актуализируют только несколько, которые связаны исключительно с повышением прибыли (выработки) и результативности, как результат – упускаются вопросы оптимизации корпоративной культуры, укрепления лояльности персонала, моделирования и развития карьеры, поддержания в персонале устойчивого интереса к труду. Совершенствование развития персонала должно обязательно включать концептуальные изменения в корпоративной культуре и новые формы, методы, обучения, понятные самому персоналу.

Таким образом, **актуальность темы исследования** обусловлена необходимостью перехода к качественно новым проектным направлениям работы в области обучения персонала механизмам управления развитием персонала, где главная цель – повышение мотивации, моделирование и развитие карьеры, формирование гибкой, своевременной ротации, развитие управленческих аспектов лидерства и эффективного делегирования полномочий, открытых коммуникационных взаимодействий. Следовательно, можно сказать, что важная задача развития персонала, не только высокого уровня, но разделяющего общеорганизационные стратегические цели (задачи) и ценности корпоративной культуры еще более актуализируется, а в условиях конкретного предприятия, желающего получить максимизацию прибыли, талантливый, компетентный персонала, конкурентные преимущества, приобретает стратегический характер.

Проблема исследования заключается в противоречии между запросом практики HR-управления предприятиями газовой отрасли в совершенствовании механизмов управления развитием персонала с учетом, во-первых, использования имеющихся внутренних ресурсов кадровой политики и корпоративной культуры, и, во-вторых, современных новых программ обучения, и недостаточной разработанностью этих процессов в отечественной теории кадрового менеджмента.

Степень научной разработанности проблемы. В современных системах профориентации персонала находят позиции соприкосновения теории А.П. Болтунова, Н.И. Кареева, А.Ф. Кларка, Г. Мюнстерберга (создатель теории профессиональной пригодности и профессионального отбора), Ф. Парсона (создал первую в США консультационную службу по вопросам выбора профессии), Ф. Тейлора (актуализация вопросов профессионального отбора в процессе самой деятельности). Наиболее фундаментальные труды ученых, изучавших вопросы ротации кадров и управления деловой карьерой – М. Вудкок и Д. Френсис, находят применения в современной практике управления человеческими ресурсами.

Проблема мотивации персонала всегда являлась одной из самых ключевых с момента возникновения управления персоналом как науки. основополагающие концепции нашли отражение в трудах Э. Мэйо, Г. Мюррей, Б. Скиннер, Ф. Тэйлор. Наиболее современными правомерно считать теории С. Адамса (теория справедливости), К. Альдерфера (теория существования, связи и роста), В. Врума (теория ожиданий), Ф. Герцберга (теория двух факторов), теория Э. Локка (теория постановки целей), Д. Мак Клелланда (теория приобретенных потребностей), А. Маслоу (теория потребностей).

Проблемным вопросам оценки персонала и механизмам организации проведения аттестации посвящены фундаментальные труды, таких исследователей, как: М. Армстронг, Т.Ю. Базаров, Е.А. Борисова, В.Р.

Веснин, И.Б. Дуракова, П. Друкер, А.П. Егоршин, Л.В. Карташова, А.Я. Кибанов, Р. Марр, С.В. Шекшня и многие другие.

Результативность организации обучения как технологии управления развитием персонала раскрывается в работах А. Алавердова, Л. Басовского, О. Виханского, В. Дятлова, Н. Журавлева, А.Я., Кибанова, Л. Карташовой, А. Наумова, Р. Фатхутдинова и др. Принципы и методы обучения персонала, ресурсы развития творческого, интеллектуального потенциала сотрудников являются предметом рассмотрения в работах В.Л. Арлазарова, Н. Емельянова, А.А. Иващенко, Н.А. Калигина, Д.А. Новикова и др.

Необходимость дальнейшего исследования обосновывается системными изменениями ценностей человеческого капитала, возникновением новых информационных, маркетинговых, логистических, производственных технологий – все это означает необходимость поиска новых быстрых креативных механизмов и технологий развития персонала, на основе укрепления кооперативной культуры, обучения, мотивации, лояльности.

Объект исследования – система управления развитием персонала организации газовой отрасли.

Предмет исследования – организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие методы и инструменты развития персонала, элементы корпоративной культуры как регулятора и ресурса развития персонала.

Цель исследования – выявление особенностей управления развитием персонала организации газовой отрасли через обоснование концепции укрепления корпоративной культуры на основе трансформации обучения, адаптации, кадрового резерва и деловой карьеры.

Для достижения цели, были поставлены следующие **задачи**:

1) анализ теоретического состояния проблемы управления развитием персонала на основе укрепления корпоративной культуры;

- 2) определение методов диагностики системы развития персонала и корпоративной культуры;
- 3) исследование развития персонала, и оценка показателей эффективности персонального развития в организации;
- 4) анализ элементов корпоративной культуры как регулятора организационного поведения и ресурса развития персонала;
- 5) разработка и обоснование рекомендаций и мероприятий по совершенствованию управления развитием персонала на основе укрепления корпоративной культуры предприятия газовой отрасли.

Методологическая основа исследования: принципы объективности и конкретности, принцип системного подхода к объекту исследования, принцип развития.

Методы исследования: – эмпирические методы: архивный (анализ документов); организационные – сравнительный; методы опроса (анкетирование, экспертное интервьюирование), метод наблюдения; методы обработки данных (количественный и качественный анализ); методы интерпретации – структурный.

В качестве конкретных *методик исследования* использовались следующие: анкетирование «Состояния удовлетворенности трудом персонала»; методика бальной оценки эффективности основных процессов развития организации, которая базируется на методах экономического анализа, экспертных оценках, бальном методе; методика диагностики мотивационного потенциала, и методика изучения структуры мотивации труда; Методика С. Роббинса «Диагностика элементов организационной культуры»; Методика «Диагностика вида организационной культуры»; Методика «Диагностика уровней эффективности элементов корпоративной культуры»; SWOT–анализ.

Информационная основа исследования: нормативные документы, справочная литература, статистическая отчетность в рамках предмета исследования, аналитические материалы, эмпирические данные, которые

были получены в результате проведения авторских исследований (2017 – 2018 гг.).

Основная гипотеза исследования. Укрепление корпоративной культуры является важным ресурсом и регулятором управления развитием персонала предприятия газовой отрасли при следующих условиях: – система управления через обучение персонала, которое направлено на решение стратегических и тактических задач и основано на построении открытых коммуникаций, корпоративных ценностей деятельности сотрудников и руководства; система персонального развития обеспечивает повышение мотивации сотрудников к работе в данной организации; чем выше уровень управления ценностным профилем корпоративной культуры, тем меньше сопротивляемость персонала новым формам и методам мотивации и стимулирования;

– разработка и внедрение программ обучения повышает конкурентоспособность предприятия с точки зрения стоимости человеческих ресурсов, их надежности и управляемости организационным поведением, деловой карьерой, кадровым резервом.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

1) на основе систематизации теоретических подходов раскрыта сущность и взаимосвязь инструментов формирования системы развития персонала и объективных регуляторов (факторов) управления развитием персонала, установлена взаимозависимость элементов корпоративной культуры как поведенческой системы и стадий (этапов) механизма управления развитием персонала, позволившие обосновать возможные направления влияния корпоративной культуры на развитие персонала;

2) разработана и теоретически обоснована авторская модель внедрения системы управления развитием персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры, разделяемых и желаемых сотрудниками конкретного предприятия;

3) разработаны и описаны мероприятия совершенствования

управления развитием персонала, с учетом специфики деятельности организаций газовой отрасли, позволившие обосновать Программу общекорпоративного обучения, Программу повышения эффективности деятельности руководителя и Программу совершенствования обучения персонала механизмам управления развития персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры АО «Газпром газораспределение Белгород» филиал.

Положения, выносимые на защиту:

1) влияние корпоративной культуры на развитие персонала проявляется через идентификацию персонала личностных целей и корпоративных ценностей с целями (задачами) и идеологией (философией/политикой) организации через их принятие; через реализацию в организационном поведении каждого члена коллектива норм, предписывающих достижение общих целей своего подразделения или всей организации. Усиление регулирующей и координирующей роли корпоративной культуры относительно развития персонала обеспечивается влиянием высшего руководства (контроллинг) и мотивационно-целенаправленным управленческим воздействием.

2) рассматриваем корпоративную культуру, как сложный, изменяющийся социально-управленческий ресурс, который выступает регулирующим фактором, детерминирующим характер и направленность формирующегося или уже действующего механизма развития персонала, прежде всего, организационного поведения членов коллектива. Именно в данном контексте корпоративная культура может выступать как ключевой ресурс к управлению развитием персонала через обучение. Конечный результат развития персонала методами укрепления элементов корпоративной культуры: высокая продуктивность, компетентный персонал, лояльный и мотивированный на общий результат, высокое качество жизни на рабочем месте, снижение стресса, командообразование, самообучение, действующий кадровый резерв, моделирование карьеры, гибкая ротация,

тайм-менеджмент, высвобождение времени топ-менеджеров, адаптивность к изменениям.

3) разработаны и описаны мероприятия совершенствования управления развитием персонала, с учетом специфики деятельности организаций газовой отрасли, позволившие обосновать Программу общекорпоративного обучения, Программу повышения эффективности деятельности руководителя и Программу совершенствования обучения персонала механизмам управления развития персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры АО «Газпром газораспределение Белгород» филиал.

Практическая значимость результатов исследования.

Предложенная система мероприятий и рекомендаций по совершенствованию развития персонала может быть использована руководством предприятий подчинения, входящих в структуру АО «Газпром газораспределение Белгород» для повышения удовлетворенности трудом, условиями труда, внедрения системы ротации кадров, программ по обучению, с учетом специфики кадрового менеджмента организаций газовой отрасли, и, за счет этого увеличения экономического и социального эффектов деятельности компании в целом. Социологический инструментарий, результаты исследований могут быть использованы главными специалистами подразделений для дальнейшего мониторинга и диагностики системы развития персонала.

База исследования: крупное предприятие газовой отрасли АО «Газпром газораспределение Белгород» филиал (г. Старый Оскол). Выборка респондентов определялась с учетом конкретного этапа и методики исследования – генеральная совокупность N=607.

Апробация работы. Результаты исследования докладывались на двух международных научно-практических конференциях «Управление в XXI веке», г. Белгород, 2017 г. и «Управленческий конгресс», г. Белгород, 2018 г..

Выводы исследования и основные положения, обосновывающие научную новизну отражены в 4 статьях:

1. Черкасских, К.А. Talent management как фактор повышения производительности труда в современных условиях [Текст] // Управленческий конгресс: сборник статей студентов по материалам комплексного научно-практич. мероприятия НИУ «БелГУ», 30 октября – 2 ноября 2018 г. / отв. ред. В.М. Захаров. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 164-168.

2. Черкасских, К.А. Ключевые аспекты формирования стратегической программы управления талантами при инклюзивном подходе [Текст] // Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов II Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 12-13 апреля 2018 г.) / под ред. Л.А. Третьяковой. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 34-38.

3. Черкасских, К.А. Корпоративная культура как управленческий ресурс оценки кадрового менеджмента [Текст] / К.А. Черкасских, Т.В. Целютина // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы: материалы международной молодежной науч.-практической конференции / отв. редактор В.Ш. Гузаиров, И.В. Савенкова. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2018. – С. 72-79.

4. Черкасских, К.А. Управление организационным поведением на основе укрепления корпоративной культуры [Текст] / Т.В. Целютина, К.А. Черкасских // Управленческий конгресс: сборник статей по материалам комплексного научно-практического мероприятия НИУ «БелГУ» / отв. ред. В.М. Захаров. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 281-286.

Структура выпускной квалификационной работы: введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ УКРЕПЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1 Сущность и особенности развития персонала в современной практике кадрового менеджмента

Современные экономические условия, динамичность внутренней организационной среды, высокая конкуренция на рынке товаров и услуг, неопределённость рынков и высокие риски, заставляют российские предприятия пересматривать свои стратегии развития персонала, динамично подстраиваться под изменения деловой бизнес-среды. Конкурентная борьба на рынках для завоевания определённой ниши приводит к снижению цен или повышению качества предлагаемого товара по сравнению с конкурентами. Однако, в век высоких технологий, развитие инновационных методов производства зачастую два аналогичных товара на рынке могут иметь одинаковые потребительские качества, при этом имея ощутимую разницу в цене. И объяснение – не более высокая наценка на товар у конкурента, а более низкая себестоимость производства. Одним из факторов обеспечения конкурентоспособности на рынке является применение инновационных технологий, позволяющих удешевить процесс производства товара, не теряя его качества. Причинами внедрения инновационных технологий зачастую и выступают грамотно выбранные стратегии развития конкурентного персонала.

Кибанов А.Я. раскрывает сущность управления персоналом, определяя следующие границы «целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции развития и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации» [22, с. 85]. Спивак В.А., включает в границы данного термина

большую совокупность функций, факторов и элементов системы менеджмента: «Управление персоналом – это комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности использования персонала в достижении целей организации» [21, с. 11].

Современная литература по менеджменту, экономике, финансам уже достаточно узко раскрывает проблематику управления стратегиями развития персонала, их необходимости, а также достаточно много сказано о том, что стратегии должны быть гибкими и уметь меняться под изменения внешней и внутренней среды. Стратегия развития персонала охватывает все возможные стороны деятельности предприятия, однако, одной из самых важных на предприятии является стратегия управления человеческими ресурсами и кадровым потенциалом. В отличие от затрат на сырьё, материалы, где можно отказаться от одних материалов в пользу других – в отношении работников предприятия проблем гораздо больше – начиная от защиты интересов работника – то есть невозможности мгновенного увольнения или сокращения заработной платы при уходе с рынка (защита интересов работников трудовым законодательством), невозможности мгновенной переквалификации без лишних финансовых затрат при изменении технологии производства.

Таким образом, важность любой стратегии развития персонала – в эффективном использовании трудовых ресурсов. Менеджмент предприятия в процессе разработки стратегии управления человеческими ресурсами должен решить следующие задачи: 1. Обеспечение производственного процесса необходимым квалифицированным персоналом, создание эффективного производственного процесса; 2. Обеспечение персоналу конкурентной заработной платы и условий труда для снижения текучести кадров; 3.

Обеспечение оптимального уровня затрат на персонал, включая затраты на обучение, чтобы продукция оставалась конкурентоспособной (рис. 1.1).

Стратегический анализ внешних элементов макро и микро среды организации	Стратегический анализ и кадровые прогнозы развития организации
Формирование системы кадровой политики в условиях организационных изменений	
Планирование кадрового менеджмента	
Разработка профессиональных, квалификационных моделей	
Найм, отбор, набор, прием персонала всех категорий	
Система стимулирования и мотивации труда персонала	
ОПТИМАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА	
1. Адаптация персонала. Системная профориентация, повышение квалификации.	
2. Подбор, отбор, мобильная расстановка персонала. Моделирование и развитие деловой карьеры.	
3. Профессиональное обучение инновационными методами и технологиями	
4. Системная оценка персонала	
5. Анализ, мониторинг исследования показателей развития персонала	
6. Совершенствование кадрового менеджмента и HR-технологий, с учетом специфики системы управления конкретной организации	

Рис. 1.1 Стратегия развития персонала в системе управления человеческими ресурсами

Среди самых популярных концепций управления человеческими ресурсами можно выделить следующие:

1. Теория Z. Подразумевает пожизненный найм персонала. Суть – работник, окончивший институт, овладевает необходимыми профессиональными знаниями, а при создании на предприятии атмосферы, при которой персонал будет четко, мобильно и результативно выполнять цели и задачи, психологический аспект поисков работы отпадёт. Основным критерием повышения заработной платы является стаж работников. Следовательно, сотруднику выгодно работать на одном предприятии, а предприятию выгодно иметь лояльные квалифицированные кадры.

2. Теория человеческого капитала. Суть – предприятие должно инвестировать в сотрудника, чтобы в последствии он окупил расходы. Концепция применима для производственного персонала, чей заработок зависит от выработки, но не применима к офисным работникам, т.к. сложно объективно оценить эффективность их труда.

3. Системные модели. Сущность – организация непрерывной системной работы, которая связана с модернизацией процессов управления организации в целом, а не с акцентом на конкретные подразделения; изучение HR-трендов успешных организаций.

4. Теория организационного развития. Сущность – главное в развитии персонала – организация работы как непрерывного процесса (проектное управление), которая делает акцент на модернизацию активностей в конкретных структурных подразделениях организации. Работа должна осуществляться под контролем высшего руководства непрерывно с выявлением проблемных зон и быстрой их корректировкой.

Отметим, что цели и задачи системы управления персоналом претерпевают изменения по мере развития концепций о кадровом менеджменте, и общая трактовка сущности «обеспечение максимальной прибыли, в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого в предприятии работника» [18, с. 24] приобрела границы более широкого понятия [57, с. 30; 70, с. 131]: 1) организация и внедрение инновационных научно-технических проектов; 2) оптимизация цикла «анализ – исследование – производство – коммерциализация»; 3) техническое консультирование и модернизация производственных процессов; 4) обеспечение кадровыми инновационными методами и средствами системы развития персонала; 5) контроллинг качества труда; 6) системное внедрение эффективных инструментов развития и использования персонала на всех уровнях управления и мн. др.

Таким образом, в механизме управления человеческими ресурсами правомерно выделить следующие стадии: формирование, *развитие* и использование, стабилизация персонала (рис. 1.2):

Из трех стадий, основное влияние на эффективность управляемых подсистем кадрового менеджмента, на наш взгляд, оказывает *подсистема развития персонала*, которая, во-первых, является ядром для поддерживающих функций, во-вторых, обеспечивает гибкие управленческие

механизмы, которые способствуют оперативному планированию, результативному целевому обучению и повышению квалификации, открытой мотивации и стимулированию, с учетом результатов деятельности.



Рис. 1.2 Оптимальные стадии механизма управления развитием персонала (составлено автором)

Развитие персонала – это профессионально выстроенная система, состоящая из стратегических и оперативных мероприятий, прежде всего, направленных на совершенствование обучения и повышения квалификации, моделирования карьеры, оптимизации адаптации и кадрового резерва, гибкой ротации, своевременной аттестации, открытой и понятной мотивации, и, которые направлены на укрепление всех видов компетенций (профессиональных, управленческих, лидерских, коммуникационных и т.д.) для быстрого, безрискового, эффективного достижения общих целей организации.

Организации, своевременно выстроившие правильную стратегию управления развитием персонала и человеческим потенциалом, с учетом

специфики своей отрасли, сегодня занимают более конкурентную позицию, по сравнению со своими оппонентами, как на поле их основной деятельности, так и на рынке труда. На сегодняшний день нет четкого академического определения понятию «человеческий потенциал», однако в наиболее общей форме, под человеческим потенциалом понимают – способность человека, проявить теоретические возможности на практике [57, с. 119]. Таким образом, человеческий потенциал организации можно определить, как знания, информацию и опыт, которыми обладают работники, информационные каналы и организационные возможности, которые организация использует, в совокупности с интеллектуальными, моральными и творческими способностями персонала.

В структуре человеческого потенциала организации – традиционно выделяют две составляющие: человеческие ресурсы и интеллектуальный потенциал (рис. 1.3). Тот факт, что не только классические экономические ресурсы, такие как труд и капитал являются источником приобретения выгод для организации, а скорее, вся система, в которой делается и потребляется продукция – становится все более очевидным. В данной системе есть и платные идеи, и знания, и опыт, и информация. На этой основе, человеческий потенциал все более обособляется в относительно независимый объект экономико-управленческих отношений. Организации пытаются отыскать рациональные пути применения передовых знаний и опыта собственных сотрудников как во вне, так и внутри организации. Наиболее актуально это во взаимоотношениях с акционерами организации и ее клиентами.

Позитивные результаты в деятельности той или иной компании, все чаще обусловлены решениями из сферы HR-менеджмента. В этих рамках, управление человеческим потенциалом, направлено на то, чтобы идеи, возникающие у одних сотрудников, разделялись их коллегами в процессе дискуссионных обсуждений, и на то, чтобы новые решения актуальных проблем данной организации, возникали постоянно. Любой субъект экономической деятельности повсеместно сталкивается с тем или иным

воздействием со стороны внешних агентов, особенно в нынешних агрессивных и изменчивых условиях. Это и давление на бизнес со стороны государства, и бремя социальной ответственности предпринимателя, изменчивость экономико-политической ситуации, нестабильность национальной валюты, и многие другие факторы. В этой связи, адаптация и способность приспособиться – жизненно важные свойства. Личностное развитие, стимулирование самомотивации и самообучения, становятся одним из главных правил развития персонала.

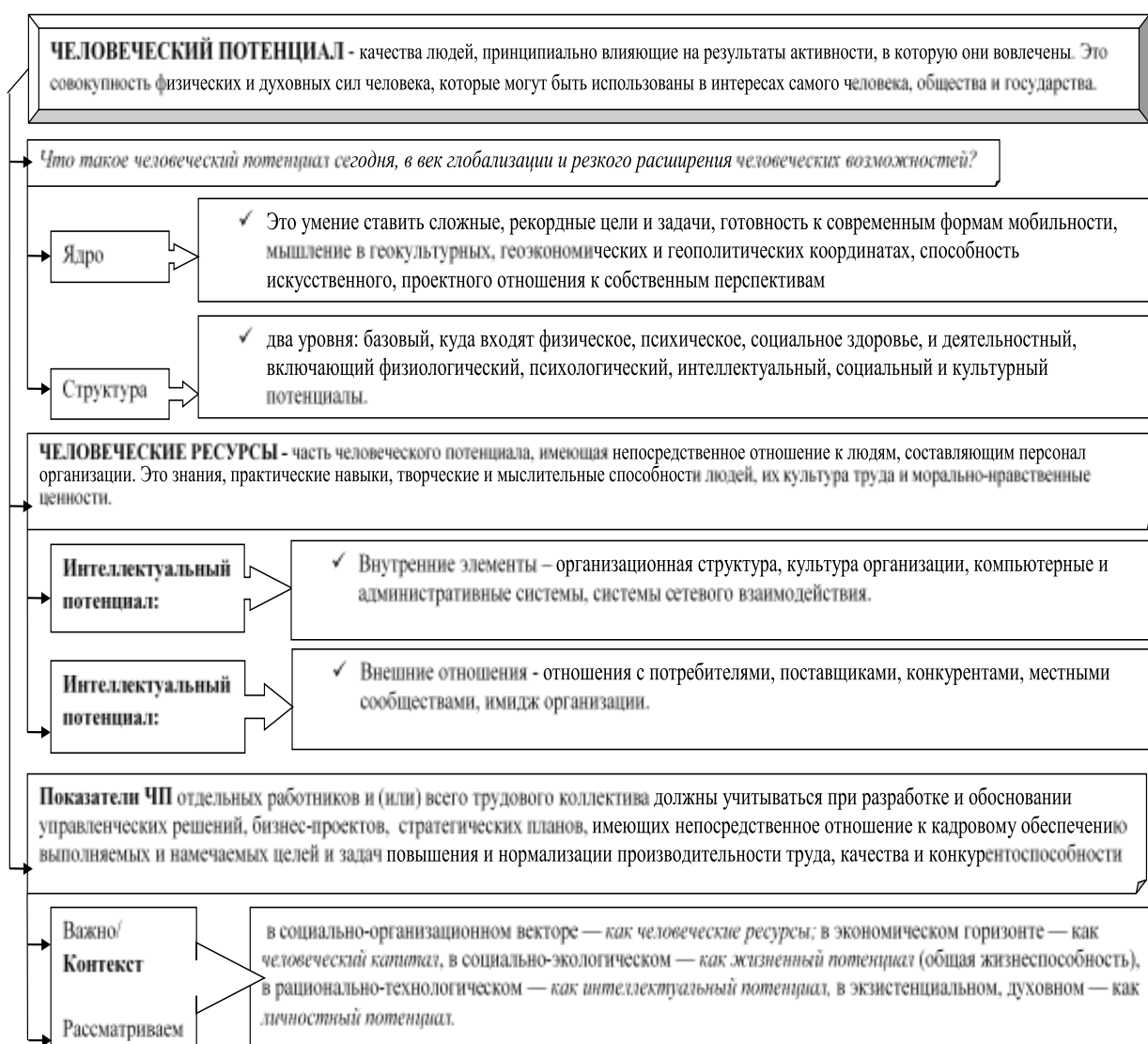


Рис.1.3 Контексты и характеристики человеческого потенциала

Одним из показательных примеров успешной работы в данном направлении является возрастающая конкуренция на рынке образовательных

услуг в сфере повышения квалификации административно-управленческого персонала, уровень востребованности таких программ.

Таким образом, очевидно, что в стремительно изменяющейся действительности сегодняшнего дня, чрезвычайно важно обратить внимание на повышение эффективности развития персонала за счет использования внутренних резервов – в данном случае, человеческого потенциала организации. Отметим, что особенностью развития персонала становится активное использование информационных кадровых технологий и автоматизированных HR-систем. Большая роль в этом процессе отведена и развитию через обучение, стимулирование работников к самосовершенствованию, и лишь в комплексности всех этих факторов появляется возможность совершенствовать систему управления развитием персонала.

1.2 Корпоративная культура как регулятор управления развитием персонала

Корпоративная культура связана непосредственно с результатами деятельности организации, которая, в одном случае, ведет к социально-экономической эффективности, в другом – к выживанию, в третьем – к провалу и банкротству. Исследование и мониторинг корпоративной культуры должны системно проводиться наряду с другими бизнес-процессами организации: процессами развития персонала, маркетингом, производством и так далее. В рамках исследования, рассматриваем термин «корпоративная культура», как более узкий к обобщающему понятию «организационная культура». На наш взгляд, основными элементами, ядром структуры корпоративной культуры выступают: организационное поведение, общепринятые философия, ценности и нормы поведения, обычаи и традиции, управление командами и группами (очень важны индивидуальные и

групповые интересы), стиль руководства, условия труда (уважение к персоналу, охране окружающей среды). Таким образом, понятие «корпоративная культура» правомерно употреблять в привязке к общепринятым ценностям (этическим нормам), моральным принципам, формальным и неформальным нормам поведения, которые характерны именно для определенной организации (ее структуры, вида деятельности, системы менеджмента).

Согласно модели Эдгара Шейна, при рассмотрении процесса формирования и развития корпоративной культуры с позиции коллектива, культура будет формироваться в результате коллективного преодоления персоналом предприятия трудностей процессов внешней адаптации и внутренней интеграции [83, с. 117]. Корпоративная культура формируется в процессе деятельности над достижением общей цели, коллективным решением задач, при тесных взаимоотношениях членами коллектива между собой и с руководителем, который, являясь носителем идеи, основателем организации, определяет модель корпоративной культуры.

Рассмотрим три аспекта формирования и развития корпоративной культуры с позиции системного подхода:

1. Функциональный аспект – основан на формировании функций системы, построении «дерева функций», определении функций-задач;
2. Элементный аспект – отвечает за ресурсное обеспечение и выделение элементов функций-задач;
3. Организационный аспект – ориентирован на оптимизацию системы менеджмента развития и оценки культуры и разработку технологии внедрения управленческих функций [83, с. 194].

Выделим и ранжируем пять принципов развития корпоративной культуры, отражающих особенности организации, основные свойства и характеристики формируемой культуры:

1. Принцип первоочередности определения ценностей и философии компании. Данный принцип означает, что только после определения

ценностей и философии, отвечающим требованиям организации должен следовать процесс формирования корпоративной культуры.

2. Принцип историчности. Означает, что культура складывается спустя определенное количество времени, и, сама определяет вид управления в организации.

3. Принцип отрицания «силового воздействия» и связанный с ним принцип комплексности оценки.

К основным параметрам корпоративной культуры относятся:

- ориентация на внешние или внутренние задачи организации;
- направленность активности на решение задач организации или социальные нюансы ее функционирования. Одним из вариантов ориентации на социум – внимание к личным и бытовым проблемам персонала;

- мера готовности к риску по внедрению нововведения. Степень ориентации деятельности на стабильность;

- уровень границ поощрения индивидуализма членов предприятия. Стимулирование групповых или индивидуальных достижений;

- степень преимущества коллективных или индивидуальных форм принятия решений;

- степень ориентированности деятельности на заранее составленный план;

- степень проявления сотрудничества или соперничества, как между членами коллектива, так и между группами в организации;

- уровень сложности организационных мероприятий;

- выраженность лояльности персонала к организации;

- уровень информированности персонала об их роли в достижении целей организации. Преданность коллектива организации, в которой они трудоустроены [62; 68; 78].

Корпоративная культура имеет ряд свойств, способных улучшить и укрепить систему развития персонала, сплотить коллектив и укрепить идеологию и ценности организации:

1) для формулировки представления персонала о внутрикорпоративных ценностях и способах следования им организуется совместная, коллективная работа;

2) для удовлетворения глубинных потребностей членов группы не обязательно использовать только ценности, установки и знания;

3) иерархичность и приоритетность. В любой культуре одни и те же ценности занимают разную степень значимости;

4) системность. Корпоративная культура рассматривается как сложная, многовекторная и многоуровневая система, объединяющая отдельные элементы в единое целое.

Система управления формированием и развитием корпоративной культуры является взаимосвязанным объединением управляющей части, которая является субъектом и управляемой части, соответственно, являющаяся объектом. Объект – социально-экономические системы, внутри системы – совокупность структурных подразделений, внутри структурных подразделений – соответственно, индивид, работник. Субъект – это специальное структурное подразделение, специализирующееся на развитии и моделировании корпоративной культуры, функциональные и линейные руководители, которые обладают конкретными правами и обязанностями в этой области. Субъект и объект корпоративной культуры обладают взаимной связью и взаимной зависимостью. Главным связующим звеном между ними являются коммуникационно-информационные потоки.

Центральной проблемой управления процессом формирования и развития корпоративной культуры являются воздействия различного возмущающего рода. Чтобы снизить эти воздействия необходимо повышать уровень адаптации культуры. Процесс формирования корпоративной культуры является целостным процессом, выполняемым в конкретной последовательности и взаимосвязан с тремя аспектами системного подхода, учитывая ранее описанные возмущающие воздействия.

На развитие корпоративной культуры влияет целый спектр взаимосвязанных факторов, прежде всего: лично-поведенческие, структурно-нормативные и внешние факторы. На наш взгляд, наибольший интерес, представляют лично-поведенческие факторы: личность лидера; индивидуально-поведенческие и профессиональные характеристики работников. Внешние факторы: – коррупция, подход к ней персонала, очень важный показатель развития и укрепления корпоративной культуры. И фактор – конкуренция. Таким образом, сотрудники организации должны знать истинную цель и задачи своей организации (зачастую руководством организации озвучиваются ложные цели, направленные на акционеров).

Конечный результат развития персонала методами укрепления элементов корпоративной культуры можно сформулировать следующим образом: высокая продуктивность, уверенный компетентный персонал, лояльный и высокомотивированный на общий результат, высокое качество жизни на рабочем месте, снижение стресса для всех участников, командообразование, самообучение, действующий кадровый резерв, моделирование карьеры, гибкая ротация, тайм-менеджмент, высвобождение времени топ-менеджеров, адаптивность к изменениям.

В рамках исследования, рассматриваем корпоративную культуру, как сложный, изменяющийся социально-управленческий ресурс, который выступает регулирующим фактором, детерминирующим характер и направленность формирующегося или уже действующего механизма развития персонала, прежде всего, организационного поведения членов коллектива (рис. 1.4).

Отметим, что усиление регулирующей и координирующей роли корпоративной культуры относительно развития персонала, прежде всего, обеспечивается влиянием высшего руководства (контроллинг) и мотивационно-целенаправленным управленческим воздействием.



Рис. 1.4 Механизм влияния корпоративной культуры на развитие персонала
(составлено автором)

Таким образом, влияние корпоративной культуры на развитие персонала проявляется через идентификацию персонала личностных целей и корпоративных ценностей с целями (задачами) и идеологией (философией/политикой) организации через их принятие; через реализацию в организационном поведении каждого члена коллектива норм, предписывающих достижение общих целей своего подразделения или всей организации.

1.3 Инструменты и показатели развития персонала, повышения эффективности использования человеческих ресурсов

К основным *инструментам развития персонала* правомерно отнести, прежде всего, обучение и профориентацию, мотивацию и стимулирование, кадровый резерв и ротацию, адаптацию, оценку персонала и аттестацию, деловую карьеру и, с некоторой долей условности, организацию труда персонала. Апробируя инструменты управления развитием персонала, необходимо, обязательно анализировать условия и факторы, которые могут создавать барьеры на пути оптимизации процессов развития персонала.

Рекомендуем, в качестве технологий (инструментов), способствующих созданию благоприятного климата и условий для внедрения механизмов развития персонала использовать следующие: стратегическое управление талантливыми сотрудниками как HR-тренд повышения качества развития персонала [76, с. 164-168; 77, с. 34-38]; тайм-менеджмент как инструмент развития стратегического мышления и эффективного планирования [54, с. 375; 56, с. 260]; коучинг (в том числе, карьерный, командный) как технология формирования профессиональных компетенций менеджеров и руководителей [73; 74]; геймификация как технология развития персонала; социальный консалтинг как интегрированная технология в условиях проведения организационных изменений; технологии защиты особо ценных сотрудников от угрозы переманивания конкурентами и мн.др.

Мотивация как функция управления и развития – это процесс, с помощью которого руководство организации побуждает вести себя таким образом, чтобы стратегические цели данной организации были достигнуты, то есть именно мотивация «побуждает» сотрудника к действию. Выделяются два типа мотивации: – экономическая мотивация – осуществляется посредством воздействия на состояние материальных (экономических) условий существования работника и реализуется через систему оплаты эффективной работы, распределения материальных благ и т.п.;

– неэкономическая мотивация – осуществляется с использованием нравственных, моральных, идеальных и дисциплинарных мотивов, опирающихся на соответствующие ценности и нормы, ценности личности в трудовой деятельности.

Действенным рычагом воздействия субъекта управления на развитие персонала является система материального стимулирования [51, с. 183; 55, с. 163; 75, с. 15].

Проанализируем инновационный инструмент – *коучинг*, как технологию повышения мотивации, обучения персонала, развития и моделирования карьеры. Командный коучинг: повышает инициативность каждого члена команды; помогает осознать роль команды в организации; раскрывает ресурсы и возможности команды; создает эффективный план действий для развития и продвижения компании; инициирует эффект синергии. Выстраивается открытая коммуникационная площадка с руководителями подразделений, интервьюирование.

Командообразование (тимбилдинг) – термин, обычно используемый в контексте бизнеса и применяемый к широкому диапазону действий для создания и повышения эффективности работы команды. В настоящее время тимбилдинг представляет собой одну из перспективных моделей корпоративного менеджмента и является одним из наиболее эффективных инструментов развития и использования персонала. Командное строительство направлено на создание групп равноправных специалистов различной специализации, сообща несущих ответственность за результаты своей деятельности и на равной основе осуществляющих разделение труда в команде.

Коучинг предлагает стратегические направления для совершенствования мотивации, главное – правильная самомотивация, создание мотивирующей и объединяющей концепции поведения, которая будет стимулировать инициативность, самообучение и лояльность сотрудников. Одной из главных задач, стоящих перед руководством на пути

преодоления кризиса и дальнейшего развития персонала, является формирование высокоэффективной и качественной системы управления деловой карьерой персонала всех категорий. В этой связи закономерно встает два вопроса, первый, собственно о качестве и стиле управления в организации. Второй вопрос – о статусе, имидже и качестве квалификации HR-менеджеров, желающих работать «честно и долго», готовых регулярно включаться в систему переподготовки и повышения квалификации. Важно – в симбиозе совместной ответственности руководителей и функциональных менеджеров, предоставить персоналу конкретные кадровые технологии, направленные на развитие и укрепление профессионального и карьерного роста, реального «кадрового лифта», открытого кадрового резерва. Задача – с одной стороны, разработать Концепцию (Программу) непрерывного образования сотрудников, с другой стороны, системно укреплять и поощрять практику самообучения, самомотивации, само-PR.

Предлагаем актуализировать и применять карьерный коучинг, как:

- 1) технологию, способствующую решению вопросов о выборе пути индивидуального профессионального роста и развития;
- 2) модель партнерства по планированию и развитию карьеры;
- 3) организационный проект-планирование карьерного роста и профессионального развития служащих с использованием организационных ресурсов и возможностей;
- 4) консультирование, включающее в себя оценку компетенций, выявление наклонностей, поддержку в выборе карьерной стратегии;
- 5) инновационный инструмент формирования мотивации персонала.

Определим основные направления карьерного коучинга: консультирование по развитию карьеры; программы по развитию карьеры; личностная и профессиональная оценка персонала (Assessment); психологическая диагностика состояния личностных и профессиональных качеств, тестирование персонала, составление профессиограмм; аттестация

персонала; обучающее консультирование; PR-консультирование (само-PR); командообразование, лидерство.

Актуализируем коучинг для руководителей и лидерство в стиле коучинг. Выделим четыре основных составляющих коучинга руководителей:

Первая составляющая: ориентация на результаты в решении проблемы руководителя. Работа коуча заключается в том, чтобы его миссия соотносилась со стремлением руководителя к достижению результатов.

Вторая составляющая — это партнёрство. Коуч становится партнером руководителя в его продвижении к большей компетентности и эффективности. Такое партнерство позволяет коучу расспрашивать руководителя, стимулировать и побуждать его работать оптимально.

Третья составляющая — это способность привлекать руководителя к решению специфических проблем лидерства, с которыми он сталкивается. Это помогает руководителю выяснить, что сбивает его с курса и чего он обычно избегает. В этом партнёрстве коуч противостоит руководителю, заставляя его взглянуть на самого себя как на злого врага в данной проблемной ситуации.

Четвёртая составляющая — это способность связывать действия команды с базовыми целями развития персонала и обращать внимание руководителя на необходимость чётко формулировать требования к команде для достижения результатов. Такая существенная связь позволяет наиболее точно определить, какое характерное поведение людей наиболее важно для конкретных целей организации. Это помогает руководителям сохранить свою ориентацию на результат.

Руководителям необходимо осознать своё личное присутствие в собственном уникальном способе управления. Системный подход поможет им не сбиться с пути, не потеряться, и в различных паттернах, и процессах в организации. Их метод управления должен быть информированным, благодаря способности присутствовать в настоящем моменте. Задача коуча — помочь руководителю восстановить сопротивляемость и свои собственные

ресурсы. Важно – сущность коучинга руководителей состоит в том, чтобы помочь им избавиться от проблем и содействовать превращению их познаний в результаты для себя и организации в целом.

Профессиональная ориентация – это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности [31, с. 259].

Очень важна системная оценка персонала, предметом являются [33, с. 168]: 1) модели поведения работников, 2) эффективность деятельности работника, 3) выполнение должностных обязанностей, 4) уровень достижения целей, 4) уровень компетентности, 5) особенности личности.

Представим анализ современных практик *управления талантливыми сотрудниками*, и, необходимых в этой связи, актуальных *технологий защиты особо ценных сотрудников организаций* от угрозы переманивания их конкурентами. В системе базовых компетенций руководителя обязательно должен быть навык управления талантами, способность вдохновлять HR-менеджеров на развитие персонала, способность раскрывать личностные внутренние ресурсы и таланты. Управление ценными сотрудниками, и, в первую очередь их удержание – одно из основных направлений системы управления развитием персонала, которое характеризуется её способностью нанимать, развивать и удерживать талантливых специалистов. Данное направление включает в себя систему действий по созданию условий для компетентных и инициативных сотрудников за счет инвестиций организации в их обучение, развитие, карьерный рост, раскрытие глубинного потенциала.

Представим обобщенную систему методов в управлении ценными кадрами организации (рис.1.5).



Рис. 1.5 Практики управления талантливыми сотрудниками [76].

Выделим положения, позволяющие выстроить систему технологий, которую целесообразно применять в работе с талантливыми сотрудниками: внутрифирменная согласованность методик; соответствие их основным культурным ценностям и традициям; участие топ-менеджмента в процессах управления талантливыми сотрудниками; сбалансированность между локальными и глобальными потребностями и целями бизнеса; генерирование бренда компании с помощью дифференциации на рынке рабочей силы [76, с. 166]. Вокруг данных принципов многие исследователи, занимающиеся изучением проблем управления талантами в компаниях, выстраивают модель «Колесо управления талантами» (рис. 1.6) [82, с. 57].

Высокий уровень борьбы между компаниями за ценных работников в настоящее время вынуждает HR-менеджеров разрабатывать современные и новые технологии удержания сотрудников.

Сущность всех методов удержания ценных кадров состоит в том, чтобы создать определенную мотивацию. Основной группой работников, которую

многие компании ставят в приоритет для удержания от переманивания конкурентами является «золотой кадровый резерв». Данное определение было позаимствовано у стран Запада и означает самый ценный, работоспособный и перспективный персонал для компании.



Рис. 1.6 Механизм управления талантами как регулирующий ресурс развития персонала (составлено автором)

Выделим актуальные цели и причины, по которым компании переманивают в свой штат сотрудников именно талантливый персонал конкурента:

- 1) Высокий профессионализм конкретного сотрудника;
- 2) Нехватка высококвалифицированной рабочей силы в отрасли;
- 3) Ослабление конкурента;
- 4) Бизнес-разведка, перенятие определенных технологий рабочего процесса конкурента;
- 5) Отсутствие возможностей или желания вырастить собственного талантливого специалиста.

Удержание высококвалифицированного специалиста в компании состоит из развития и поддержания ключевых пяти элементов. Данные элементы – это и есть те самые мотивирующие факторы, которые используют HR-менеджеры при удержании ценных кадров в штате сотрудников:

- 1) Корпоративная культура как социальный и управленческий ресурсы;

- 2) Многообразие рабочей силы;
- 3) Безопасность рабочего места;
- 4) Возможности и права рабочих;
- 5) Компенсации, вознаграждения и награды.

На практике возникает большое количество причин перехода ценных лояльных сотрудников к конкурентам. Одними из наиболее распространенных являются: дисбаланс между объективной оценкой вклада работника в результаты компании и способами поощрения в материальном плане. Отсутствие возможности профессионального роста. За последние годы замечается тенденция роста профессиональной гордости работающих на высших должностях. Расхождение между корпоративной культурой и личными ценностями работников, нехватка психологического комфорта на работе.

Чтобы минимизировать риск того, что талантливый сотрудник переметнется к другому работодателю, необходимо воздействовать на перечисленные выше причины, тем самым формируя систему технологий защиты от угрозы переманивания «золотого резерва» конкурентами. Одной из таких технологий является внедрение корпоративных социальных программ. Для удержания талантливого персонала компаниями организуются специальные социальные программы, мотивированные на возрастающую роль включенности персонала в организационные изменения: обучение, охватывающее междисциплинарные сферы, адресное целевое повышение квалификации; использование мотивационных программ (проектов); индивидуальный принцип составления и предоставления социального пакета; комфортные условия и режим труда; создание, поддержка и оптимизация системы коммуникации внутри фирмы, получение обратной связи; допущение работников к участию в принятии управленческих решений .

Стремление сотрудников получать новый опыт и интересные задачи вырываются на первое место и являются одним из важнейших мотивов.

Вместе с этим на другой план отходят стандартные мотивы, такие как комфортные условия выполнения работы и проведения досуга. Достижения и повышение квалификации – это основа внутренней мотивации талантливых кадров: анализ устремлений сотрудников развиваться профессионально во время прихода в компанию; своевременная аттестация и тестирование; создание «карьерного лифта».

Рассмотрим основные показатели (критерии) эффективности развития персонала, а также критерии повышения эффективности использования человеческих ресурсов (рис. 1.7).



Рис. 1.7 Показатели (критерии) эффективности развития персонала

Предлагаем следующую рациональную последовательность комплексной оценки эффективности развития персонала в условиях организационных изменений (рис. 1.8).



Рис. 1.8 Основные показатели оценки эффективности развития персонала

Выводы по первой главе.

В рамках исследования, рассматриваем управление развитием персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры. На наш взгляд, ядром структуры корпоративной культуры выступают: организационное поведение, общепринятая философия, ценности и нормы поведения, обычаи и традиции, управление командами и группами, стиль руководства, условия труда. Конечный результат развития персонала методами укрепления элементов корпоративной культуры: высокая продуктивность, уверенный компетентный персонал, лояльный и высокомотивированный на общий результат, высокое качество жизни на рабочем месте, снижение стресса для всех участников, командообразование, самообучение, действующий кадровый резерв, моделирование карьеры, гибкая ротация, тайм-менеджмент, высвобождение времени топ-менеджеров, адаптивность к изменениям. Влияние культуры на развитие персонала проявляется через идентификацию персонала личностных целей и корпоративных ценностей с целями и идеологией организации через их принятие; через реализацию в организационном поведении каждого члена коллектива норм, предписывающих достижение общих целей подразделения (организации). Усиление регулирующей роли культуры относительно развития персонала обеспечивается, прежде всего, мотивационно-целенаправленным управленческим воздействием.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

2.1 Организация и методы исследования

Комплексное исследование системы развития персонала и анализ элементов корпоративной культуры как регулятора и ресурса управления развитием персонала проводились на базе АО «Газпром газораспределение Белгород» филиал, Белгородская область, г. Старый Оскол (далее, АО «Газпром газораспределение Белгород»). Это крупная компания в г. Старый Оскол, которая осуществляет успешную деятельность в газовой отрасли. Основной целью компании является надежное, безаварийное газоснабжение потребителей и получение прибыли, обеспечивающей устойчивое и эффективное экономическое благосостояние Общества, создание здоровых и безопасных условий труда и социальную защиту работников Общества.

Комплексное исследование осуществлялось в несколько этапов. Всем категориям персонала предлагались следующие диагностические методики с целью исследования условий формирования и механизмов управления развитием персонала, с учетом организационных изменений, происходящих в управленческих подсистемах системы развития персонала и реализации корпоративной культуры. Отметим, что все методики ранжированы согласно алгоритму проведения социологического исследования.

1 этап исследования.

Изучение организационных и экономических показателей, краткий анализ системы управления персоналом и основных кадровых процессов, которые, на наш взгляд, влияют на процессы системы развития персонала, а также критический анализ нормативно-правовой регламентации системы управления развитием персонала в Обществе. Основной метод исследования – анализ документов. Цель этапа – критический анализ актуальных

локальных регламентов, которые обеспечивают систему управления развитием персонала.

2 этап исследования.

Анализ процессов, регулирующих систему обучения персонала и результатов деятельности по обучению. Основным методом обработки полученных данных выступил количественный и качественный анализ. Объектом данного направления исследования выступили все руководители высшего и среднего звена и специалисты главного производственно-технического отдела – 73 респондента.

Следующее направление исследования – анализ инструментов мотивации персонала как основных ресурсов развития персонала.

Для выявления проблем в системе мотивации и стимулирования труда работников Общества использовались методика диагностики мотивационного потенциала [37, с. 98], и методика изучения структуры мотивации труда (Приложение 1, 2).

В рамках локального исследования предлагаем выделять следующие базовые мотивационные конструкты, которые на наш взгляд, являются определяющими в построении эффективной системы развития персонала всех категорий:

- 1) персональные достижения,
- 2) самоактуализация,
- 3) материальные ресурсы,
- 4) безопасность,
- 5) признание коллег,
- 6) интерес к работе и функциональным обязанностям,
- 7) аффиляция,
- 8) независимость.

Обоснование выборочной совокупности респондентов. По состоянию на 01.01.2018 г. среднесписочная численность персонала АО «Газпром газораспределение Белгород» филиал 607 человек, следовательно,

генеральная совокупность респондентов на данном направлении исследования будет равняться 607. При проведении исследования для измерения мотивации деятельности сотрудников и диагностики мотивационного потенциала была применена механическая выборка «шаг» (квота) = 5, следовательно, $\frac{607}{5} = 121$ респондент. В структуру выборочной совокупности вошли: по категориям персонала – 6 руководителей, 33 специалиста и 82 рабочих.

Следующее направление исследования – анализ системы обучения и профориентации в условиях повышения эффективности развития персонала. Оценка персонала и ротации кадров.

Респондентами для экспертного опроса и интервьюирования (фокус группа) с целью определения состояния инструментов оценки эффективности системы обучения выступили руководители высшего и среднего звена (N = 19) и специалисты (N = 33).

3 этап исследования.

Анализ элементов корпоративной культуры как ресурса и регулятора развития персонала. Первое направление эмпирического исследования – диагностика элементов корпоративной культуры, которые были выделены с учетом специфики кадрового менеджмента конкретной организации (методика Роббинса С.) [84].

Второе направление исследования – оценка уровней эффективности элементов корпоративной культуры организации, которые, на наш взгляд, являются возможными ресурсами укрепления системы управления развитием персонала. Нами выделены и описаны элементы структуры корпоративной культуры для анализа (Приложение 3) и определены оптимальные уровни эффективности элементов корпоративной культуры [68; 84]:

- Уровни эффективности: 50-65% низкий; 66-80% средний; 81-100% высокий.
- Уровни неэффективности: 49-35% низкий; 34-20% средний; 20-0% высокий.

Данный анализ целесообразно дополнить диагностикой вида корпоративной культуры, наиболее подходящей для конкретного предприятия. С этой целью было проведено тестирование, в ходе которого респонденты определяли отношение к высказыванию по шкале, схожей с предыдущей методикой, а далее была выявлена склонность сотрудников к определенному виду корпоративной культуры по критериям:

- 1) формальная – неформальная,
- 2) жесткая – гибкая,
- 3) механистическая – инновационная.

Опросник и инструкция представлены в Приложении 4.

На этапе диагностики корпоративной культуры как ресурса развития персонала нами использовался инструментарий исследования, который предполагал опрос также всех категорий персонала. Выборочная совокупность составила 607 человек.

При проведении методики С.П. Роббинса была использована модель квотной выборки. Квотирующими признаками выступили – пол, возраст, категория персонала – только руководители и специалисты высшей категории, в том числе функциональные менеджеры. Распределение квотирующих признаков в выборочной совокупности представляет собой точное распределение данных признаков в генеральной (N=90 респондентов). Структура выборочной совокупности представлена в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Структура выборочной совокупности

Категория персонала	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	Всего
	до 30 лет		31-40 лет		41-50 лет		51-60 лет		Старше 60 лет		
Руководители	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
Специалисты	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60
Всего респондентов											90

В подтверждение объективности полученных результатов, на завершающем этапе исследования, проведен SWOT-анализ, необходимый для наиболее четкого и наглядного определения сильных и слабых сторон, а

также возможностей и угроз, связанных с системой исследования процессов развития персонала и корпоративной культуры.

Таким образом, нами предложено обоснование методического инструментария исследования (измерения) системы развития персонала и корпоративной культуры как его ресурса и регулятора, с учетом специфики крупного предприятия, и, разработаны алгоритм и этапы организации исследования с оптимальной репрезентативной выборкой, что позволит выявить проблемы в разрезе всех категорий персонала. На наш взгляд, эмпирическое исследование системы управления развитием персонала на основе укрепления корпоративной культуры заключается в объективной оценке результативности ее функционирования в совокупности структурных элементов, способов достижения этих результатов и выявлении недостатков. На основе диагностики делаются выводы, необходимые для принятия как быстрых (локальных), но важных управленческих решений, так и стратегических. Процесс управления развитием персонала должен строиться на принципах планомерности и упорядоченности, с обязательным анализом возможных рисков.

2.2 Исследование системы развития персонала и оценка эффективности персонального развития в организации

Представим анализ основных экономических и производственных показателей и характеристик кадровых процессов АО «Газпром газораспределение Белгород» (является головной организацией, куда входят все филиалы, в том числе, Филиал АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Старом Осколе), являющихся, на наш взгляд, индикаторами, которые нужно учитывать в ходе комплексной оценки системы управления развитием персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры. Основные показатели за 2015-2017 гг. представлены в таблице 2.2.

Показатели, отражающие стоимость товарной продукции, стоимость основных производственных фондов, численность работников и наличие техники в организации позволяют отнести ее к разряду крупных организаций. Так, в 2017 г. стоимость товарной продукции составила 2851358 тыс. руб. и на 4,6% превысила уровень 2015 г. Стоимость основных фондов организации за изучаемый период возросла на 15,6 % и составила 4154236 тыс. руб. Организация наращивала свой машинно-технологический парк, количество единиц которого в 2017 г. составило 981 единиц.

Таблица 2.2

Показатели размера производства АО «Газпром газораспределение Белгород»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение уровня 2017 г. от уровня 2015 г.	
				абсолютное (+;-)	относительное, %
Стоимость товарной продукции, тыс. руб.	2725841	2726707	2851358	125517	104,6
Стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	3594697	3905036	4154236	559539	115,6
Машинно-технологический парк, всего, ед.	889	923	981	92	110,3
в том числе: грузовые автомобили	391	384	407	16	104,1
легковые автомобили	291	294	306	15	105,2
специализированная техника	207	245	268	61	129,5

Таким образом, за изучаемый период, наблюдается положительная динамика увеличения основных производственных показателей АО «Газпром газораспределение Белгород».

В целях изучения специализации организации рассмотрим состав ее товарной продукции (табл. 2.3).

Изучение структуры товарной продукции организации показало, что наибольший удельный вес в ее составе занимает выручка от реализации газообразного топлива, в среднем за 2015-2017 гг. на ее долю приходится 85,7%. Отметим, что существенных структурных сдвигов в составе товарной продукции за изучаемый период не произошло.

Таблица 2.3

Структура товарной продукции АО «Газпром газораспределение Белгород»

Наименование продукции (услуг)	2015 г.		2016 г.		2017 г.		В среднем за 2015-2017 гг.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Распределение газообразного топлива	2366029	86,8	2284980	83,8	2463573	86,4	2371527	85,7
Строительно- монтажные работы	81755	3,0	95435	3,5	105500	3,7	94230	3,4
Прочие виды деятельности	278057	10,2	346292	12,7	282285	9,9	302211	10,9
Итого	2725841	100,0	2726707	100,0	2851358	100	2767969	100,0

В таблице 2.4 представим данные для проведения анализа формирования финансового результата и рентабельности деятельности АО «Газпром газораспределение Белгород» за 2015-2017 гг. Кроме абсолютных показателей формирования финансового результата в таблице приведены три относительных показателя эффективности: рентабельность производства, рентабельность продукции и рентабельность продаж.

Таблица 2.4

Анализ формирования финансового результата и рентабельности деятельности
АО «Газпром газораспределение Белгород»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение уровня 2017 г. от уровня 2015 г.	
				абсолютное +;-	относительное,%
Абсолютные показатели формирования финансового результата деятельности организации, тыс. руб.					
Выручка от реализации товаров, работ, услуг	2725841	2726707	2851358	125517	104,6
Себестоимость реализованных товаров, работ, услуг	2145312	2222611	2290588	145276	106,8
Валовая прибыль (убыток)	580530	504097	560771	-19759	96,6
Коммерческие расходы	17177	9490	1140	-16037	6,6
Управленческие расходы	40769	42260	46610	5841	114,3
Прибыль (убыток) от продаж	522585	452348	513021	-9564	98,2
Доходы от участия в других организациях	1336	1461	2238	902	167,5
Проценты к получению	7060	18156	33339	26279	472,2
Прочие доходы	18838	16444	19885	1047	105,6
Прочие расходы	93702	74572	61172	-32530	65,3

Продолжение таблицы 2.4					
Прибыль (убыток) до налогообложения	456117	413836	507311	51194	111,2
Чистая прибыль (убыток)	345665	314813	392440	46775	113,5
Дополнительные показатели, необходимые для определения относительной эффективности деятельности организации, тыс. руб.					
Стоимость основных средств	3594697	3905036	4154236	559539	115,6
Величина оборотных средств	705265	753136	963593	258328	136,6
Относительные показатели эффективности деятельности организации, %					
Рентабельность производства	8,0	6,8	7,7	-0,4	×
Рентабельность продукции	16,1	14,2	17,1	1,0	×
Рентабельность продаж	12,7	11,5	13,8	1,1	×

Данные таблицы 2.4 показывают, что в изучаемом периоде наблюдается рост выручки от реализации товаров работ и услуг АО «Газпром газораспределение Белгород» на 125517 тыс. руб. или на 4,6%. При этом себестоимость реализации увеличилась на 145276 тыс. руб. или на 6,8%. В результате опережающего роста себестоимости над выручкой размер валовой прибыли организации снизился на 3,4% и составил 560771 тыс. руб. Под воздействием же роста управленческих расходов и изменений в размерах прочих доходов и расходов, размер чистой прибыли в 2017 г. составил 392440 тыс. руб., что на 13,5 % больше по сравнению с уровнем 2015 г.

Отметим, в течение анализируемого периода, наблюдается рост по двум из трех рассчитанных показателей рентабельности, под воздействием увеличения стоимости оборотных средств рентабельность производства снизилась с 8,0 до 7,7 %, рентабельность продукции и рентабельность продаж возросли и соответственно их значения в 2017 г. составили 17,1 и 13,8%-с 1,1 до 1,5 %, а рентабельность продаж с 0,1 до 1,0 %.

В целом анализ расчетных показателей является свидетельством того, что АО «Газпром газораспределение Белгород» является прибыльной

организацией, при этом эффективность деятельности в 2017 г. по сравнению с уровнем 2015 г. возросла.

Данные, характеризующие эффективность использования трудового потенциала АО «Газпром газораспределение Белгород», приведены в таблице 2.5. Главный вывод – ввиду роста выручки от реализации товаров, работ, услуг размер выручки от реализации товаров, работ, услуг в расчете на 1 работника увеличился в изучаемом периоде на 4,9% и составил 924,0 тыс. руб. Снижение же размера валовой прибыли повлекло за собой сокращение валовой прибыли в расчете на 1 работника, составившей в 2017 г. 181,7 тыс. руб. При этом размер чистой прибыли в расчете на 1 работника составил в 2017 г. 127,2 тыс. руб., что на 13,8% больше уровня базисного периода.

В целом указанные тенденции свидетельствуют о незначительном росте стоимостных показателей производительности труда и эффективности использования трудового потенциала персонала изучаемой организации.

Таблица 2.5

Анализ изменения уровня производительности труда

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение уровня 2017 г. от уровня 2015 г.	
				абсолютное +/-	Относительное %
Исходные данные					
Выручка от реализации товаров, работ, услуг, тыс. руб.	2725841	2726707	2851358	125517	104,6
Валовая прибыль, тыс. руб.	580530	504097	560771	-19759	96,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	345665	314813	392440	46775	113,5
Среднегодовая численность работников, чел.	3094	3081	3086	-8	99,7
Расчетные показатели					
Размер выручки от реализации товаров, работ, услуг в расчете на 1 работника, тыс. руб.	881,0	885,0	924,0	43,0	104,9
Размер валовой прибыли в расчете на 1 работника, тыс. руб.	187,6	163,6	181,7	-5,9	96,8
Размер чистой прибыли в расчете на 1 работника, тыс. руб.	111,7	102,2	127,2	15,4	113,8

В современных условиях особое внимание уделяется финансовой составляющей предприятия, которая отражает состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования к саморазвитию на фиксированный момент времени. Оценка финансового состояния предприятия является важнейшей в системе оценки результативности и деловых качеств предприятия, степени его надежности и финансового благополучия как партнера. В качестве инструментария для финансового анализа широко используются финансовые коэффициенты – относительные показатели финансового состояния предприятия, которые выражают отношения одних абсолютных финансовых показателей к другим.

По данным бухгалтерского баланса составим таблицу 2.6, в которой прослеживается динамика основных показателей финансового состояния АО «Газпром газораспределение Белгород».

Таблица 2.6

Анализ финансового состояния АО «Газпром газораспределение Белгород»

Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+,-)
Показатели платежеспособности:				
1. Коэффициент абсолютной срочной ликвидности	0,31	0,65	0,46	0,15
2. Коэффициент текущей ликвидности	1,19	1,3	1,2	0,01
Показатели финансовой устойчивости:				
1. Коэффициент финансовой независимости	1	1	1	0
2. Коэффициент финансовой зависимости	0,13	0,13	0,14	0,01
3. Коэффициент финансового риска	5,2	5,4	5,2	0

Рассчитанные показатели не существенно отклоняются от нормативных значений, в связи с этим АО «Газпром газораспределение Белгород» можно признать платежеспособным, финансово устойчивым и имеющим достаточно средств для финансирования своей деятельности.

Таким образом, в целом финансовое состояние общества следует признать удовлетворительным, есть реальная перспектива получить дополнительное финансирование.

Проанализируем систему управления персоналом АО «Газпром газораспределение Белгород» филиал.

Директор филиала осуществляет оперативное руководство текущей деятельностью Общества, в соответствии с Федеральным законом, Уставом, трудовым договором и внутренними документами Общества. В состав управления по работе с персоналом входит отдел: группа по работе с персоналом и социального обеспечения (3 сотрудника).

Рассмотрим структуру персонала филиала и актуальные показатели профессионально-квалификационного уровня, которые, на наш взгляд, являются индикаторами объекта исследования (таблицы 2.7 – 2.12).

Таблица 2.7

Структура персонала АО «Газпром газораспределение Белгород» филиала

Категории персонала	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение 2018/2016
Персонал, всего в том числе:	617	611	607	-10
1.Руководители	86	84	80	- 6
2. Специалисты	70	69	76	6
3. Рабочие	463	464	451	- 12

Таблица 2.8

Распределение персонала АО «Газпром газораспределение Белгород» филиал по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
до 20	–	–	–	–	–	–
20 – 30	9	11,3	18	23,7	68	15
30 – 40	28	35	28	36,8	105	23,3
40 – 50	17	21,2	17	22,4	119	26,4
50 – 60	18	22,5	6	7,9	124	27,5
свыше 60	8	10	7	9,2	35	7,8
Итого	80	100,0	76	100,0	451	100,0

Таблица 2.9

Распределение персонала АО «Газпром газораспределение Белгород» филиала по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	65	14	15	10,3
Специалисты	27	5,8	50	34,3
Рабочие	369	80,2	81	55,4
Итого	461	100,0	146	100,0

Таблица 2.10

Распределение персонала АО «Газпром газораспределение Белгород» филиала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по Группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	–	–	19	25	41	9
От 5 до 10	9	11,2	8	10,5	29	6,4
От 10 до 15	23	28,7	20	26,3	102	22,6
От 15 до 20	27	33,8	15	19,8	148	33
Свыше 20	21	26,3	14	18,4	131	29

Таким образом, анализ показателей позволяет сделать следующие выводы: оптимальный процент сотрудников всех категорий со стажем работы более 10 лет, следовательно, проводится политика по формированию лояльности персонала. В Обществе работает преобладающее большинство мужчин, это объясняется тяжелым (стрессовым) трудом на рабочих профессиях. Отметим, что в филиале присутствует политика возможности использования личных административных ресурсов и лоббирования на вакантные должности, прежде всего, категории «специалист» своих знакомых и родственников, как результат, актуализация скрытой проблемы – ротация происходит бессистемно, не учитываются возможности использования персонала из кадрового резерва.

Для более полной характеристики рассчитаем коэффициент внутренней мобильности, именно специалистов, как отношение числа работников, сменивших должности (на постоянной основе) в течение периода, к среднему числу специалистов Общества.

Таблица 2.11

Показатели внутреннего движения специалистов АО «Газпром газораспределение Белгород» филиал

Вид движения	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Временный перевод, чел	3	16	5
Изменение штатного расписания и вакансии, чел	4	4	5
Постоянный перевод, чел	5	7	3
Горизонтальный перевод	5	7	3
Вертикальный перевод	-	-	-
Коэффициент внутренней мобильности	0,04	0,06	0,02

Вывод: преобладают переводы специалистов - временные, которые связаны с болезнью основного сотрудника или отпуском. Высокая внутриорганизационная мобильность 0,6% отмечалась в 2017 г., когда 7 специалистов филиала заняли новые должности внутри структурных подразделений – горизонтальный перевод, однако, вертикальный перевод – отсутствует. Это показатель со знаком минус, требующий внимания руководителей структурных подразделений.

Таблица 2.12

Распределение персонала АО «Газпром газораспределение Белгород» филиала по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	–	–	1	1,3	124	27,5
среднее специальное	9	11,3	19	25	253	56,1
незаконченное высшее	–	–	–	–	–	–
высшее	71	88,7	56	73,7	74	16,4
ученая степень	–	–	–	–	–	–
	80		76		451	

Основные выводы: для организации газовой отрасли, коэффициент 11,3% руководителей – среднее специальное образование, считаем высоким и рисковым в условиях перехода на инновационные и бережливые IT-технологии. Повышение квалификации осуществляется, но процесс не является системным, с учетом новых запросов газовой отрасли, и отмечается вовлеченность персонала исключительно в такие формы обучения, как: профессиональная подготовка, то есть, подготовка новых рабочих и получение высшего образования (или обучение вторым профессиям) за счет обучаемого (без гарантий вертикальной ротации и дальнейшего карьерного роста). В головной организации (в г. Белгород) функционирует учебный центр, который осуществляет подготовку кадров в соответствии с текущими планами развития филиалов Общества. Однако, в рассматриваемый период, деятельность осуществлял всего один преподаватель, который параллельно

является сотрудником управления по работе с персоналом головного Общества.

Таким образом, работа в основном ведется локальная и связана с процессами адаптации, наставничества и обучения персонала, без отрыва от производства (на рабочих местах).

Проанализируем динамику численного состава и показатели основных кадровых процессов (табл. 2.13).

Таблица 2.13

Показатели основных кадровых процессов АО «Газпром газораспределение Белгород» филиала, г. Старый Оскол

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	617	611	607
Принято всего, чел.	59	55	58
Выбыло всего, чел.	61	58	59
в т.ч.: по сокращению штатов:			
по собственному желанию:	12	12	31
за нарушение трудовой дисциплины	1	0	0
по сокращению штатов	3	3	0
Коэффициент текучести кадров	2,1	2,1	5,1
Коэффициент оборота по приему	9,5	9,1	9,7
Коэффициент оборота по выбытию	9,8	9,5	9,7
Коэффициент постоянства кадров	90	91	90
Коэффициент стабильности коллектива	90	97	96
Коэффициент абсентеизма (в т.ч. по болезни)	0,34 %	0,35 %	0,36 %

Общий вывод: кадровая ситуация достаточно нестабильна. Негативные тенденции проявляются в приросте количества уволившихся сотрудников по собственному желанию, вследствие чего коэффициент текучести кадров увеличился на 3,1%, коэффициент оборота по выбытию на 0,1% и коэффициент стабильности коллектива снизился на 0,2% в динамике за 3 года.

Экспертное интервьюирование группы по работе с персоналом, позволило выявить проблему – у большинства руководителей отделов снижены показатели мотивации на повышение уровня квалификации своих подчиненных, а также при проведении собеседований на вакантную должность, они не хотят принимать сотрудников, которым требуется

обучение, которое может быть пройдено за пределами головного офиса в г. Белгороде и потребует материальных затрат.

Общий анализ кадровых показателей АО «Газпром газораспределение Белгород» филиала позволяет сделать следующие *выводы*:

Положительные показатели и направления кадрового менеджмента:

1) линейно-функциональная структура управления – обуславливается эффективностью коммуникационных каналов, качественная связь между отделами для оптимальной работы всей организации и комфортного обмена полезной информацией;

2) наличие должностных инструкций всех категорий сотрудников и четкое им следование, выполнение всех функций и обязательств, системный контроль;

3) высокий уровень квалификации сотрудников группы по работе с персоналом и социального обеспечения, что позволяет качественно и оперативно выполнять основные задачи в области кадрового менеджмента;

4) относительно стабильный коллектив;

5) оплата всех социальных льгот по трудовому законодательству.

Отрицательные тенденции в системе кадрового менеджмента:

1) повышенная загруженность группы по работе с персоналом и социального обеспечения большим объемом работы, в следствии соотношения общей численности персонала к числу кадровых работников;

2) слабая система мотивации начальников отделов в разрезе стимулирования (и самомотивации) к повышению квалификации своих подчиненных;

3) наличие такой установки у руководителей, как принятие на работу в филиал только опытного персонала, не желание обучать вновь прибывших сотрудников специфике работы в организации;

4) при сравнении коэффициентов постоянства кадров и стабильности коллектива можно сделать вывод, что в филиале имеет место застой кадров.

Следующее направление исследования – анализ основных процессов системы развития персонала в филиале.

Ключевой задачей в системе развития персонала филиала в течение 2017-2018 гг. становится не только обеспечение условий для выполнения производственных функций на конкретных рабочих местах, но и укрепление корпоративной культуры, которую мы предлагаем трансформировать на уровне – взаимосвязи и взаимовлияния – с мотивационно-целевыми программами обучения.

В рамках исследования, выделим основные инструменты развития персонала филиала, которые будем изучать, с учетом прогнозирования укрепления возможных элементов корпоративной культуры, и, персонал, разделяет и желает видеть их в системе персонального в внутриорганизационного развития:

1. Обучение и повышение квалификации;
2. Система адаптации, обучения и профориентации персонала;
3. Ротация и кадровый резерв;
4. Система мотивации;
5. Организация труда персонала.

Согласно Правилам внутреннего трудового распорядка, работники филиала обязаны постоянно повышать уровень своих профессиональных знаний в соответствии с требованиями, предъявляемыми к соответствующей должности. Также для всех новых сотрудников филиала проводится обязательный двухдневный вводный тренинг и семинар, на котором знакомят с технической базой Общества, внутренней структурой, основными заказчиками и партнерами, ценностями, миссией и корпоративной культурой, страховой программой.

Для изучения результатов деятельности филиала в системе реализации обучения специалистов проанализируем следующие показатели: результаты деятельности филиала по обучению (2.1) [40, с. 60]:

$$P_k = P_1 / P_2 \times 100\% \quad (2.1)$$

где P_1 – количество специалистов, повысивших качество и эффективность работы после обучения;

P_2 – количество работников (категория – специалисты), прошедших обучение за отчетный период. Тогда:

$$P_k \text{ 2016 баз.} = 7/8 \times 100\% = 87,5$$

$$P_k \text{ 2016 факт} = 2/3 \times 100\% = 66,6$$

$$P_k \text{ 2017 баз.} = 9/11 \times 100\% = 81,8$$

$$P_k \text{ 2017 факт} = 7/9 \times 100\% = 77,7$$

$$P_k \text{ 2018 баз.} = 10/12 \times 100\% = 83,3$$

$$P_k \text{ 2018 факт} = 6/9 \times 100\% = 66,6$$

Таким образом, в филиале достаточно на низком уровне выполняются планы по планируемой численности обученного персонала категории «руководители».

Проанализируем показатель – оценка персонала, как ресурс прогнозирования обучения и повышения квалификации. В филиале организован систематический процесс оценки персонала по разным методикам и направлениям, а также периодическая оценка деятельности, с позиции процессного подхода. Оценка персонала проводится методом оценочной беседы сотрудника с непосредственным руководителем отдела, которая включает в себя следующие блоки вопросов для оценочного обсуждения: оценка результатов работы за прошедший период в соответствии с поставленными задачами; оценка компетенций; постановка целей и планирование работы на следующий год и определение мероприятий по обучению и повышению квалификации и оценка потенциала.

Основными целями ежегодной оценки персонала являются: налаживание с сотрудником обратной связи о качестве и результатах его работы за прошедший период; установление измеримых цели и предложение конкретных рекомендации по улучшению деятельности и дальнейшему развитию; выявление потенциала сотрудника для продвижения и перемещения; информирование сотрудника о том, что Общество ожидает от

него; определение потребности сотрудника в обучении и повышении квалификации.

Ежегодная оценка состоит из следующих этапов: назначение встречи; заполнение сотрудниками оценочной формы для выявления его точки зрения об оценке им собственной деятельности за год; встреча с непосредственным руководителем для проведения оценки; совместная выработка общей позиции по поводу оценки работы сотрудника; разработка плана обучения и развития, постановка целей на будущий год; договоренность о следующей встрече.

Для проведения более объективной оценки обладания компетенциями в течение года, предшествующего оценочной беседе, используется метод наблюдения за деятельностью персонала ORCE: Observing (наблюдение), Recording (фиксация), Classifying (классификация), Evaluation (оценка).

После проведения непосредственной оценки, сотрудник и руководитель договариваются о плане/приоритетных задачах на следующий год и составляют план действий по результатам оценки компетенций и выполнения задач прошлого периода.

Проанализируем *процесс ротации* кадров в филиале. Главная цель заключается во внутреннем перемещении сотрудников по результатам ежегодной оценки персонала, если в таком перемещении есть потребность у филиала, а также использования Положения «Кадровый резерв».

Отметим, что работа в этом направлении ведется бессистемная. Например, 72,6% респондентов из списка единого кадрового резерва АО «Газпром газораспределение Белгород», не знают точной информации – «должность» на которую он – респондент претендует в рамках кадрового резерва.

Отметим, что у любого сотрудника филиала, выполнившего порученную ему задачу (то есть успешно проработавших в филиале больше трех лет и по результатам ежегодной оценки готового к переводу на новую

должность), есть возможность подать резюме на интересующие его вакансии, участвовать в конкурсе на замещение открытой вакансии.

Источниками формирования кадрового резерва филиала являются, прежде всего – аттестация и рекомендации высшего руководства. Основные этапы формирования кадрового резерва, на наш взгляд, достаточно подробно прописаны в Положении о кадровом резерве АО «Газпром газораспределение Белгород», которое, подчеркнем, координируется именно головной центральной дирекцией, которая координирует все филиалы. Однако, в старооскольском филиале специалисты отдела кадров не стремятся оптимизировать и наполнять этапы новым содержанием, например, этап – отбор кандидатов в резерв – сжат до границ аттестации; этап – определение потребности в развитии резервистов, с одной стороны – тратятся ресурсы на обучение, повышение квалификации, тренинги и семинары, с другой – отсутствуют механизмы и инструменты проведения итоговых занятий, семинаров, конференций и своевременного контроля оценки знаний.

Проанализируем состав резервистов филиала основного кадрового резерва по возрасту (табл. 2.14).

Таблица 2.14

Состав кадрового резерва филиала «Газпром газораспределение Белгород» по возрасту

Категории резерва	до 25 лет	от 25 до 35 лет	от 35 до 45 лет	от 45 лет до пен. возраста	работающие пенсионеры	Всего
Управленческий кадровый резерв	1	17	11	4	0	33
Молодежный кадровый резерв	0	4	2	0	0	6

Информация о решениях, принятых в отношении членов кадрового резерва, в том числе, по итогам оценки выполнения резервистами планов индивидуального развития за 2018 год представлены в таблице 2.15.

Информация о работе с управленческим и молодежным кадровым резервом

Структурное подразделение	Принято в состав кадрового резерва	Исключено из состава кадрового резерва	Изменены целевые должности	Назначены на целевую должность	Назначены на другие вышестоящие должности
Информация о работе с управленческим кадровым резервом					
АО «Газпром газораспределение Белгород» филиал г. Старый Оскол	5	1	0	1	0
Информация о работе с молодежным кадровым резервом					
АО «Газпром газораспределение Белгород» филиал г. Старый Оскол	1	0	0	0	0

В ходе работы с резервистами в течение 2018 года реализованы следующие мероприятия:

- стажировка на целевой должности на период отсутствия на работе основного работника (прошли стажировку – 8 резервистов);

- обучение на курсах повышения квалификации (проведение технического обучения персонала – 2 резервиста);

- участие в тренингах, направленных на развитие управленческих навыков и компетенций (проведение тренинга для резервистов – «Тренинг навыков делового общения и управления коллективом», проведен для 8 резервистов);

- участие во внутрикорпоративных семинарах, конференциях (участие в проведении тематического семинара «Оперативно-технологическое управление») 2 резервиста, участие в качестве модераторов круглых столов в «Слете молодых специалистов» 1 резервист;

- поручение подготовки проектов документов, инструкций, докладов (участвовали 5 резервистов);

- привлечение кандидата к обучению персонала (в рамках проведения технического обучения персонала – 2 резервиста).

Экспертное интервьюирование позволило нам выявить следующую проблему – неудовлетворительная система привлечения и набора

сотрудников, ориентированных на вертикальный рост и обладающих уровнем компетенций, важных Обществу, в том числе управленческим потенциалом и оперативным мышлением.

Следующее направление исследования – выявление основных мотивирующих факторов трудовой деятельности персонала (тестирование «Изучение структуры мотивации труда» и анкетирование «Обследование мотивации руководителей и сотрудников» и «Выявления неудовлетворенности работой в организации»). Результаты исследования приведены в таблицах 2.16, 2.17 и 2.18.

Таблица 2.16

Анализ структуры мотивации труда сотрудников

№ п/п	Мотивы	Результаты, %
1	Материальная система (монетарная)	63,5 %
2	Безопасность труда	88 %
3	Стабильность и уверенность в будущем	76,5 %
4	Заинтересованность в работе	53 %
5	Потребность в создании доверительных открытых организационных взаимоотношений с другими людьми	13,5 %
6	Уважение коллег (признание результатов своего труда)	24 %
7	Результативность (личностная) и достойное поведение	38,5 %
8	Раскрытие личностного потенциала	43 %
9	Самостоятельность	17,5 %

Среди наиболее значимых факторов, препятствующих результативной работе, были отмечены следующие: отсутствие зависимости оплаты труда от фактических результатов; неэффективная система нематериальных методов мотивации с учетом результатов труда, отсутствие механизма должностного роста; низкий уровень материально-технического обеспечения рабочего места; возложение дополнительных функциональных обязанностей, сверхурочные нагрузки. Данные показатели свидетельствуют о необходимости перехода к системе актуализации именно методов нематериальной мотивации.

Результаты исследования мотивации сотрудников
филиала АО «Газпром газораспределение Белгород»

Факторы мотивации	Важность для сотрудников	
	Неважно	Важно
Высокая заработная плата	8 %	92 %
Премирование, зависящее от результатов работы	14 %	86 %
Оплата обучения организацией	37 %	63 %
Открытая политика и ресурсы для карьерного роста	26 %	74 %
Условия и факторы для профессионального роста	31 %	69 %
Социальная инфраструктура (питание)	50 %	50 %
Возможности для дополнительного медицинского страхования	49 %	51 %
Возможности для частичной оплаты путевок	40 %	60 %
Служебный транспорт (или частичная оплата проездных)	25 %	75 %
Предоставление средств связи (мобильный)	53 %	47 %
Благоприятная атмосфера в коллективе	54 %	56 %
Престиж организации	49 %	51 %
Совместные (корпоративные) праздники	52 %	48 %
Интересная, сложная работа	43 %	57 %
Возможность работать по специальности	49 %	51 %
Ресурсы для укрепления стабильности положения и безопасности	20 %	80 %
Грамотные компетентные руководители	29 %	71 %
Благоприятные условия труда, оснащенность рабочего места	10 %	90 %
Уважение со стороны руководителей	11 %	89 %
Возможность видеть результаты своего труда	33 %	67 %
Возможность проявлять инициативу	46 %	54 %

Выводы: необходимые, оптимальные условия мотивации труда находятся на среднем уровне, важные факторы мотивации существуют формально и действуют «декларативно» (система поощрений, социальные льготы, профессиональное развитие). Кроме того, выявлена группа факторов, которая не актуализируется и слабо поддерживается руководством на практике, либо не доступна для абсолютного большинства сотрудников (комфортные условия труда и оснащенность рабочих мест, открытые и взаимовыгодные внутриорганизационные коммуникации, возможность включаться в принятие управленческих решений).

Анализ выявления неудовлетворенности сотрудников работой в организации

Факторы	Полностью устраивает	Скорее устраивает	Скорее не устраивает	Не устраивает	Затр. отв.
1. Удовлетворенность своей нынешней работой	27 %	25 %	34 %	14 %	-
2. Материальное стимулирование	14 %	12 %	28 %	46 %	-
3. Нематериальное стимулирование	8 %	15 %	38 %	39 %	-
4. Справедливость поощрений и наказаний	21 %	32 %	23 %	19 %	5 %
5. Организация и условия труда	16 %	19 %	34 %	31 %	-
6. Карьерный рост	10 %	15 %	53 %	22 %	-

Исследование позволило выявить, существует взаимосвязь – разные возрастные группы определяют «мотивационным» ядром для себя разные факторы. Группа молодых специалистов (моложе 35 лет) выделяют для себя привлекательными возможности получения профессионального опыта и карьерного продвижения: управленческая деятельность рассматривается молодыми специалистами, делающими осознанное обоснование своего профессионального выбора, как способ капитализации своей квалификации. Для категории от 40 лет наиболее значимой становится стабильность и уверенность в будущем, хорошие условия труда и благоприятный социально-психологический климат; лицам старше 50 лет важны правовые гарантии занятости.

С целью получения экспертной оценки действующих мотивационных методов в филиале со стороны руководителей, нами было проведено экспертное интервьюирование (таблица 2.19). Задача – оценить политику руководителей (в том числе, организационные изменения в системе кадрового менеджмента) на проблему необходимости разработки мероприятий по совершенствованию мотивации персонала.

Анализ использования на предприятии факторов мотивации

Факторы мотивации	Использование на предприятии	
	Не используется	Используется
Премирование, зависящее от результатов работы		+
Оплата обучения организацией	–	
Открытая политика и ресурсы для карьерного роста		+
Условия и факторы для профессионального роста		+
Социальная инфраструктура (питание)	–	
Возможности для дополнительного медицинского страхования	–	
Возможности для частичной оплаты путевок	–	
Служебный транспорт (или частичная оплата проездных)	–	
Предоставление средств связи (мобильный)	–	
Благоприятная атмосфера в коллективе		+
Престиж организации		+
Совместные (корпоративные) праздники		+
Интересная, сложная работа		+
Возможность работать по специальности		+
Ресурсы для укрепления стабильности положения и безопасности		+
Грамотные руководители		+
Благоприятные условия труда, оснащённость рабочего места	–	
Уважение со стороны руководителей		+
Возможность видеть результаты своего труда		+
Возможность проявлять инициативу	–	

На вопрос о внутренних резервах повышения эффективности труда эксперты ответили, что они, безусловно, имеются, и значительные. Неиспользованные резервы повышения эффективности труда руководители филиала видят в отсутствии оплаты по фактическим результатам труда, недостаточно высоком профессионализме персонала с маленьким опытом работы, низком уровне материально-технического обеспечения рабочих мест, дополнительных сверхурочных нагрузках и отсутствии механизма должностного роста. Данные опроса руководителей показали, что программы мотивации в филиале не оптимизируются. Результаты исследования мотивов труда показали необходимость реализации мотивационной политики на уровне – повышения удовлетворенности потребностей: в стабильности, в самоутверждении и самоуважении, в независимости и безопасности.

Основной проблемой в системе обучения (экспертное заключение) является человеческий фактор – не желание большинства начальников отделов обучать и мотивировать свой персонал, осуществлять контроллинг и обратную связь, инициировать новые интерактивные методы обучения «без отрыва от производства».

2.3 Анализ элементов корпоративной культуры как регулятора и ресурса развития персонала

В рамках исследования, рассматриваем корпоративную культуру как ключевой фактор, ресурс укрепления процессов развития персоналом. Эффективное обучение, как одна из главных подсистем системы развития персонала, базируется на системном подходе, при этом сами программы обучения должны формироваться и развиваться, в том числе, на элементах корпоративной культуры и быть частью общей системы управления организации. Анализ существующих исследовательских подходов позволяет рассматривать культуру организации как целостный механизм устойчивых и взаимодополняющих форм социального взаимодействия в процессе управленческой деятельности, в основе которой лежит определенная идеология, эффективный стиль управления, выстроенная и понятная структура ценностей, целей, мотиваций и моделей компетенций [10; 13; 16].

Важный тезис – в данном контексте корпоративная культура может выступать как базовый инструмент системного подхода к обучению и повышению уровня управления развитием персонала.

Первое направление эмпирического исследования – диагностика элементов корпоративной культуры организации (методика С.П. Роббинса).

Второе направление – оценка уровней эффективности элементов корпоративной культуры организации, которые, на наш взгляд, являются возможными ресурсами совершенствования системы развития персонала.

Третье направление – тестирование, с целью выявления склонности сотрудников к определенному виду корпоративной культуры.

По результатам диагностики элементов корпоративной культуры были получены следующие результаты (табл. 2.20).

Таблица 2.20

Сводная таблица распределения результатов опроса по десяти основным характеристикам корпоративной культуры, выступающих ресурсами развития персонала

Утверждение	Полностью согласен	Скорее согласен	Не уверен	Скорее не согласен	Полностью не согласен
1	2	3	4	5	6
Личная инициатива поощряется директором	10	12	10	5	1
Личная инициатива поощряется непосредственными руководителями	12	10	8	7	1
Для достижения лучшего результата я готов рисковать	6	9	15	2	6
Все мои действия всегда направлены на достижение результатов	7	14	4	10	3
Работники стремятся быть максимально эффективными	4	4	16	10	4
Действия руководителей направлены на достижение результатов	8	10	4	15	1
Действия руководителей направлены на повышение эффективности работы коллектива	8	10	7	12	1
Действия работников согласованы	6	13	10	5	4
Действия работников и руководства согласованы	6	10	5	11	6
Руководители всегда доступны для общения	12	10	7	7	2
Руководители всегда приходят на помощь и поддерживают подчиненных	4	8	14	8	4
Рядовые работники могут свободно обратиться по любому вопросу к руководителям любого ранга	3	15	7	8	5
Все действующие на предприятии инструкции помогают в работе	12	10	8	7	1
Я – представитель и часть коллектива моего предприятия	9	7	5	10	7
Руководство создало все условия, чтобы я ощутил себя частью коллектива	6	7	11	10	4
Система вознаграждений справедлива	7	9	9	5	8
Система вознаграждений учитывает вклад работника в общие результаты	10	12	4	8	4
Я всегда могу высказать собственное мнение	8	15	10	2	3
Я знаю, что к моему мнению всегда прислушаются	5	11	15	2	5
Моему непосредственному руководителю безразлично мое мнение	8	6	11	9	4
Директору безразлично мое мнение	4	6	12	10	6
Я не испытываю проблем с излишней бюрократией в нашем коллективе	9	11	0	15	3

Таким образом, большинство характеристик корпоративной культуры (6 из 10) находятся в зоне полной и частичной удовлетворенности, то есть

личная инициатива, как правило, поощряется руководителями, руководители доступны для общения, рядовые работники могут обратиться к руководителям любого ранга, перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников в большей степени удовлетворяет работников, система вознаграждений учитывает вклад работника в общие результаты, сотрудники могут высказывать собственное мнение. При этом обращают на себя внимание некоторые ответы. Например, неготовность рисковать и неуверенность в том, что работники стремятся быть максимально эффективными, руководители не всегда приходят на помощь и поддерживают подчиненных и неуверенность сотрудников в том, что к их мнению прислушаются.

Проанализируем сводный профиль подсистемы корпоративной культуры – «Культура деятельности и культура управления системой обучения» (рис. 2.1), (Приложение 5).

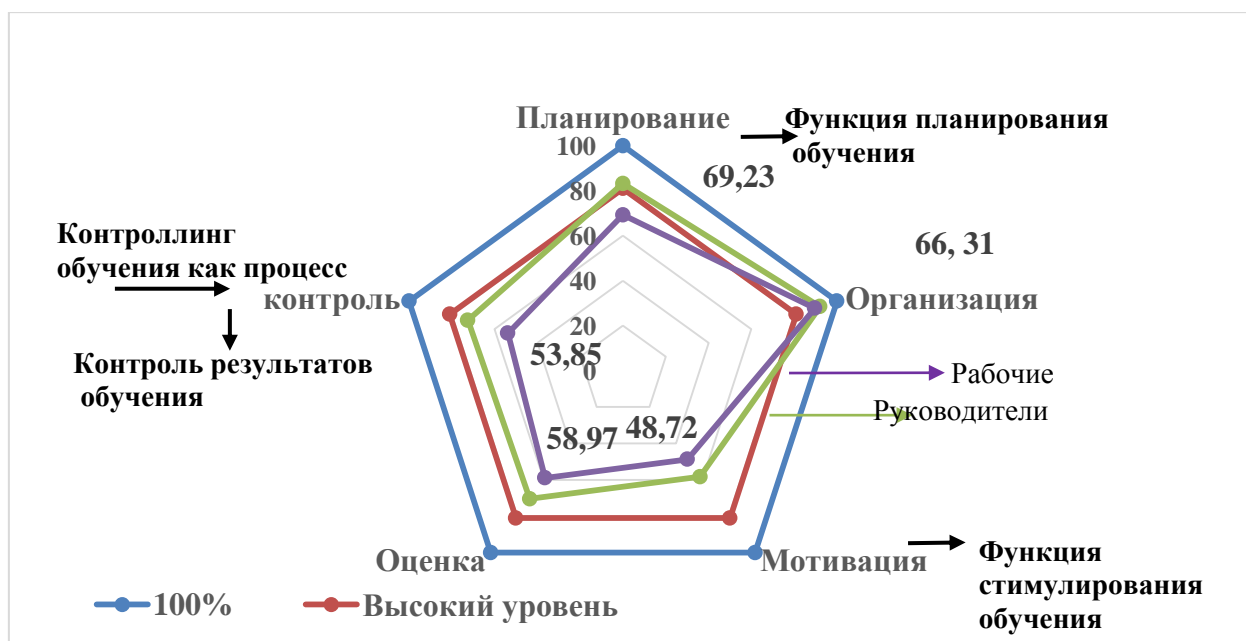


Рис. 2.1 Оценка эффективности элементов подсистемы «Культура деятельности и культура управления системой обучения»

Для диагностики стилей лидерства и руководства мы применили методику Блейка – Мутона «Управленческая решетка» (экспертный опрос). Основным ситуационным фактором, определяющим эффективность стиля руководства, является зрелость трудового коллектива, зависящая от уровня

профессионализма и уровня организационного поведения сотрудников. По мере развития коллектива руководитель должен гибко менять свой стиль руководства. Самому низкому уровню зрелости соответствует стиль S1(1.9. у Блейка и Мутона), а самому высокому – S 4 (1.1). Стили S2 (9.9.) и S3(9.1.) соответствуют средним стадиям развития трудового коллектива [84]. Индивидуальные данные диагностики представлены в виде координат (например, 8.8.), где первая цифра отражает степень выраженности заботы о процессе производства (ориентации на задачу), а вторая – степень выраженности заботы о людях (ориентации на взаимоотношения) (табл. 2.21).

Таблица 2.21

Результаты диагностики стилей руководства

9									9.9.
8			8.3.				8.9.		9.8.
7		7.2.							
6	6.1.	2.6.		6.4.					
5	5.4.		5.3.		5.5.	6.5.			
4		1.4.		4.4.					
3			3.3.	4.3.					9.3.
2		1.2.			1.5.	2.6.	2.7.	2.8.	9.2.
1							1.7.	1.8.	
баллы	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Таким образом, рассматривая процесс взаимовлияния культуры реализации кадрового менеджмента и культуры управления развитием персонала, выделим проблемы, требующие фокусирования со стороны руководителей: мотивационная система в отдельных подразделениях (отделах) не имеет достаточного количества стимулирующих мероприятий, в системе обучения, это еще и «рассеивание целей» (40%); система контроля в подразделениях не отличается многообразием форм, в основном представлена контролем результата, а результаты обучения можно и «зависить», предоставить бумажный отчет, но не закрепить нужные навыки и умения (40%); в отделах не существует именно четко налаженной (прозрачной) системы планирования деятельности обучения сотрудников

(30%); оценка сотрудников после корпоративного обучения носит ситуативный характер, полностью основана на экспертном мнении руководителя (37 % рабочих это отметили как проблему номер один).

Данный анализ целесообразно дополнить диагностикой вида корпоративной культуры, наиболее подходящей для конкретной организации. С этой целью было проведено тестирование, в ходе которого респонденты определяли отношение к высказыванию по шкале, а далее была выявлена склонность сотрудников к определенному виду корпоративной культуры. Данные обобщены и сведены в таблицу 2.22.

Таблица 2.22

Сводная таблица распределения результатов опроса по выявлению предпочтительного вида корпоративной культуры

Утверждения	Полностью согласен	Скорее согласен	Не уверен	Скорее не согласен	Полностью не согласен
Мне нравится работать в команде и рассматривать проделанную мною работу как свой вклад в работу всего коллектива	10	14	5	8	1
Не следует идти на компромиссы, учитывая чьи-либо личные нужды, когда речь идет о целях подразделения	10	12	10	6	0
Мне нравится то чувство эмоционального подъема, которое я испытываю, идя на риск	7	8	12	7	4
Если сотрудник не достиг поставленной цели, то не имеет значения количество затраченных усилий	10	8	6	10	4
Мне нравится, когда все вокруг стабильно и предсказуемо	10	5	0	19	4
Мне нравится такая работа, при которой на сотрудников не оказывается значительного давления, и их отношения неформальные	5	10	11	12	0

Таким образом, подсчет совокупных результатов дал отрицательное значение (по всем опрошенным получилось – 82 балла). Ранжируем три основные проблемы в системе развития корпоративной культуры, которые требуют быстрого и локального решения:

1) корпоративная культура строится на принципах: фокус на исполнительской дисциплине, ответственность за узкий участок работ, инициатива сверху на исполнение, безынициативность, сопротивляемость;

2) сотрудники предпочитают работать в организации с неформальной, гибкой и инновационной по своей сути культурой, однако подсчет совокупных результатов дал отрицательное значение по всем этим показателям;

3) несоответствие готовности руководителей использовать инновации газовой отрасли низкому уровню восприятия сотрудниками нововведений в системе укрепления корпоративной культуры.

Для обобщения полученных результатов проведем SWOT – анализ (рис. 2.2). Отметим, что в комплексном исследовании мы используем данную методику для определения общей производственной картины рассматриваемого филиала, и, процедур, методов, механизмов управления развитием персонала. Важно определить общие организационные проблемы (патологии) и риски, характерные для филиала АО «Газпром газораспределение Белгород».

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	ВОЗМОЖНОСТИ <i>за счет сильных сторон</i>	ПРЕОДОЛЕНИЕ РИСКОВ <i>за счет сильных сторон</i>
<p>1) Стабильное финансовое положение и низкая текучесть кадров среди руководителей и специалистов. Высококвалифицированные руководители (высший уровень).</p> <p>2) Рост потребности в обучении у специалистов. Высокая степень готовности персонала включаться в обучение.</p> <p>3) Хорошо развиты внутрикорпоративные информационные каналы.</p> <p>4) Выше среднего значения-оценены параметры удовлетворенности трудом: социально-психологический климат.</p> <p>5) Выстроенная система аттестации персонала.</p> <p>6) Действующая система адаптации (наставничество).</p>	<p>Повышение квалификации сотрудников.</p> <p>Увеличение ценности профессионализма, ответственности работников.</p> <p>Повышение производительности труда.</p> <p>Повышение инновационной готовности персонала, инициативности.</p> <p>Мотивация и удержание высококвалифицированных специалистов, с опытом работы.</p> <p>Повышение уровня удовлетворённости трудом.</p>	<p>Постоянное повышение квалификационного уровня персонала.</p> <p>Внедрение новых подходов к оплате труда и мотивации.</p> <p>Реализация программы управления деловой карьерой, организация работы с молодыми специалистами.</p>

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ	УГРОЗЫ
<p>1) Отсутствие механизма мотивации руководящего состава к обучению своих подчиненных.</p> <p>2) Не разрабатываются программы обучения в соответствии с выявленным видом, характеристиками и элементами корпоративной культуры.</p> <p>3) Показатель потребности в обучении у руководителей структурных подразделений значительно снизился в течение 2018 г.</p> <p>4) Отсутствие инициативы к обучению у разных категорий персонала из-за больших объемов работы.</p> <p>5) Неудовлетворенность персонала (категория специалисты и рабочие):</p> <ul style="list-style-type: none"> - возможностью пройти обучение и закрепить новые компетенции; - отношением администрации к нуждам работников; - системой ротации и возможностями профессионального роста (кадрового резерва). <p>6) Низкий уровень оценки результатов обучения, повышения квалификации.</p> <p>7) Проблема удержания квалифицированного персонала с опытом работы.</p>	<p>Разработка программ по подготовке корпоративных тренеров, что позволит запустить механизм мотивации и ответственности руководящего состава.</p> <p>Разработка программы развития персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры, разделяемых и желаемых сотрудниками филиала.</p> <p>Увеличение интенсивности обучения персонала на адаптационном этапе, что обеспечит большую включенность новых сотрудников в корпоративную культуру.</p> <p>Включение современных инновационных методов обучения в действующую систему, как способ разностороннего развития персонала и интенсификация внимания сотрудников к образовательным программам.</p> <p>Достижение наиболее высокой оперативности в работе и активности в направлении обмена опытом. Повышение уровня квалификации персонала, его развития, результативности и статуса кадрового резерва.</p>	<p>Увеличение текучести квалифицированных кадров.</p> <p>Оторванность системы обучения от корпоративной культуры, от целей организации.</p> <p>Потеря уважения к руководителям, повышение конфликтности, стрессов.</p> <p>Повышение сопротивления персонала организационным изменениям в системе укрепления обучения, мотивации.</p> <p>Снижение уровня преданных сотрудников.</p>

Рис.2.2 SWOT-анализ системы управления развитием персонала на основе укрепления корпоративной культуры

Выводы по второй главе.

Проанализировав систему управления развитием персонала, в том числе, в привязке к корпоративной культуре и ее элементам можно сделать вывод, что, прежде всего, не разрабатываются программы обучения, способные укрепить подсистемы системы развития персоналом, с учетом специфики кадрового менеджмента газовой отрасли, и, в соответствии с основными характеристиками, выявленным видом и ориентацией

корпоративной культуры. Также не уделяется должного внимания выявлению потребностей в системном обучении работников, которое осуществляется фрагментарно по инициативе самого персонала или начальников отделов. При этом стоит учесть, что большинство сотрудников стремятся к получению новых знаний, планируя свое развитие, желая стать более мобильными и адаптивными. Необходимо обратить внимание на желание персонала увеличить долю командной работы, и в рамках образовательных программ, в том числе. Все это дает основания для вывода о необходимости совершенствования системы развития персонала персонала, ее увязки с элементами корпоративной культуры. В ходе исследования системы управления развития персонала на основе укрепления корпоративной культуры выявлены существенные проблемы в организации, координации и оценке, как внутриорганизационного поведения и коммуникаций, так и в подсистемах корпоративной культуры. Проведенный комплексный анализ позволил определить оптимальные направления и мероприятия совершенствования управления развитием персонала на основе укрепления корпоративной культуры.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ УКРЕПЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

3.1 Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы управления развитием персонала на основе укрепления корпоративной культуры

Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы управления развитием персонала на основе укрепления корпоративной культуры будут направлены на устранение выявленных недостатков. Согласно логико-структурному подходу к разработке конкретных мероприятий, начальный этап данного процесса – это комплексный анализ, в ходе которого определены концептуально важные проблемы подсистем системы развития персонала и цели, которые представляют собой желаемую направленность изменения предмета исследования (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Цели проблемных зон системы управления развитием персонала на основе укрепления корпоративной культуры АО «Газпром газораспределение Белгород» филиал

№	Проблема	Цель
1	Корпоративная культура строится на принципах: – Контроллинг исключительно в границах исполнительской дисциплины; – Ответственность за узкий участок работ; – Инициатива сверху на исполнение; – Безынициативность, сопротивляемость.	1.1. Разработать « Паспорт корпоративной культуры », на основе ранжирования элементов, которые требуют укрепления в системе управления развитием персонала
2	Неэффективное управление элементами корпоративной культуры подсистемы «культура деятельности» и «идеология корпоративной культуры»	Разработать « Модель управления развитием персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры », которые персонал определил, как «будущие ведущие ценности корпорации»

	Проблема	Цель
3	Не разрабатываются программы обучения в соответствии с основными характеристиками и показатели развития персонала, выявленным видом и ориентацией корпоративной культуры	Разработать комплексную «Программу совершенствования обучения механизмам управления развитием персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры»
4	Недостаточно эффективные методы выявления потребности в обучении	1. Разработка инструментов по выявлению потребности в обучении персонала. 2. Осуществлять обратную связь с обучающимися, с целью корректировки учебных планов и программ обучения.
5	Отсутствуют механизмы системного контроля знаний работников. Недостаточная проработанность процесса оценки эффективности обучения.	1. Разработать алгоритм проведения оценки эффективности обучения. 2. Разработать инструменты оценки эффективности процесса обучения.
6	Отсутствуют технологии мотивации руководителей отделов к обучению своих подчиненных	Разработать механизм мотивации руководителей отделов к практике инициации и стимулирования персонала к обучению, повышению квалификации.
7	Проблема удержания квалифицированных сотрудников (прежде всего, «специалисты 1 категории» и «молодые рабочие кадры»)	Разработать комплекс мер по оптимизации работы с составом кадрового резерва.
8	Недостаточно ресурсов и технологий для повышения мотивации (самостоятельной включенности) персонала в систему обучения, повышения квалификации	1. Разработать План-график обучения всех категорий сотрудников в трехуровневой системе обучения, которая представляет собой: специализированный (профессиональный) уровень, общекорпоративный уровень и индивидуальный уровень обучения. 2. Внедрить методику социально-психологической и профессиональной диагностики персонала с применением корпоративной сети передачи данных (КСПД).
9	Несоответствие готовности руководителей использовать инновации газовой отрасли низкому уровню восприятия нововведений рабочими	1. Обеспечить подготовку руководителей отделов – основам проектного управления для работы на своих участках, с учетом специфики деятельности. 2. Разработать комплекс мер по профилактике и преодолению сопротивления персонала.
10	Недостаточно эффективные методы обучения персонала на этапе адаптации	Разработать «Программу первичного обучения сотрудников в рамках адаптационных мероприятий»
11	Невысокий уровень общекорпоративного обучения. Отсутствует Программа общекорпоративного обучения.	1. Разработать «Программу общекорпоративного обучения» . 2. Изменить направленность корпоративного обучения от «руководитель-обучение-работник» на «собственная инициатива-обучение-результат».

Проблема		Цель
12	Недостаточно используются современные инновационные технологии обучения, с учетом специфики деятельности компании	Разработать План по обучению персонала, с использованием инновационных методов и информационных технологий.
13	Отсутствие эффективной системы ротации персонала и кадровой мобильности	1. Разработка и внедрение мотивационно-целевой системы ротации кадров. 2. Разработать «Программу развития навыков делегирования для руководителей» .

Исходя из поставленных целей, необходимо сформулировать, структурировать и описать перечень контрольных рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы управления развитием персонала на основе укрепления корпоративной культуры (табл. 3.2).

Стратегическая цель мероприятий – развитие и повышение квалификации всех категорий сотрудников, что будет способствовать совершенствованию качества предоставляемых услуг и росту продаж, а, следовательно, приведет к увеличению прибыли, повышению лояльности поставщиков и привлечению новых клиентов. Логическая структура мероприятий совершенствования организации обучения персонала в филиале АО «Газпром газораспределение Белгород» представляет собой достаточно обобщенную модель оптимизации системы обучения персонала. Поэтому, на наш взгляд, необходимо более подробно остановиться на описании и обосновании основных мероприятий.

Таблица 3.2

Мероприятия по совершенствованию системы управления развитием персонала филиала АО «Газпром газораспределение Белгород»

№	Рекомендации и мероприятия	Возможные результаты
1	Разработать Паспорт корпоративной культуры с учетом специфики деятельности предприятия газовой отрасли.	Разработан Паспорт корпоративной культуры, который отражает основные элементы корпоративной культуры, желаемые сотрудниками филиала АО «Газпром газораспределение Белгород».
2	Разработать комплексную программу совершенствования обучения персонала механизмам управления развитием персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры.	Разработана модель управления развитием персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» и Программа обучения персонала механизмам управления развитием персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры, разделяемых и желаемых сотрудниками предприятия.

№	Рекомендации и мероприятия	Возможные результаты
3	Разработать механизм мотивации руководителей отделов к практике инициации и стимулирования персонала к обучению, повышению квалификации.	<p>1. Введена рейтинговая система поощрений за высокие показатели по концептуально важным направлениям деятельности компании, в том числе, «Показатель успеваемости отдела», который будет определяться по итогам аттестации.</p> <p>2. Введена система бонусов для руководителей отделов, за выполнение показателей включенности подчиненных в систему обучение и повышения квалификации.</p> <p>3. Приказ «О введении рейтинговой системы поощрений».</p> <p>4. Приказ «О введении штрафных санкций за несвоевременное повышение квалификации сотрудников».</p>
4	<p>1. Разработать План-график обучения всех категорий сотрудников в трехуровневой системе обучения (специализированный, общекорпоративный и индивидуальный уровни).</p> <p>2. Внедрить методику социально-психологической и профессиональной диагностики персонала.</p>	<p>1. Разработан План-график обучения.</p> <p>2. Действующая методика диагностики персонала «Maintest», с целью отслеживания динамики профессионального роста или регрессии работников, планирования их карьеры.</p>
5	Разработать Программу первичного обучения сотрудников в рамках адаптационных мероприятий.	<p>1. Разработана Программа адаптации вновь принятого работника, включающая новые методы первичного обучения.</p> <p>1.1. Введено дополнительное образовательное мероприятие – электронный мультимедийный курс «Знакомство с филиалом АО «Газпром газораспределение Белгород»».</p>
6	Разработать Программу общекорпоративного обучения.	Разработана Программа общекорпоративного обучения.
7	<p>1. Разработать План по обучению персонала, с использованием инновационных методов и информационных технологий.</p> <p>2. Разработать Программу повышения эффективности деятельности руководителей, основанную на методиках коучинга и тренингах.</p>	<p>1. Разработана и внедрена Программа обучения на рабочем месте.</p> <p>1.1. Введены инновационные методы: вебинар; интерактивный курс обучения сотрудников разных категорий с учетом специфики их трудовой деятельности.</p>
8	Разработать систему ротации персонала и кадровой мобильности	<p>1. Разработана мотивационно-целевая система ротации кадров.</p> <p>2. Разработана «Программа развития навыков делегирования для руководителей».</p>

Разработка программ и планов обучения возложена на ведущего специалиста по персоналу группы по работе с персоналом и социального

обеспечения. Программа общекорпоративного обучения представляет собой систематизированный комплекс, направленный на эффективное внутрикорпоративное обучение персонала, на основе организации системы непрерывного обучения кадров. Главный тезис – программа общекорпоративного обучения должна обеспечивать не только механизм многовекторного внутреннего обучения персонала филиала АО «Газпром газораспределение Белгород», но, и, во-первых, изменить направленность общекорпоративного обучения от «руководство – обучение – работник» на «собственная инициатива – обучение – результат». Во-вторых, систематизировать взаимодействие подсистем управления персоналом с целью повышения эффективности системы обучения. В-третьих, обеспечить взаимосвязь и взаимоподчинение процесса обучения и процессов адаптации, мотивации персонала, а также работы с кадровым резервом.

Рекомендованный проект Программы общекорпоративного обучения филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» (Приложение 6), позволит укрепить механизм управления развитием персонала, на основе стратегического проектирования мотивационно-целевых запросов от разных категорий персонала, с учетом необходимости повышения профессиональных компетенций.

В рамках предложенных мероприятий предусмотрено внедрение современных форм и технологий обучения:

1) Введение тренингов для специалистов и руководителей. Предлагаем объявить 2019 год в филиале АО «Газпром газораспределение Белгород» – годом тренерства. Целесообразно на первом этапе апробировать Программу обучения на 2019 год – «Тренерство-практический инструмент управления развитием персонала» (Приложение 7).

2) Внедрение видеообучения сотрудников (в головном офисе города Белгорода имеется обучающий инструментарий в учебном кабинете, который целесообразно использовать для он-лайн обучения, без отрыва от рабочего места).

3) Внедрение обучающих коучинговых технологий для руководителей и специалистов.

Технологии коучинга, в кадровом менеджменте филиала АО «Газпром газораспределение Белгород», предлагаем апробировать, прежде всего, в контексте, во-первых, коучинг это консультационная деятельность, которая помогает работнику четко определить цели и задачи, поставленные перед ним. Во-вторых, это поддержка в концентрации усилий необходимых для достижения результата, с меньшими усилиями, в кратчайший срок. Концепцией данного стиля управления развитием персонала является переход от системы «распоряжение – контроль – отчет» к системе вопросов и инициации креативности подчиненных.

Направления внедрения методов коучинга и его преимущества для филиала: 1. *Повышение эффективности управления развитием персонала.* Работник точно понимает, какие задачи перед ним поставлены, что от него требуется и каким способом он может их достичь. В процессе выполнения задания присутствует обратная связь, при появлении новых обстоятельств происходит мгновенная корректировка деятельности путем уточнения возможных изменений у руководства. Персонал, не чувствуя постоянного контроля, имеет больше возможностей креативного достижения цели потому, что руководитель дает возможность работнику самому выбрать способ, наиболее подходящий ему. Руководитель лишь корректирует наиболее важные моменты. Следовательно, уменьшение затрат времени руководителя в процессе производства. Коучинг облегчает делегирование полномочий, сохраняя время руководства для более важных задач. Контроль над выполнением задач в большей степени ложится на самого работника, который может назначать дополнительные сроки и задачи, превосходящие ожидания руководства, так как свои возможности, подчиненные оценивают более эффективно, чем их руководители.

2. *Улучшение открытости коммуникационно-информационных каналов и систем делегирования.* Взаимодействия персонала и руководителя

становится более эффективным и результативным, а также является неотъемлемой частью достижения целей организации.

3. *Улучшение корпоративной культуры, лояльности персонала, качества жизни.* Задачами коучинга в филиале должны стать – достижение максимальной эффективности работников. Коучинг улучшает общую атмосферу в организации. Подчиненные чувствуют свою необходимость, значимость и определенную самостоятельность, все это стимулирует работника к большей инициативности и креативности.

4. *Результативное и интенсивное корпоративное обучение.* Коучинг формирует новые компетенции: креативность, уверенность в себе, приверженность компании\принципам, коммуникативность, координация действий с другими, критическое мышление, эмоциональный интеллект, составление суждений и принятие решений, сервис-ориентация, любознательность, способность выйти за пределы логики, ведение переговоров, когнитивная гибкость.

Предлагаем оценить возможности функционального представительства коучинга в системе моделирования и развития карьеры персонала, прежде всего, руководителей. Апробируем карьерный коучинг как социально-управленческий ресурс построения собственных карьерных целей, потенциала и совершенствования стиля управления.

Фокус проблем, с которыми сталкиваются руководители филиала, и, которые целесообразно решать с помощью карьерного коучинга:

- самомотивация и осознание собственного лидерства;
- повышение личной эффективности;
- потребность в обратной связи и личностных изменениях;
- умение развивать и мотивировать сотрудников.

Именно эти области являются компетенциями коуча, и он поддерживает своих клиентов в том, чтобы они достигали значимых результатов. Коучинг стимулирует руководителей филиала изучать и реализовывать коучинговые технологии развития своей карьеры и

сотрудников, стремящихся к карьерному росту, и, благодаря которому способность и навыки установления отношений с сотрудниками станут управляемым и понятным процессом. Карьерный коучинг руководителей – это также коучинг личностного роста и карьерного роста сотрудников, где важную роль играет поддержание мотивационного климата.

Возможные результаты карьерного коучинга целесообразно разделить на количественные и качественные:

1. Количественные результаты коучинга для филиала. В процессе опросов руководителей, которые проходили коучинг, выделяются процентные соотношения тех, кто отмечает количественные изменения в следующих областях (даже в том случае, если целей на повышение этих показателей не стояло): продуктивность – 53%; качество – 48%; организационная сила – 48%; клиентский сервис – 39%; снижение клиентских жалоб – 34%; удержание руководителей – 32%; сокращение издержек – 23%; рост прибыли – 22%.

Таким образом, коучинг при всей специфичности услуги влияет на количественные показатели филиала, которые отражаются непосредственно на снижении издержек и росте прибыли. 100% руководителей, которые на коучинге концентрировались на стратегических задачах, отмечают значительные улучшения в системе развития персонала.

2. Качественные результаты коучинга для руководителей филиала. Среди направлений, в которых у руководителей произошли улучшения благодаря карьерному коучингу, выделяются следующие: рабочие отношения с прямыми подчиненными – 77%; командная работа – 67%; удовлетворенность работой – 61%; уменьшение конфликтов – 52%; организационная приверженность – 44%; рабочие отношения с клиентами – 37%.

На наш взгляд, в системе управления развитием персонала, это, несомненно, поможет: повысить собственную эффективность через управление своим мышлением; эффективно распределять свое время;

создавать ясное видение и видеть множественность вариантов; преодолеть трудности при выборе приоритетов; самостоятельно управлять проектами в стиле коучинг; повысить устойчивость к стрессу; применять коучинговые техники в переговорах с партнерами, клиентами и подчиненными для получения нужного результата (рис. 3.1).

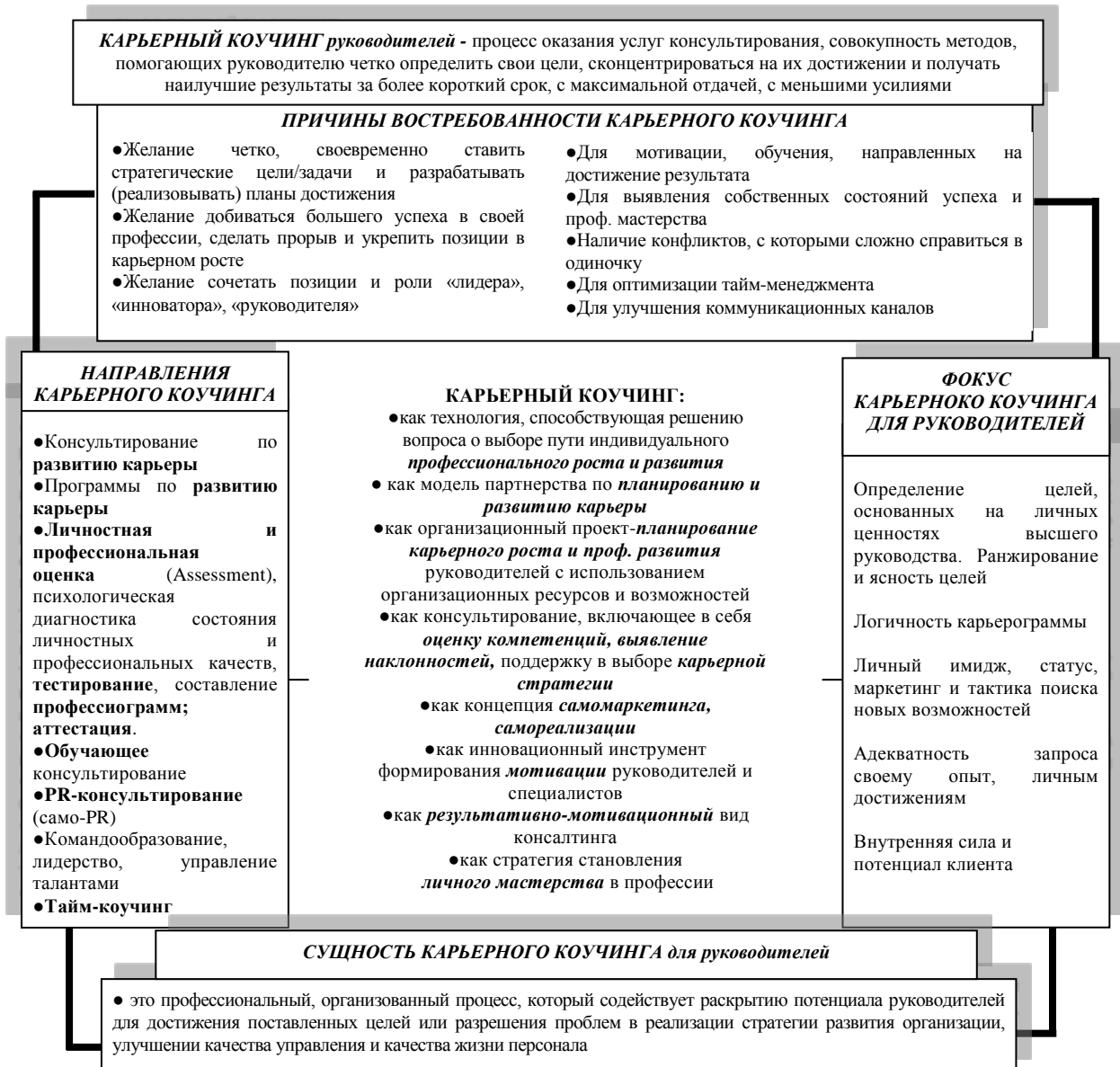


Рис. 3.1 Возможности представительства карьерного коучинга в системе развития персонала как новой технологии обучения и мотивации (составлено автором)

Конечный результат HR-менеджмента методом коучинга: лояльный персонал, высокое качество жизни на рабочем месте, снижение стресса для всех участников, командообразование, самомотивация, тайм-менеджмент, высвобождение времени руководителей, адаптивность к изменениям.

Следующее направление оптимизации – вопросы в сегменте определения потребности в повышении квалификации персонала, которые являются ключевым элементом в управлении системой обучения и повышения квалификации. Определим инструменты, способствующие мотивационно-целевому выявлению потребности в обучении и повышении квалификации:

1. Анализ показателей работы персонала (очень важен стаж и опыт работы, актуализируются профиограммы и др.);
2. Аттестация (ежегодная оценка производственных результатов).
3. Системная работа руководителей подразделений по сбору и анализу заявок на разные виды обучения.
4. Адресные заявки и рациональные предложения персонала. Должна быть выстроена система – коллегиального обсуждения предложений «снизу – вверх».
5. Моделирование и развитие карьеры с учетом программы развития кадровой политики.
6. Анкетирование работников и экспертные оценки руководителей подразделений (отделов) (Приложение 8, 9).

Рассмотрим предлагаемые рекомендации в рамках реализации алгоритма по комплексной оценке результатов обучения. Сотрудники обязательно после прохождения обучения должны пройти ряд этапов для оценки эффективности закрепленных компетенций и определить направления «обмена опытом».

1. Любой вид тестирования, предполагающий уровень (степень) усвоения материала. Предлагаем разработать так называемый «портфель тестов» (или «батарею тестов») для оценки компетенций соискателей на вакантное место. Рекомендуем использовать комплекс психологических тестов, тестовый инструментарий для точечного подбора кадров, в условиях ограниченных ресурсов и времени:

1. «Адаптивность» (МЛО-АМ) – многоуровневый личностный опросник А.Г. Маклакова и С.В. Чермянина [Райгородский, 2001, с.549-558].

2. Методика диагностики уровней и причин агрессивности А. Ассингера. Тест позволяет определить, достаточно ли человек корректен в отношениях со своими коллегами [Райгородский, 2001, с.180-184].

3. Методика многофакторного исследования личности Р. Кеттелла. Целесообразно использование если руководителю нужно очень четко узнать особенности индивидуально-психологических показателей [Райгородский, 2001, с.240].

Следующее направление – разработка и внедрение технологий защиты особо ценных сотрудников филиала от угрозы переманивания их конкурентами, и обоснование практики управления талантливыми сотрудниками. Сделан вывод, что в системе базовых компетенций HR-менеджеров филиала обязательно должен быть навык управления талантами.

Определим актуальные цели и причины, по которым компании переманивают в свой штат сотрудников, именно талантливый персонал, филиала АО «Газпром газораспределение Белгород»: 1) высокий профессионализм конкретного сотрудника; 2) нехватка высококвалифицированной рабочей силы в газовой отрасли; 3) ослабление конкурента; 4) бизнес-разведка, перенятие определенных технологий рабочего процесса конкурента; 5) отсутствие возможностей или желания вырастить собственного талантливого специалиста.

Высокий уровень борьбы между компаниями за ценных работников в настоящее время актуализирует необходимость разрабатывать новые технологии удержания сотрудников в филиале. Суть всех методов удержания ценных кадров состоит в том, чтобы создать определенную мотивацию, ведь именно мотивация сможет направить сотрудника на обдумывание его текущей позиции в компании, пересмотр решения об уходе из неё. Основной группой работников, которую многие компании ставят в приоритет для удержания от переманивания конкурентами является «золотой кадровый

резерв». Данное определение было позаимствовано у стран Запада и означает самый ценный, работоспособный и перспективный персонал для компании.

Удержание высококвалифицированного специалиста в филиале состоит из развития и поддержания ключевых пяти элементов. Данные элементы – это и есть те самые мотивирующие факторы, которые используют HR-менеджеры при удержании ценных кадров в штате сотрудников:

- 1) укрепление корпоративной культуры как социального и управленческого ресурса, способного регулировать и оптимизировать процессы системы управления развитием персонала;
- 2) многообразии рабочей силы;
- 3) безопасности, комфортности, IT-обеспеченности рабочего места;
- 4) возможности и права рабочих, поддержка инициативных решений «снизу»;
- 5) компенсации, вознаграждения и награды.

С точки зрения развития персонала в филиале, система мотивирования предполагает определение целей, которые соответствуют индивидуальным нуждам и желаниям работника и, следовательно, содействуют поведению, требуемому для достижения данных целей. Удержание ценных кадров в филиале напрямую зависит от сохранности и преумножения ее человеческих ресурсов. Перед тем, как рассмотреть основные подходы к решению данной проблемы, следует выделить причины ее появления:

- 1) Дисбаланс между объективной оценкой вклада работника в результаты компании и способами поощрения в материальном плане.
- 2) Отсутствие возможности профессионального роста. За последние годы замечается тенденция роста профессиональной гордости работающих на высших должностях.
- 3) Расхождение между корпоративной культурой и личными ценностями работников, нехватка психологического комфорта на работе.

Чтобы минимизировать риск того, что талантливый сотрудник переметнется к другому работодателю, необходимо воздействовать на перечисленные выше причины, тем самым формируя систему технологий защиты от угрозы переманивания «золотого резерва» конкурентами. Одной из таких технологий является внедрение корпоративных социальных программ, мотивированных на возрастающую роль включенности персонала в организационные изменения. Прежде всего, это допущение работников к участию в принятии управленческих решений. Создание, поддержка и оптимизация системы коммуникации внутри фирмы, получение обратной связи. Адресный подход к предоставлению социального пакета, развитие социальной инфраструктуры.

При этом HR-менеджерам филиала не стоит забывать и о материальной составляющей мотивации ценных сотрудников с целью снижения угроз ухода в другую компанию. Однако совершенно не следует использовать материальную мотивацию в качестве единственного способа удержания высококвалифицированного персонала. Наиболее современный вид материальной мотивации – рейтинг сотрудников, аналогичный рейтинговой системе обучения в университетах. Такой рейтинг можно составлять с периодичностью раз в месяц, раз в квартал, раз в год и т.д. Для этого необходимо грамотно разработать критерии такой системы и поощрений по результатам рейтинга.

Программа развития навыков делегирования для руководителей представлена в приложениях 10 и 10 А.

Таким образом, предложенные, и, частично, апробированные в течение 2018 г., рекомендации и конкретные мероприятия по совершенствованию управления развитием персонала, позволяют нам выделить перспективные условия, факторы, механизмы и ресурсы для создания комплексной стратегической программы обучения персонала механизмам управления развитием персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры.

3.2 Программа совершенствования обучения механизмам управления развитием персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры и оценка ее эффективности

В рамках исследования обосновывается положение о том, что корпоративная культура может выступать как базовый инструмент (и ресурс) системного подхода к управлению развитием персонала через обучение и повышение квалификации сотрудников всех уровней. Чтобы выстроить в филиале результативную действующую систему обучения, которая, в свою очередь, будет являться встроенной подсистемой общей системы HR-менеджмента, руководству необходимо четко представлять, какие факторы, условия и элементы корпоративной культуры способствуют улучшению эффективности управления развитием персонала через процессы обучения всех категорий сотрудников, а какие, напротив, тормозят этот процесс.

Анализ системы развития персонала в филиале АО «Газпром газораспределение Белгород» позволил выявить проблемы, которые дают основание для актуализации необходимости усовершенствования именно системы обучения персонала и ее увязки с элементами корпоративной культуры. Таким образом, с одной стороны, мы укрепляем элементы корпоративной культуры филиала, которые находятся сейчас в зоне риска, а, с другой стороны, прогнозируем и разрабатываем программу обучения персонала «не для галочки», а с конкретными целями, понятными персоналу, закладывая в эту программу обучения такие мероприятия, которые могут помочь укрепить тот или иной профиль (элемент) системы развития персонала.

Программа должна быть направлена на решение задач развития профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей и ценностей предприятия и соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией филиала. Важным критерием достижения целей программы обучения в этом случае может стать не просто овладение

новыми компетенциями, а в их составе знаниями и навыками, а глубинные изменения в идеологии, ценностях сотрудников, в их отношении к своему поведению и должностным обязанностям. Кроме того, результаты от внедрения нового подхода к обучению в филиале необходимо будет связать с существующей системой мотивации и стимулирования персонала, трансформировав систему вознаграждений и взысканий. То есть в расчете на устойчивый эффект, во-первых, следует разработать целостную программу обучения персонала на основе элементов корпоративной культуры, а не набор разовых мероприятий по обучению, а во-вторых, разработать механизм встраивания этой программы в систему управления развитием персонала, прежде всего, организационным поведением.

Цель программы – приведение квалификации и компетенций сотрудников в полное соответствие с реальными бизнес-задачами филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» и его корпоративной культурой.

На основе результатов диагностики корпоративной культуры и с учетом предложений руководства предприятия разработан *Паспорт корпоративной культуры*, который необходим для формирования основных положений комплексной Программы обучения персонала. Паспорт отражает основные элементы корпоративной культуры, желаемые сотрудниками филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» (табл. 3.3).

Приведенные в таблице 3.3 элементы корпоративной культуры и их детализация (уточнение) будут учтены в процессе разработки программы обучения, и могут быть рассмотрены в качестве ограничений мероприятий. Это означает, что формулируя цель программы, необходимо свериться с желаемой идеологией, не идет ли цель программы в разрез с ней, а, прорабатывая результаты мероприятий, необходимо учитывать нормы, правила и желаемые паттерны поведения, зафиксированные в паспорте.

Паспорт корпоративной культуры АО «Газпром газораспределение Белгород»

№ п/п	Наименование элемента КК	Детализированное значение элемента КК, способного укрепить конкретный процесс /уровень развития персонала (сформулировано с учетом мнения сотрудников филиала)
1	Идеология	Непрерывное направленное движение, осваивание новых рынков и рост в сфере газовой отрасли. Лидерство-сотрудничество.
2	Ценности	Инициатива, взаимная обязательность, лояльность интересам компании, командообразование
3	Управленческие установки	Возможность обсуждения указаний высшего руководства с непосредственным начальством перед принятием окончательного решения, внимание к мотивации подчиненных, поощрение инициативы, контроль результатов. Проектное управление. Командное управление. Солидарность. Ответственность.
4	Правила	Быстро реализовывать принятые решения Проявлять инициативу Делиться информацией с коллегами и руководителями
5	Принятое поведение в повседневной работе	Регулярные совещания с использованием методики, предполагающей, что высказаться должен каждый участник. Использование в управлении подчиненными методики регулярной обратной связи
6	Нормы	Сотрудничество в достижении результата Учитывать заслуги сотрудников Надо интересоваться будущим организации Надо запрашивать у руководителя обратную связь Открытые коммуникационные и информационные каналы

Предлагаем, с некоторой долей условности, *модель управления развитием персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры филиала АО «Газпром газораспределение Белгород»*, которые сами сотрудники предприятия выделили как необходимые, ценные и желаемые для повышения карьерного роста, командообразования, мотивации и лояльности (Приложение 11). Модель управления развитием персонала обязательно должна строиться на основе Паспорта корпоративной культуры, который необходим для формирования основных положений комплексной программы обучения персонала механизмам управления развитием персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры. Так же на этом этапе нам представляется необходимым разработать Программу адаптации (Приложение 12).

Выделим основные элементы структуры разработки *Программы обучения персонала механизмам управления развитием персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры* (табл. 3.4).

Согласно приведенной логической структуре, основными результатами программы обучения правомерно считать: высокие значения показателя удовлетворенности коллектива обучением; профессиональные компетенции приведены в соответствие с должностными требованиями; результаты обучения учтены в системе мотивации и стимулирования персонала.

Программа обучения представлена в Приложении 13 и регламентирует весь процесс организации обучения, а также цели, задачи и результаты обучения филиала АО «Газпром газораспределение Белгород».

Таблица 3.4

Оптимальная структура программы обучения механизмам управления развитием персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры

Характеристика	Показатели	Возможности
<p>Общие цели: повышение эффективности деятельности предприятия посредством целенаправленного формирования и совершенствования обучения на основе элементов корпоративной культуры</p>	<p>Степень реализации стратегии развития предприятия. Стадия трансформации (эволюции) корпоративной культуры</p>	<p>-подготовка к решению новых рабочих задач; -активизация потенциальных возможностей работника; -повышение профессиональной культуры и сплочение коллектива; -подготовка сотрудников к карьерному росту</p>
<p>Цель обучения: Обучение призвано выполнить нехватку знаний и навыков в сфере HR, управления и производства, поддерживать профессиональные компетенции на высоком уровне, а также для повышения эффективности деятельности предприятия посредством целенаправленного формирования и совершенствования культуры обучения</p>	<p>Программа обучения включена в стратегию развития филиала</p>	<p>Деятельность по обучению персонала должна носить системный характер и иметь связь с корпоративной культурой</p>
<p>Результаты: -высокие значения показателя удовлетворенности коллектива обучением; -профессиональные компетенции соответствуют должностным требованиям; -результаты обучения учтены в системе мотивации и стимулирования персонала</p>	<p>Показатель удовлетворенности обучением. Сформирован перечень профессиональных компетенций по должностям. Система мотивации содержит показатели, зависящие от результатов обучения</p>	<p>Деятельность по обучению и совершенствованию корпоративной культуры включена в функции и планы работы подразделений</p>

Характеристика	Показатели	Возможности
<p>Основные элементы программы: -необходимые ресурсы (финансы, помещение, оборудование); -формы и методы обучения; -организационное оформление; -система оценки эффективности проводимого обучения; -процедура внесения корректив в практику обучения; -квалификационные требования к исполнителям; -блоки (модули) программы обучения; - формы поддержки работы по обучению со стороны высшего руководства</p>	<p>Обучение как инструмент формирования желательного отношения к деятельности компании и своим должностным обязанностям → проводится с учетом стандартов и установок КК. Обучение базируется на системном подходе и элементах КК, разделяемых персоналом</p>	<p>Совершенствование обучения – привести квалификацию и профессионализм сотрудников в полное соответствие с реальными бизнес-целями и задачами организации и ее корпоративной культурой</p>

Таким образом, описаны общие положения, направления разработки, ограничения и требования, предъявляемые к программе совершенствования обучения персонала механизмам управления развитием персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры в филиале АО «Газпром газораспределение Белгород». Программа обучения предназначена для регламентации процесса организации обучения на предприятии, а также эффективного управления подсистемами развития персонала. В качестве основного ориентира она нацелена на повышение эффективности деятельности предприятия через создание системы непрерывного развития и обучения персонала с учетом особенностей корпоративной культуры.

Далее, проведем локальную оценку системы управления развитием персонала через обоснование необходимых социально-экономических эффектов обеспечения функционирования филиала. Оценить эффективность управления подсистем системы развития персонала и конкретные программы обучения достаточно сложно на первых этапах внедрения конкретных мероприятий, поскольку далеко не всегда возможно определить их влияние на конечные результаты деятельности предприятия или подразделения. Важный этап – это планирование ресурсов. Необходимо провести оценку стоимости основных мероприятий, основная задача – понимание

предполагаемых стоимостных характеристик отдельных задач с учетом стоимости привлекаемых ресурсов для дальнейшей разработки бюджета.

Рассчитаем стоимость учебных программ, которые мы предлагаем провести в течение года (например, июль – декабрь 2019 г.) для совершенствования обучения персонала механизмам управления развитием персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры (табл. 3.5). Таким образом, стоимость обучающих мероприятий составит 327000 тыс. руб. (без учета затрат на заработную плату и прочие расходы), а затраты времени на обучение в течение года – не более 60 часов. Необходимо отметить, что мы также внесли в данную таблицу расходы на разработку интерактивной обучающей программы «Знакомство с компанией», так как она требует финансовых и временных затрат (15000 тыс. руб., эквивалентной размеру 0,5 заработной платы программиста за месяц).

Таблица 3.5

Стоимость программ обучения

№	Программа	Стоимость 1 программы, руб.	Общая стоимость, руб.
1.	Интенсивные обучающие курсы «Корпоративный тренер» для менеджера по персоналу	10000	20000
2.	Вебинар для специалистов «Мощные продажи»	Бесплатно	Бесплатно
3.	Вебинар для специалистов «Алгоритм достижения цели»	2000	
4.	Вебинар для руководителей «Управление внутренним настроем»	Бесплатно	Бесплатно
5.	Тренинг для специалистов «Борьба с возражениями»	10000	150000
6.	Тренинг для руководителей «Успешный лидер»	10000	120000
7.	Семинар для рабочего состава компании «Тайм менеджмент»	Бесплатно	Бесплатно
8.	Лекционные занятия для специалистов «Управление мотивацией персонала через изменение спектра обучения с ростом должности»	1000	20000
9.	Вебинар по коучингу для руководителей	Бесплатно	Бесплатно
10.	Деловая игра для специалистов	Бесплатно	Бесплатно
11.	Деловая игра для руководителей «От поддерживающей модели развития персонала к коллегиальной»	2000	2000
12.	Разработка и установка интерактивной обучающей программы, для вновь принятых сотрудников «Знакомство с компанией»	15000	15000
Итого:		50000	327000

Рассчитаем, с некоторой долей условности, общий бюджет основных мероприятий. Источник финансирования – собственные средства филиала и головного центра АО «Газпром газораспределение Белгород» (табл. 3.6).

Стоимость мероприятий составляет 95805 тыс. руб., что является небольшой оптимальной суммой для филиала АО «Газпром газораспределение Белгород».

В целом же сумма затрат будет слагаться из стоимости обучающих мероприятий и стоимости основных мероприятий, ее размер составит: $327000+102200=429200$ тыс. руб.

Таблица 3.6

Общий бюджет основных мероприятий

№	Наименование задачи	Затраты на оплату труда (руб).	Прочие расходы (руб).	Общая сумма (руб).
1.	Оптимизация, согласование и утверждение должностных инструкций для отдела кадров	2600	200	2800
2.	Подготовка кадров, внесение изменений в существующие нормы и правила. Направить менеджера по персоналу на обучающие курсы «Корпоративный тренер»	900	15000	15900
3.	Разработать и ввести рейтинговую систему «Показатель успеваемости отдела».	5000	300	5300
4.	Усовершенствовать систему первичного обучения вновь принятого персонала в рамках процесса адаптации.	17000	400	17400
5.	Разработать новую модель обучения персонала, с использованием инновационных методов и ИТ. Разработать «Программу обучения».	18800	35000	53800
6.	Разработать аналитические материалы, направленные на выявление у сотрудников потребности в обучении.	6000	1000	7000
7.	Работа с практикантами и стажерами все работы будут вестись параллельно другим этапам	0	0	0
Итого:		50300	51900	102200

На основе предлагаемых мероприятий, а также анализа минимального бюджета, рассмотрим основные риски, которые могут возникнуть на этапах разработки и внедрения мероприятий (табл. 3.7).

Реестр рисков основных мероприятий

№	Риск	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению риска	Действия в случае наступления риска
1.	Переманивание конкурентами уже обученных кадров.	Влечет за собой затраты на найм и обучение новых кадров, простой.	Поддержание должного уровня лояльности и мотивации.	Найм и обучение новых сотрудников, либо внутренняя ротация кадров.
2.	Недостаточный опыт у специалиста ответственного за проведение корп. обучения.	Снижение качества обучения.	Своевременная аттестация; направление на соответствующие курсы.	Приглашение специалиста со стороны.
3.	Менеджер по персоналу, направленный на курсы «Корпоративный тренер» не усвоит материал.	Менеджер по персоналу не сможет качественно осуществлять вверенную ему функцию обучения.	Контроль за посещением занятий и проверка усвоенного материала.	Возмещение материальных затрат на обучение компании.
4.	Не верно выбранные критерии оценки рейтинговой системы «Показатель успеваемости отдела»	Реальная обстановка в компании не будет отражена в рейтинге, а, следовательно, дальнейшее обучение будет бесполезно.	Тщательный выбор наилучшей альтернативы из возможных показателей.	Пересмотр действующих критериев оценки.
5.	Слабая система контроля за адаптацией.	Длительное включение сотрудника в работу.	Оптимизация системы адаптации новых сотрудников.	Индивидуальный подход к формированию адаптивного поведения
6.	Непродолжительность соблюдения рекомендуемых мероприятий.	Система обучения персонала не теряет свой смысл.	Тотальный контроль, система штрафов и вознаграждений.	Штрафы за несоблюдение.
7.	Несвоевременное использование ресурсов, направленных на выявление у сотрудников потребности в обучении.	Бессистемность в обучении персонала.	Ведение графика обучения с использованием информационных технологий.	Взыскания за нарушения в системе обучения персонала и восстановление потерянных знаний.

Существует ряд возможных рисков, которые могут повлечь за собой, как небольшие погрешности в процессе реализации мероприятия, так и серьезные проблемы. Однако, каждый из вышеописанных рисков, может быть предотвращен посредством четкого соблюдения предложенных рекомендаций. Проведем оценку рисков (табл. 3.8).

Перечень и результаты оценки рисков

№	Название рисков	Бальная оценка рисков	Приоритет рисков	Вес рисков	Общая оценка рисков
1	2	3	4	5	6
1	Несвоевременное использование аналитических материалов направленных на выявление у сотрудников потребности в обучении.	25	4	0,01	0,25
Итого на этапе разработки вероятность наступления риска: 0, 25					
2	Недостаточный опыт у специалиста ответственного за проведение корпоративного обучения.	50	4	0,01	0,5
Итого на этапе организации вероятность наступления риска: 0,5					
3	Переманивание конкурентами уже обученных кадров.	50	4	0,001	0,5
4	Неуспешное освоение Программы обучения на основе укрепления элементов КК (сопротивление)	25	2	0,075	1,875
Итого общая оценка по нововведению				3,125	

Общая оценка рисков мероприятий составляет 3,125. Это является низким значением при внедрении мероприятий в филиале.

Необходимо отметить, что в рамках реализации мероприятий совершенствования организации обучения персонала механизмам управления развитием персонала большую долю составляют те мероприятия, которые вполне осуществимы в рамках заработной платы работников. К такого рода мероприятиям относятся:

- 1) Разработка программ и планов обучения персонала;
- 2) Разработка инструментов по выявлению потребности в обучении персонала;
- 3) Разработка алгоритма проведения оценки эффективности обучения;
- 4) Разработка механизма взаимосвязи и взаимоподчинения системы развития персонала и процессов укрепления корпоративной культуры, адаптации, мотивации персонала, и работы с кадровым резервом;

- 5) Разработка механизма мотивации руководителей отделов к практике инициации и стимулирования персонала к командообразованию, проектному управлению, обучению, повышению квалификации;
- 6) Контроль и индивидуальная оценка результативности обучения;
- 7) Создание рабочей группы по осуществлению обучения персонала внутри организации.

Стоимость определена в минимальных размерах и согласована с директором филиала. Экономический эффект внедряемых основных мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала механизмам управления развитием персонала целесообразно рассчитать по формуле 3.1.

$$\text{Э} = \text{Пп} - \text{З}; \quad (3.1)$$

где, Э – экономический эффект, руб; Пп – прибыль в планируемом периоде, руб; З – затраты на реализацию мероприятий.

Прибыль от внедряемых мероприятий в планируемом периоде рассчитывается по формуле 3.2.

$$\text{Пп} = \text{Пб} * \text{Кэ}; \quad (3.2)$$

где, Пп – прибыль в планируемом периоде, руб; Пб – прибыль в базовом периоде, руб.; Кэ – коэффициент эффективности.

Прибыль в базовом периоде рассчитывается как среднее арифметическое по показателям прибыли за 2015-2017 гг. (формула 3.3).

$$\text{Пб} = (\text{П1} + \text{П2} + \text{П3}) / 3; \quad (3.3)$$

где, Пб – прибыль в базовом периоде, тыс. руб.; П1 – объем прибыли за 2015 год, тыс. руб.; П2 – объем прибыли за 2016 год, тыс.руб.; П3 – объем прибыли за 2017 год, руб.

Таким образом, проведем расчет по формуле 3.3, чтобы получить показатель объема прибыли АО «Газпром газораспределение Белгород» в базовом периоде:

$$\text{Пб} = (345665 + 314813 + 392440) / 3 = 350972 \text{ тыс. руб.}$$

Исходя из расчетов, прибыль АО «Газпром газораспределение Белгород» в базовом периоде составила 350972 тыс. руб.

Далее, рассчитаем прибыль организации в планируемом периоде. Примем коэффициент эффективности – 0,03, так как он является нормативным, и получим следующий результат:

$$\text{Пп} = 350972 * 0,03 = 10529 \text{ тыс. руб.}$$

Полученный результат говорит о том, что в планируемом периоде будет осуществляться увеличение прибыли в результате реализации мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала и укрепления системы управления развитием персонала.

Далее, правомерно рассчитать экономический эффект:

$$\text{Э} = 10529 - 429,2 = 10099,8 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, экономический эффект от внедрения и успешной реализации мероприятий составит 10099,8 тыс. руб.

Социальные результаты от внедрения программных мероприятий представлены в приложении 14.

Выводы по третьей главе.

Выявленные проблемные зоны системы развития персонала в филиале АО «Газпром газораспределение Белгород» и анализ элементов корпоративной культуры как ресурса укрепления развития персонала через программы обучения позволили нам разработать конкретные мероприятия и рекомендации по совершенствованию обучения персонала механизмам управления развитием персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры, с учетом специфики деятельности организаций газовой отрасли. Разработаны и апробированы: Программа общекорпоративного обучения, Программа совершенствования обучения персонала механизмам управления развитием персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры АО «Газпром газораспределение Белгород» филиал.

Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий позволило нам определить направления социальной эффективности от предлагаемых мероприятий, рассчитать экономический эффект от внедрения и успешной реализации мероприятий совершенствования обучения персонала механизмам управления развитием персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры в филиале АО «Газпром газораспределение Белгород», а также обосновать изменения результатов деятельности предприятия, которые отражаются в качественных и количественных показателях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Комплексное исследование позволило доказать гипотезу и обосновать положения, выносимые на защиту. Цель и задачи достигнуты.

Влияние корпоративной культуры на развитие персонала проявляется через идентификацию персонала личностных целей и корпоративных ценностей с целями (задачами) и идеологией (философией/политикой) организации через их принятие; через реализацию в организационном поведении каждого члена коллектива норм, предписывающих достижение общих целей своего подразделения или всей организации. Усиление регулирующей и координирующей роли корпоративной культуры относительно развития персонала обеспечивается влиянием высшего руководства (контроллингом) и мотивационно-целенаправленным управленческим воздействием.

Рассматриваем корпоративную культуру, как сложный, изменяющийся социально-управленческий ресурс, который выступает регулирующим фактором, детерминирующим характер и направленность формирующегося или уже действующего механизма развития персонала, прежде всего, организационного поведения членов коллектива. Отметим, что именно в этом векторе корпоративная культура должна выступать как стратегический инструмент (ресурс) к управлению развитием персонала через обучение. Конечный результат развития персонала методами укрепления элементов корпоративной культуры: высокая продуктивность, компетентный персонал, лояльный и мотивированный на общий результат, высокое качество жизни на рабочем месте, снижение стресса, командообразование, самообучение, действующий кадровый резерв, моделирование карьеры, гибкая ротация, тайм-менеджмент, высвобождение времени топ-менеджеров, адаптивность к изменениям.

Комплексное эмпирическое исследование системы развития персонала и анализ элементов корпоративной культуры как регулятора и ресурса

управления развитием персонала проводились на базе филиала АО «Газпром газораспределение Белгород», г. Старый Оскол. Основные выявленные проблемы в системе управления развитием персонала, с учетом анализа взаимосвязанных элементов корпоративной культуры, которые были определены как «рисковые» или «недостаточно сформированные»:

1) не разрабатываются программы обучения в соответствии с выявленным видом, характеристиками и элементами корпоративной культуры;

2) отсутствие инициативы к обучению у разных категорий персонала из-за больших объемов работы;

3) неудовлетворенность персонала (категория специалисты и рабочие): возможностью пройти обучение и закрепить новые компетенции; отношением администрации к нуждам работников; системой ротации и возможностями профессионального роста (кадрового резерва);

4) низкий уровень оценки результатов обучения, повышения квалификации;

5) проблема удержания квалифицированного персонала с опытом работы.

Основные результаты, полученные лично автором и, частично, апробированные в филиале АО «Газпром газораспределение Белгород», г. Старый Оскол.

1. Разработана модель управления развитием персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры филиала и соответствующий Паспорт корпоративной культуры, который отражает основные элементы корпоративной культуры, желаемые сотрудниками филиала АО «Газпром газораспределение Белгород».

2. Разработана Программа адаптации вновь принятого работника, включающая новые методы первичного обучения.

3. Разработана Программа общекорпоративного обучения.

4. Разработана «Программа развития навыков делегирования для руководителей».

Разработанные программы представляют собой систематизированный комплекс, направленный на эффективное обучение персонала, на основе организации системы непрерывного взаимодействия и взаимовлияния с развитыми (эффективными) элементами корпоративной культуры. Таким образом, с одной стороны, укрепляем элементы корпоративной культуры филиала, которые находятся сейчас в зоне риска, а, с другой стороны, прогнозируем и разрабатываем программы обучения персонала «не для галочки», а с конкретными целями, понятными персоналу, закладывая в эти программы такие мероприятия, которые могут помочь укрепить тот или иной профиль (элемент) системы развития персонала.

Возможные социально - экономические результаты разработанных программных мероприятий для филиала АО «Газпром газораспределение Белгород»: обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями; обеспечение приема персонала, способного адаптироваться к организации (в том числе к ее корпоративной культуре); обеспечение найма персонала, способного быстро адаптироваться; использование персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями; повышение обоснованности кадровых решений по перемещению персонала; обеспечение своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях; обеспечение соблюдения этических норм взаимоотношений; наличие механизмов координации работ по решению проблем социально- трудовых отношений; повышение содержательности труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпораций [Текст] / Ицхак Калдерон Адизес; перевод с английского Владимира Кузина. – 5-е изд. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 497 с.
2. Акименко, В.А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В. А. Акименко, О. В. Демина. – Москва: ТРП, 2016. – 155 с.
3. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала [Текст]: теория и практика: монография / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. – Москва: Проспект, 2018. – 351 с.
4. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом: модели управления [Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организации» и 061200 «Управление персоналом» / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. – Москва: ЮНИТИ, 2012. – 287 с.
5. Асалиев, А.М. Развитие трудового потенциала [Текст]: учебное пособие / А. М. Асалиев, Ф. И. Мирзабалаева, П. Р. Алиева. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 279 с.
6. Балтина, А. М. Обучение персонала как объект регулирования эффективности организации [Текст] / А. М. Балтина // Финансы. – 2005. – № 9. – С. 60-61.
7. Белкова, Е.А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник пособие / Е.А. Белкова и др. / под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 402 с.
8. Бердникова, Л. Ценный сотрудник: найти и удержать [Текст]: практическое руководство по найму, обучению и мотивации сотрудников / Под общ. ред. Л. Бердниковой. – Санкт-Петербург: Лема, 2015. – С.161.

9. Богач, Артем. Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций [Текст]: монография / Артем Богач, Гали Новикова. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2015. – 223 с.
10. Василенко, С. В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом [Текст] / С. В. Василенко. – М.: Дашков и К, 2010. –136 с.
11. Веснин, В.Р. Теория организации и организационное поведение. Краткий курс [Текст]: учебное пособие / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2017. – 128 с.
12. Виханский, О. Концептуальное изменение бизнес-образования [Текст] / О. Виханский // Проблемы теории и практики управления. – №10. – 2014. – С.33-41.
13. Ганиева, З.Ф. Культура как регулятор организационного поведения персонала предприятия [Текст] / З.Ф. Ганиева // Воронеж: Вестник ВЭГУ. – 2015. – № 1. – С. 212-219.
14. Григорян, Е.С. Корпоративная социальная ответственность [Текст]: учебник / Е. С. Григорян, И. А. Юрасов. – Москва: Дашков и К°, 2017. – 248 с.
15. Гродзенский, С.Я. Управление качеством [Текст]: учебник / С. Я. Гродзенский. – Москва: Проспект, 2017. – 222 с.
16. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / Ким С. Камерон, Роберт Э. Куинн; пер. с англ. А. Токарева под науч. ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001 – 310 с.
17. Доминьяк, В. Измерение лояльности: действующая модель [Текст] / В. Доминьяк // Персонал-микс. – 2004. – № 2. – С. 114-119.
18. Доронина, И. В. Оценка в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / И. В. Доронина, В. Н. Меньшова. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2016. – 167 с.

19. Заславская, Т.И. Современное методы обучения персонала: проблемы и перспективы [Текст] / Т.И. Заславская // *Общественные науки и современность*. – 2004. – № 6. – С. 5-18.
20. Зыбина, Л.Н. Методы активного социально-психологического обучения [Текст]: учебное пособие / Л. Н. Зыбина; под общ. ред. Л.Н. Зыбина. – Новосибирск: НГПУ, 2015. – 123 с.
21. Карпов, А.В. Технологии управления развитием персонала: [Текст] : учебник / А.В. Карпов. – Москва: Проспект, 2017. – 402 с.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России [Текст]: монография / Б. М. Генкин и др. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
23. Кириллов, А.В. Технологии управления персоналом и конъюнктура / А.В. Кириллов // *Социальная политика и социология*. – 2014. – №4 (105). – С. 173-184.
24. Конфликтология [Текст]: курс лекций для студентов всех форм обучения по направлению 38.03.03-Управление персоналом / ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»; Сибирский институт управления; составитель Т. В. Черняк. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2018. – 369 с.
25. Лаврина, Т.В. Системный подход в обучении [Текст] / Т.В. Лаврина, А.А. Тютин, Н.В. Богомолова // *Справочник по управлению персоналом*. – №4. – 2003. – С. 74-80.
26. Ленсиони, Патрик. Пять пороков команды [Текст] / Патрик Ленсиони; перевод с английского И. Э. Коротенко. – 4-е изд. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 249 с.
27. Леонова, И. С. Конфликтное поведение персонала предприятий условиях организационных культур разного типа [Текст]: автореферат дис. ... кандидата социологических наук / И. С. Леонова Ирина Сергеевна; Нижегород. гос. ун-т им. Н.И. Лобачевского. – Нижний Новгород, 2015. – 24 с.

28. Лисс, Э.М. Деловые коммуникации [Текст]: учебник / Э. М. Лисс, А. С. Ковальчук; Ростовский международный институт экономики и управления. – Москва: Дашков и К, 2018. – 342 с.
29. Лозинская, Е. И. Системный индекс синдрома перегорания (на основе теста МБИ) [Текст]: методические рекомендации / Е. Лозинская, Н. Бутова, В. Вид. – М. : НИПНИ им. Бехтерева, 2007. – 19 с.
30. Магура, М. Обучение персонала как конкурентное преимущество [Текст] / М. Магура // Управление персоналом. – 2004. – 216 с.
31. Магура, М.И. Организация обучения персонала компании [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – 2-е изд. – М.: Юнита-Дана, 2003. – 312 с.
32. Мальцев, К. Ценный кадр [Текст]: как построить эффективную систему обучения в компании / К. Мальцев. – М.: Альпина, 2015. – 112 с.
33. Марр, Бернард. Ключевые показатели эффективности [Текст]: 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр; пер. с англ. А. В. Шаврина. – Москва: Бином. Лаб. знаний, 2014. – 339 с.
34. Меркурьева, Ю.В. Теоретические основы управленческого решения [Текст] : учебник / под ред. Ю. В. Меркурьевой. – Москва: Проспект, 2017. – 217 с.
35. Методы психолого-педагогических исследований [Текст]: учебное пособие/ сост. Т. А. Поярова, М. О. Цатурян, Е. В. Киселева; Мин-во образов. И науки РФ; Вологод. гос. пед. ун-т. – Вологда: ВГПУ, 2012. – 180 с.
36. Минева, О.К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебное пособия / О. К. Минева. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 269 с.
37. Могильный, Н.К. Система обучения персонала как важный инструмент управления [Текст] /Н. К. Могильный // Молодой Ученый. – 2015. – № 1 (81). – С.253-254.
38. Мультифейт, Ян. Вдохновляющий лидер. Команда [Текст] / Ян Мультифейт, Мелина Кости; перевод с английского Марии Чомахидзе-Дорониной. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 384 с.

39. Нарожная, Д.А. Деструктивная мотивация персонала [Текст]: монография / Д. А. Нарожная. – Москва: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. 2016. – 25 с.
40. Новашина, Т. С. Экономика и финансы предприятия [Текст] / Т. С. Новашина. – Москва: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. – 339 с.
41. Новикова, Г. 7 законов развития. Коучинг руководителей [Текст]: монография / А. Богач. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2016. – 253 с.
42. Оксинайд, К. Э. Организационное поведение [Текст]: учебник / К. Э. Оксинайд. – М.: КноРус, 2009. – 472 с.
43. Организационное поведение [Текст] / Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Рязанский государственный университет имени С. А. Есенина»; [сост. О. Р. Сокольников]. – Рязань: Рязанский гос. ун-т им. С. А. Есенина, 2018. – 123 с.
44. Основы теории коммуникации [Текст]: учебник / под ред. М. А. Василица. – М.: Гардарики, 2005. – 615 с.
45. Павленко, О.В. Нематериальная мотивация в системе управления персоналом [Текст] / О. В. Павленко // Экономика и предпринимательство. – 2015. № 3-2. – С. 524-527.
46. Папонова, Н. Е. Инструменты развития способностей к обучению [Текст] / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2013. – № 2. – С. 51-61.
47. Передеренко, О.А. Вовлечение персонала как ключевой фактор устойчивого развития предприятия [Текст] / О.А. Передеренко // Шумпетеровские чтения. – 2014. – Т.1. – С. 81-84.
48. Погодина, Г.В, Дмитриев, Г.В. Обучение персонала при внедрении новых технологий [Текст] / Г.В. Погодина, Г.В. Дмитриев //Справочник по управлению персоналом. – №7. – 2004. – С. 50-58.

49. Поротова, Т. В. Мотивация трудовой деятельности работников как функция и элемент системы управления персоналом [Текст] / Т. В. Поротова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 1-2. – С. 615-617.
50. Пригожин, А. И. Методы развития организаций [Текст] / А. И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 862 с.
51. Разиньков, П.И. Мотивационное развитие персонала предприятия [Текст]: монография / П.И. Разиньков, О.П. Разинькова; под общ. ред. П.И. Разинькова. - Тверь: Тверской гос. технический ун-т, 2016. – 235 с.
52. Райгородский, Д.Я. Психодиагностика персонала. Методики и тесты [Текст] / Д.Я. Райгородский. – Самара: БАХРАХ-М, 2007. – 435 с.
53. Рахимова, Д. Р. Обучение персонала в современном мире [Текст]: сборник статей Международной научно-практической конференции 2015 г. /ответ. редактор: А. А. Сукиасян. – Уфа: Проблемы социально-экономического развития регионов. – 2015. С. 85-87.
54. Резник, С. Д. Персональный менеджмент [Текст]: учебник пособие / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, Ф. Е. Удалов, И. С. Чемезов; под общ. ред. С. Д. Резника. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 588 с.
55. Розанова, С.А. Развитие мотивации в современном мире [Текст]: монография / С. А. Розанова, В. С. Карапетяна. – Москва: Российский ун-т дружбы народов, 2015. – 283 с.
56. Руднев, Е. А. Выращивание талантов: как добиться того, чтобы цели сотрудников соответствовали стратегии организации [Текст] // Стратегический Менеджмент. – 2015. – № 3. – С. 258-262.
57. Руднева, Н.В. Новая концепция управления персоналом организации [Текст]: монография / Н.В. Руднева, С.К. Савицкий, Э.М. Хабибулин. – Ульяновск: Зебра, 2016. – 121 с.
58. Рыбкина, В.А. Обучение и развитие персонала как важная составляющая кадровой политики организации [Текст] / В.А. Рыбкина // Экономика устойчивого развития. – 2015. № 4 (24). – С. 113-118.

59. Санина, Е.И. Вопросы методологии, теории и практики формирования культуры личности, обучающихся в контексте системно-деятельностного подхода к обучению [Текст]: монография / Е. И. Санина [и др.]. – Санкт-Петербург: Свое изд-во, 2015. – 248 с.
60. Сапегина, О. А. Повышение качества и эффективности реализации проекта на основе совершенствования системы корпоративного обучения и развития персонала [Текст] / О. А. Сапегина // Научный Альманах. – 2015. – № 7 (9). – С.186-188.
61. Скачкова, Л.С. Управление мотивацией персонала: подходы, модели, инструментарий [Текст]: монография / Е.П. Костенко, С.В. Бутова, Е.В. Михалкина. – Ростов-на-Дону, 2015. – 223 с.
62. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании [Текст] / Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 624 с.
63. Стукен, Т. Ю. Внутрифирменное обучение персонала: мотивы работников и работодателей [Текст] / Т. Ю. Стукен // Вестник Омского университета. – 2015. – № 4. – С. 170-176.
64. Сулова, О. В. Оценка влияния организационной культуры на конкурентоспособность совместных предпринимательских структур [Текст]: автореферат дис. ... кандидата экономических наук/ О. В. Сулова; С.-Петерб. гос. экон. ун-т. – Санкт-Петербург, 2016. – 19 с.
65. Сычева, С. В. Взаимосвязь организационной культуры компании и системы внутрифирменного обучения [Текст] / С. В. Сычева // Вестник университета (государственный университет управления). – 2015. № – 3. – С. 131-140.
66. Тавокин, Е. П. Социология управления [Текст]: учебное пособие / Е. П. Тавокин. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 200 с.
67. Таранец, А.В. Управление организационными конфликтами в российских деловых организациях [Текст] / А.В. Таранец; отв. ред. проф. Коргова М. А. – Ростов-на-Дону: Фонд науки и образования, 2017. – 136 с.

68. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст]: учеб. пособие / О. Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА - М, 2011. – 150 с.
69. Трудовой кодекс РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL <http://www.consultant.ru>.
70. Федорова, Н.В. Управление персоналом [Текст]: учебник пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – Москва: Кнорус, 2016. – 215 с.
71. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст] / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 490 с.
72. Хасанова, Г.Б. Психология управления трудовым коллективом: учебное пособие / Г.Б. Хасанова, Р.Р. Исхакова; М-во образ. и науки России, Казан. нац. исслед. тех. ун-т. – Казань: Изд-во КНИТУ, 2012. – 260 с.
73. Целютина, Т.В. Инновационная технология коучинг: учимся применять в управлении человеческими ресурсами [Текст] // Кадровый форум Черноземья сборник статей девятого кадрового форума Черноземья (Пятое международное заседание). – 2016. – С. 122-124.
74. Целютина, Т.В., Гулей, И.А. Командный коучинг как инструмент повышения мотивации и эффективности принятия решений [Текст] // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2015. – № 5. – С. 241-243.
75. Червякова, В.Е. Мотивация трудового поведения российского персонала [Текст] монография / Е.В. Червякова. – Саратов: Копипринтер СГТУ, 2015. – 53 с.
76. Черкасских, К.А. Talent management как фактор повышения производительности труда в современных условиях [Текст] // Управленческий конгресс: сборник статей студентов по материалам комплексного научно-практич. мероприятия НИУ «БелГУ», 30 октября – 2 ноября 2018 г. / отв. ред. В.М. Захаров. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 164-168.

77. Черкасских, К.А. Ключевые аспекты формирования стратегической программы управления талантами при инклюзивном подходе [Текст] // Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов II Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 12-13 апреля 2018 г.) / под ред. Л.А. Третьяковой. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 34-38.

78. Черкасских, К.А. Корпоративная культура как управленческий ресурс оценки кадрового менеджмента [Текст] / К.А. Черкасских, Т.В. Целютина // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы: материалы международной молодежной науч.-практической конференции / отв. редактор В.Ш. Гузаиров, И.В. Савенкова. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2018. – С. 72-79.

79. Черкасских, К.А. Управление организационным поведением на основе укрепления корпоративной культуры [Текст] / Т.В. Целютина, К.А. Черкасских // Управленческий конгресс: сборник статей по материалам комплексного научно-практического мероприятия НИУ «БелГУ» / отв. ред. В.М. Захаров. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 281-286.

80. Чуланова, О.Л. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / О. Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 73 с.

81. Шапиро, С. А. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / С. А. Шапиро. – М.: КНОРУС, 2012. – 352 с.

82. Шаталова, Н. И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Н. И. Шаталова, В. А. Земляков. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 211 с.

83. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Х. Шейн. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.

84. Ядов, В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст] / В.А. Ядов. – Самара: Изд-во Самарского ун-та, 1995.

85. Anderson, C., Galinsky, A., 2006. Power, optimism, and risk-taking // *European Journal of Social Psychology*. 2006. № 36. Pp. 511-536.
86. Becchetti, L., Di Giacomo, S., Pinnacchio, D., 2008. Corporate social responsibility and corporate performance: Evidence from a panel of US listed companies // *Applied Economics*. 2008. № 40 (5). Pp. 541-567.
87. Best practice in business advisory, counselling and information services. – UN. Econ. commiss. for Europe. Geneva. – N.Y.; Geneva: UN. – VIII, 2002. 89 p.
88. Grosman, M., 2000. The Human Capital Model. *Handbook of Health Economics*. Volume: 1A, [ed. by A.J. Culver, J.P. Newhouse], 2000. 349 p.
89. Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1992. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // *The Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70. № 1. Pp. 71-79.
90. Kollins, J.C., Porras, J.A., 1994. *Built Last: Successful Habits of Visionary Companies*. – New York: Harper Business, 1994. Pp. 19-29.
91. Lynne Hambleton, 2007. *Treasure Chest of Six Sigma Growth Methods, Tools, and Best Practices: A Desk Reference Book for Innovation and Growth*. – Prentice Hall, 2007. 864 p.
92. Madden, L.T., Duchon, D., Madden, T.M., and Plowman, D.A., 2012. Emergent Organizational capacity for compassion // *Academy of Management Review*. 2012. № 37 (4). Pp. 689-708.
93. Mayo, A., 2012. *Human Resources or Human Capital?: Managing People as Assets*. – Gower Publishing, Ltd., 2012. 356 p.
94. Taiichi Ohno, 2007. *Workplace Management*. – Gemba Press, 2007. 146 p.
95. Von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I., 2000. *Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. – Oxford: Oxford University Press, 2000. 292 p.
96. Becker, G., Murphy, K. and Tamura, R., 1990. Economic growth, human capital and population growth. *Journal of Political Economy*, p. 12 – 37.

97. Bijl, R., 2011. 'Never waste a good crisis: Towards social sustainable development'. *Social Indicators Research* 102, p. 157–168.
98. Bennett, F., 2014. The 'living wage', low pay and in work poverty: Rethinking the relationships. *Critical Social Policy*, 34, 46-65.
99. Bijl, R., 2011. Never waste a good crisis: Towards social sustainable development. *Social Indicators Research*, 102, 157-168.
100. Bundy, J., Shropshire, C., & Buchholtz, A., 2013. Strategic cognition and issue salience: Towards an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns. *Academy of Management Review*, 38 (3), 352-376.
101. Edinak E.A., Korovkin A.G., 2014. Creation of balance of the territorial movement of the busy population (on the example of the federal districts of the Russian Federation). *Forecasting Problems*, 3, 72-84.
102. Hrustalyov, E., Slavyanov, A., 2014. Labor migration and problem of innovative development. *Problem of forecasting*, 1, 79-86.
103. Madden, L.T., Duchon, D., Madden, T.M., & Plowman, D.A., 2012. Emergent Organizational capacity for compassion. *Academy of Management Review*, 37 (4), 689-708.
104. Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D., 1991. *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. – HarperCollins, 1991. 323 p.

Приложения