

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет
Институт «Высшая школа менеджмента»

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ X**

Выпускная квалификационная работа
студентки 4 курса бакалаврской программы,
профиль – Управление человеческими ресурсами
Поручиковой Екатерины Степановны

(подпись)

Научный руководитель:
Старший преподаватель кафедры
организационного поведения
и управления персоналом
ЦЫБОВА Виктория Сергеевна

(подпись)

Санкт-Петербург
2020

Заявление
о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Поручикова Екатерина Степановна, студентка 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Управление человеческими ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Совершенствование кадровой политики на примере компании Х», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

(Подпись студента)

(Дата)

ГЛАВА 1. Теоретические основы формирования кадровой политики организации	8
1.1. Основные типы и элементы кадровой политики	8
1.1.1. Факторы, влияющие на кадровую политику организации	14
1.1.2. Особенности кадровой политики в российских компаниях	16
1.2. Текучесть кадров как показательный критерий анализа кадровой политики .	17
1.2.1. Причины активной текучести кадров	21
1.2.2. Пассивная текучесть персонала как результат контрпродуктивного поведения на работе	22
ГЛАВА 2. Исследование проблем кадровой политики компании X.....	25
2.1. Особенности кадровой политики в строительных компаниях	25
2.1.1 Проблемы кадровой политики в строительных компаниях	25
2.1.2 Характерные черты управления в строительных компаниях	28
2.1.3 Проблема старения персонала как ключевая проблема строительной индустрии	30
2.2. Анализ кадровой политики компании X	36
2.2.1. Общее описание компании и модели бизнеса.....	36
2.2.2. Организационная структура и коммуникации	37
2.2.3. Корпоративная культура компании	38
2.2.4. Анализ кадрового состава компании и текучести кадров.....	40
2.2.5. Характеристика кадровой политики компании X.....	44
2.2.6. Анализ системы оплаты труда	45
2.2.7. Анализ стиля управления.....	47
ГЛАВА 3. Результаты исследования кадровой политики компании X.....	50
3.1. Методология исследования	50
3.2. Проблемы компании.....	51
3.2.1. Взгляд генерального директора.....	51
3.2.2. Взгляд менеджера по закупкам.....	53

3.2.3.	Взгляд бригадира	54
3.2.4.	Взгляд архитектора	55
3.3.	Выявление причин обозначенных проблем	56
3.3.1.	Проблема старения кадров	56
3.3.2.	Потеря финансовых средств на строительных материалах	63
3.3.3.	Недооценка стоимости строительных работ на этапе формирования смет	70
3.3.4.	Текучесть персонала	72
3.4.	Кластеризация проблем.....	80
3.5.	Рекомендации компании	83
3.5.1.	Внедрение среднесрочного планирования	83
3.5.2.	Модификация системы отбора персонала	84
3.5.3.	Создание культуры открытых коммуникаций	90
3.5.4.	Введение новой системы стимулирования.....	96
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		104
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....		106
ПРИЛОЖЕНИЯ.....		114
Приложение 1.	Организационная структура групп	114
Приложение 2.	Анализ кадровой политики	115
Приложение 3.	Опросы линейных рабочих.....	116
Приложение 4.	Опрос об ожиданиях сотрудников компании.....	119
Приложение 5.	Опрос о вовлеченности Q12	121
Приложение 6.	Карта проекта.....	122
Приложение 7.	Рекомендуемые мероприятия системы наставничества.....	123

ВВЕДЕНИЕ

Данная работа посвящена анализу кадровой политики компании, оперирующей в строительной индустрии Санкт-Петербурга, и исследованию мер по ее улучшению.

Социальная и экономическая значимость строительной индустрии России возрастает каждый год¹. Строительная отрасль создает порядка 7% Валового внутреннего продукта страны, обеспечивая 5,5 млн. рабочих мест². В научной литературе при обсуждении значимости и особенностей строительной индустрии часто обсуждается понятие мультипликационного эффекта средств, используемых в строительстве – «одно рабочее место в строительстве создает шесть в смежных областях»³. Степень развития строительной области положительно коррелирует со степенью развития смежных отраслей – машиностроительная отрасль, производство строительных материалов и оборудования, нефтехимия, производство стекла, энергетика, бытовые услуги и др, чем и обуславливается огромная значимость строительной области для развития экономики страны.

В 2019 году по распоряжению Правительства Российской Федерации была подготовлена Стратегия развития строительной отрасли до 2030 года. Согласно стратегии, в течение следующие 10 лет государством планируется увеличить объемы ипотечного субсидирования граждан, создание специализированных кредитных организаций для проектного финансирования строительства многоквартирных домов, введение ряда новых требований к строительству, снижение пошлин на импорт оборудования и качественных строительных материалов, предоставление льгот застройщикам и т.д. Помимо этого, в настоящее время действует множество других стратегических документов, программ и постановлений, направленных на развитие строительной индустрии⁴.

Внимание государства и наличие обширных программ по стимулированию развития отрасли служит доказательством важнейшей роли строительной индустрии в развитии экономики страны. Несмотря на это, за последние несколько лет было выявлено ухудшение состояния делового климата в строительной индустрии. Индекс предпринимательской уверенности (ИПУ) в 2019 году снизился на 1 п.п. по сравнению с 2018 год и составил -20%. Наибольшее воздействие на падение ИПУ оказало влияние

¹ Бирюкова А. А., Сычева А. В., Третьякова Ю. В. Динамика и перспективы строительной отрасли //Экономические науки. – 2017. – №. 58-2. – С. 09.01.

² Доля женщин в строительной отрасли РФ уменьшилась до 14,8% // Индустриальные новости. — Интернет ресурс. — URL: <http://ria-in.ru/professiya/karera/dolya-zhenshchin-v-stroitelnoj-otrasli-rf-umenshilas-do-14-8> (дата обращения: 20.05.2020).

³ Саямова Р. Р. Роль строительства в развитии инвестиционных процессов национальных экономик //Вестник евразийской науки. – 2014. – №. 1 (20).

⁴ Анпилов С. М., Сорочайкин А. Н. О стратегии развития строительной отрасли РФ (часть I) //Эксперт: теория и практика. – 2019. – №. 1 (1).

ожидание падения численности занятых в строительной индустрии, косвенно свидетельствуя об ожидании спада развития производственной деятельности⁵.

Одним из факторов, тормозящих развитие строительной индустрии, является неэффективное управление кадровыми ресурсами в строительных компаниях⁶. Российскими компаниями зачастую используется старомодный пассивный стиль управления кадровой политикой, что ведет к высокой текучести кадров, контрпродуктивному поведению и регулярных нарушениях трудовой дисциплины. В данных условиях вопрос управления кадровой политики строительных компаний становится невероятно актуальным.

Цель исследования заключается в разработке рекомендации по совершенствованию кадровой политики строительной компании «Х» города Санкт-Петербурга.

Для выполнения поставленной цели исследования данная работа предполагает **решение следующих задач:**

1. Изучение теоретических положений о кадровой политике;
2. Анализ видов и причин текучести кадров компании;
3. Анализ кадровой политики и организационного стиля управления компании Х;
4. Определение существующих проблем компании Х посредством интервью с сотрудниками;
5. Выявление причин существующих проблем через призму положений кадровой политики организации;
6. Обзор лучших практик по решению существующих проблем и выдвижение рекомендаций по совершенствованию кадровой политики компании Х.

Предметом данного исследования выступает кадровая политика. Объектом данного исследования является компания Х, оперирующая в отрасли строительства.

Структура данного исследования следует логике выполнения поставленных задач. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и ряда приложений.

В первой главе определено понятие кадровой политики организации, а также описаны ее основные характеристики с учетом специфики российского бизнеса:

⁵ Деловой климат в строительстве в I квартале 2019 года // Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. — URL: <https://issek.hse.ru/news/263859157.html> (дата обращения: 20.05.2020).

⁶ Яруллина Л. Р., Сучкова Т. В. Проблемы управления персоналом в организациях строительной индустрии // Известия Казанского государственного архитектурно-строительного университета. — 2015. — №. 4 (34).

приведены типы и элементы кадровой политики, а также особенности и проблемы кадровой политики в российских компаниях, в том числе и в строительной отрасли. Описана взаимосвязь текучести кадров с типом кадровой политики, применяемой в организации.

Вторая глава посвящена изучению компании X: на основе ряда проведенных интервью приведено описание деятельности и бизнес-модели компании, определены типы кадровой политики и организационной структуры компании, обозначены первичные точечные проблемы, с которыми сталкивается компания. Более того, приведено описание методологии исследования и выбранных инструментов.

Третья глава посвящена практическому анализу причин выявленных проблем. Осуществляется серия дополнительных опросов и интервью сотрудников компании с целью выявления причин возникающих проблем, а также производится обзор лучших практик компаний и теоретических концепций для эффективного решения выделенных проблем. На основе полученных результатов были сформулированы практические рекомендации компании X по модификации кадровой политики.

Инструментами исследования стали количественные и качественные методы сбора и анализа информации. В качестве количественных методов выступил анализ отчетов о финансовых результатах, текучести кадров, анализ количественных результатов проведенных опросов, в качестве качественных методов были использованы неструктурированные интервью, а также изучение лучших практик в области HR в строительной индустрии в России и Запада.

При формировании теоретической базы исследуемой проблемы основными источниками информации стали работы Базаровой Т. Ю., Ереминой Б. Л., Яруллиной Л. Р., Сучковой Т. В., Власенко Л.В., Грюнштама В.А. и др. При работе с компанией «X» источниками информации стали владелец, сотрудники организации, а также предоставленные компанией данные. Для анализа проблем кадровой политики компании использовались опросники Миляевой Л. Г., Леоновой Е., Скриптуновой Е.А. и др.

В результате проведенного анализа проблем кадровой политики компании были предложены рекомендации по модернизации системы отбора персонала в компанию X, создание культуры открытых коммуникаций путем организации программ наставничества и использования практик обратной связи, а также введение новой системы оплаты труда.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Основные типы и элементы кадровой политики

Кадровая политика — это совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом⁷. Объектом кадровой политики является персонал организации. Таким образом, кадровая политика представляет собой философию выполнения функций управления человеческими ресурсами.⁸

Существует различное понимание словосочетания «кадровая политика». В широком смысле кадровую политику можно понимать как набор принципов и ограничений, систему осознанных правил, применяемых работодателем в рамках управления человеческими ресурсами в организации. В узком смысле кадровая политика может пониматься как локальный документ организации или группа документов, определяющих как общее направление работы с персоналом, а также конкретизирующий используемые при этом принципы и методы, устанавливающий определенные правила. Базой для создания кадровой политики являются структура персонала в организации, оценка эффективности и продуктивности применения кадровых технологий и расхода рабочего времени, текущее и прогнозное состояние рынка труда, а также прогноз развития бизнеса организации и потребности в персонале.^{9 10}

В крупных организациях кадровая политика как философия управления человеческими ресурсами зачастую фиксируется во внутренних документах организации. В то время как в небольших компаниях кадровая политика чаще всего не задокументирована и существует лишь как система установок владельца фирмы.^{11 12}

Кадровая политика как свод принципов работы с человеческими ресурсами компании определяет систему управления персоналом, и, следовательно, задает направление развития организации в области управления человеческими ресурсами. Так

⁷ Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебно-методическое пособие / сост. О. Х. Аршолоева. — Улан-Удэ: Издательство Бурятского госуниверситета, 2015. — 160 с. ISBN 978-5-9793-0770-1 С. 7.

⁸ Ильченко С. В. Отбор персонала как составляющая кадровой политики организации // Бизнес и дизайн ревю. — 2019. — №. 1. — С. 5-5.

⁹ Жданова Т. С. Шпаргалка по управлению персоналом: ответы на экзаменационные билеты // Москва: Аллель-2000. — 2005. С. 64.

¹⁰ Миляева Л. Г. Диагностика кадровой политики организаций: комплексный подход // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. — 2016. — №. 3.

¹¹ Хашева З. М. Формирование стратегической модели ценности организации // УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ. — 2012. — С. 209.

¹² Басенко В. П., Дианова В. А. Влияние кадровой политики на конкурентоспособность организации // Научный вестник Южного института менеджмента. — 2017. — №. 3.

как персонал организации является одним из основных ресурсов организации и может рассматриваться как средство следования стратегии и достижения организационных целей, кадровая политика влияет на конкурентоспособность организации через влияние на эффективность системы и методов работы с персоналом.¹³

Эффективная кадровая политика, обеспечивающая конкурентоспособность организации повышает способность компании к адаптации в случае изменения рыночных требований и используемых технологий. В качестве основных требований, предъявляемых современными условиями к кадровой политике, Сырбу и Федорова [Сырбу, Федорова, 2014] называют (см. рис 1): взаимосвязанность кадровой политики с общей стратегией компании (кадровая политика как элемент стратегии); гибкость, представляющая из себя в определенной мере стабильность с возможностью внесения корректировок при изменении планов фирмы и внешних, рыночных факторов; экономическая обоснованность, то есть, соответствие кадровой политики финансовым возможностям организации; индивидуальный подход к сотрудникам¹⁴.



Рис. 1 Современные требования к кадровой политике

Источник: [Сырбу, Федорова, 2014]

Кадровая политика объединяет под собой все направления кадровых работ в организации и присутствует на всех стадиях жизненного цикла персонала в организации, и, в зависимости от стадии цикла, можно выделить различные направления и элементы кадровой политики. Универсального списка направлений кадровой политики не существует, так как каждый исследователь приспособливает его с целью соответствия целям исследования. Список направлений кадровой политики в таблице был

¹³ Басенко В. П., Дианова В. А. Влияние кадровой политики на конкурентоспособность организации //Научный вестник Южного института менеджмента. – 2017. – №. 3.

¹⁴ Сырбу А. Н., Федорова Ю. А. Роль кадровой политики в повышении конкурентоспособности предприятия //Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2014. – №. 10.

сформулирован Демо [Demo, 2012] в ходе анализа значительного объема литературы, посвященной кадровой политике (см. таблицу 1).

Таблица 1 Определения основных направлений кадровой политики

Направление кадровой политики	Определение
Отбор и наем персонала	Артикулируемые организацией правила поиска сотрудников, воодушевления их на подачу заявления и отбора сотрудников, нацеленные на гармонизацию ценностей, интересов, ожиданий и компетенций людей с характеристиками и нуждами позиции и организации.
Вовлеченность	Артикулируемые организацией правила создания эмоциональной связи с сотрудниками, вносящего вклад в их благополучие на работе с точки зрения признательности, отношения, участия и коммуникации.
Обучение, развитие и образование	Артикулируемые организацией правила обеспечения систематического повышения компетентности сотрудников и стимулирования непрерывного обучения и получения знаний.
Условия работы	Артикулируемые организацией правила предоставления сотрудникам хороших рабочих условий с точки зрения выгод, здоровья, безопасности и технологий.
Оценка исполнения работы основанная на компетенциях	Артикулируемые организацией правила оценки работы и компетентности сотрудника, поддерживающие решения о продвижении, карьерном планировании и развитии.
Компенсация и вознаграждение	Артикулируемые организацией правила вознаграждения работы и компетентности сотрудника через заработную плату и нефинансовое вознаграждение и стимулы.

Источник: [Demo, 2012]

Формирование кадровой политики включает в себя: формирование общих принципов, то есть расставление приоритетов и разработку целей кадровой политики; планирование потребности в персонале; создание информационной политики, отвечающей за движение информации, связанной с человеческими ресурсами, в компании; формирование финансовой политики, принципов вознаграждения и

распределения финансовых ресурсов в области человеческих ресурсов; составление политики развития персонала; анализ соответствия кадровой политики стратегии и целям организации. Проектирование кадровой политики подразумевает под собой прохождение шагов, показанных на рисунке 2.^{15 16}

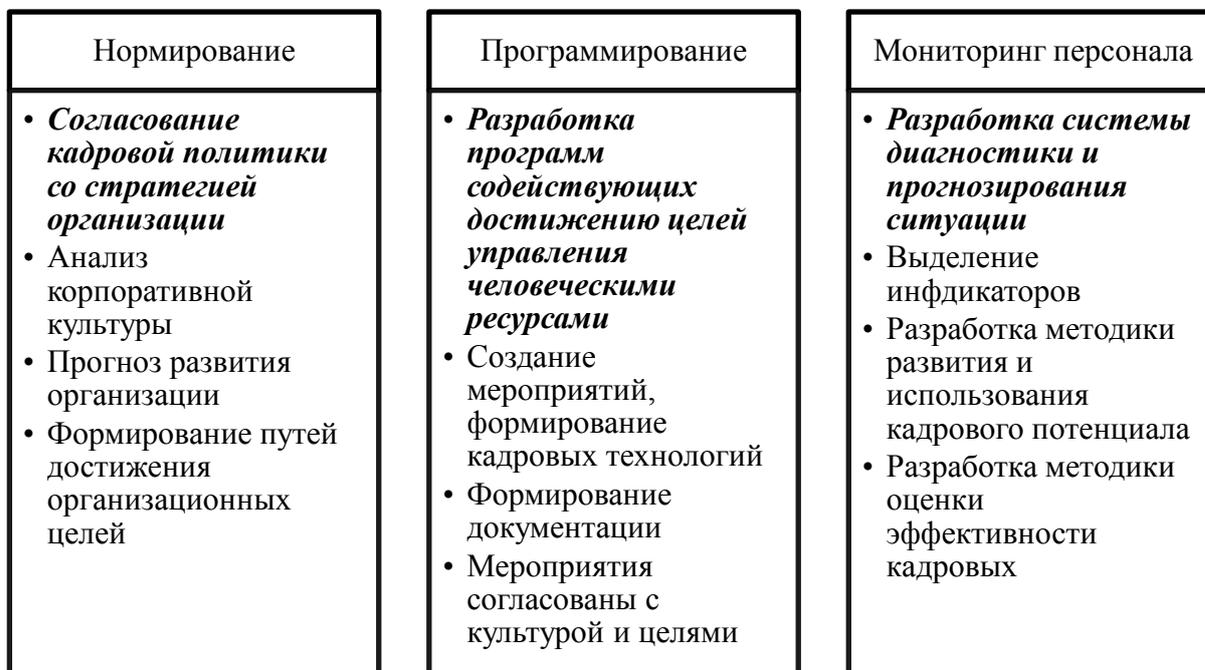


Рис. 2 Этапы формирования кадровой политики

Составлено по: [Мордовин, 2007]

На рисунке 3 изображена система классификации кадровой политики. При анализе кадровой политики выделяют два способа группировки: по масштабам кадровых мероприятий и по степени открытости. Выделение различных типов кадровой политики по масштабу кадровых мероприятий связано со степенью осознанности принципов, являющихся основой проводимых кадровых мероприятий и уровнем влияния менеджмента на систему управления человеческими ресурсами. По масштабам кадровых мероприятий кадровая политика может быть пассивной, реактивной, превентивной и активной. По степени открытости кадровые политики разделяют на открытые и закрытые кадровые политики.

¹⁵ Беседин, А. В. Этапы, элементы и формирование кадровой политики / А. В. Беседин. — Текст : непосредственный, электронный // Молодой ученый. — 2019. — № 1 (239). — С. 75-76. — URL: <https://moluch.ru/archive/239/55339/> (дата обращения: 12.04.2020).

¹⁶ Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. Управление персоналом,—М // Банки и биржи. – 1998. — URL: http://www.aup.ru/books/m152/5_2.htm (дата обращения: 12.04.2020).



Рис. 3 Система классификации типов кадровой политики

Составлено по: [Базарова, Еремина, 1998]

Можно сказать, что кадровая политика является пассивной, в случае если у менеджмента отсутствует явно выраженный план действий по работе с персоналом, а работа с кадрами ограничивается экстренным реагированием на критические ситуации и ликвидацией неблагоприятных последствий, поиск причин возникновения негативных ситуаций и планирование персонала в такой организации не проводится. При реактивной кадровой политике в организации менеджмент работает в режиме выявления сигналов негативного состояния, поиска причин развития кризиса, после чего осуществляет действия для локализации проблем. Для такой кадровой политики характерно эффективное реагирование на экстренные ситуации и затрудненное среднесрочное планирование. Превентивная кадровая политика характеризуется наличием у менеджмента прогнозов развития ситуации и отсутствием достаточных средств для оказания влияния на ситуацию. В таких организациях, несмотря на наличие кратко- и среднесрочных прогнозов по потребности в персонале, явно присутствует проблема разработки целевых программ управления человеческими ресурсами. При активной кадровой политике менеджмент обладает возможностью проведения антикризисных мероприятий, мониторинга ситуации, наличием обоснованных прогнозов и возможностью влиять на ситуацию. Активная кадровая политика делится на два подвида: рациональная и авантюристическая. Для рационального типа кадровой политики характерно наличие обоснованного прогноза изменения ситуации, в то время как при авантюристической

кадровой политики активное прогнозирование не производится, но менеджмент стремится влиять на ситуацию, т.е. планы по работе с персоналом в рациональной кадровой политики строятся на прогнозах, в то время как в авантюристической версии используется более эмоциональный нежели аргументированных подход.¹⁷

По степени открытости принято разделять кадровые политики на открытые и закрытые кадровые политики. Кадровая политика считается открытой, когда компания ориентируется в основном на внешний рынок труда, открыта для потенциальных сотрудников на любом уровне при наличии необходимой квалификации, без опыта работы в самой организации. Данный тип кадровой политики характерен для новых, быстро растущих организаций. При закрытой кадровой политике компания ориентируется на внутренний рынок труда, т.е. заполнение руководящих должностей происходит за счет сотрудников самой организации. Такая кадровая политика принята в компаниях, ориентированных на поддержание особой корпоративной культуры или работающих в условиях дефицита кадров. В таблице 2 показаны ключевые отличия в кадровых процессах в организациях с открытой и закрытой кадровой политикой.¹⁸

Таблица 2 Различия в кадровых процессах в организациях с открытым и закрытым типом кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
1	2	3
Набор	Высокая конкуренция на рынке труда	Дефицит рабочей силы, квалифицированных кадров на рынке труда
Адаптация	Быстрое включение, возможно внедрение новых подходов	Адаптация за счет сплочённости коллектива и наставников
Обучение и развитие	С использованием внешних центров	Внутри организации, упор на единые для организации ценности, взгляды, методы, технологии

¹⁷ База Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. Управление персоналом,—М // Банки и биржи. – 1998. — URL: http://www.aup.ru/books/m152/5_2.htm (дата обращения: 12.04.2020).

¹⁸ Баз Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. Управление персоналом,—М // Банки и биржи. – 1998. — URL: http://www.aup.ru/books/m152/5_2.htm (дата обращения: 12.04.2020).

Продолжение таблицы 2

1	2	3
<i>Продвижение</i>	Сдерживание карьерного роста в связи с привлечением новых сотрудников с внешнего рынка труда	Активное планирование карьеры персонала
<i>Мотивация и стимулирование</i>	Предпочтение финансовому вознаграждению	Важность нефинансового вознаграждения
<i>Внедрение инноваций</i>	Постоянное и быстрое внедрение обоснованных инноваций, инициирование инноваций сотрудниками	Сложный процесс инициации инноваций, необходимость адаптации инноваций к культуре организации

Источник: [Базарова, Еремина, 1998]

1.1.1. Факторы, влияющие на кадровую политику организации

Факторы, влияющие на кадровую политику организации, можно разделить на внутренние и внешние.

Примерами внешних факторов, влияющих на кадровую политику организации, могут служить экономическая конъюнктура рынка, трудовое законодательство, взаимоотношения с трудовыми профсоюзами в то время, как внутренними факторами выступают цели и видение организации, организация культуры, корпоративный стиль управления и применяемые технологии.¹⁹

В целом факторы внешней среды может категорировать следующим образом:

- 1) Нормативные ограничения;
- 2) Ситуация на рынке.

Компания может реагировать на изменения во внешней среде одним из следующих образов:

- хаотическое реагирование;

¹⁹ Одегов Ю. Г., Лабаджян М. Г. Факторы, влияющие на кадровую политику // Кадровая политика и кадровое планирование. — 2016. — URL: https://studme.org/66330/menedzhment/factory_vliyayuschie_kadrovuyu_politiku (дата обращения: 10.04.2020).

- кадровое планирование: прогнозирование изменений во внешней среде и разработка ответных действий;
- управления стратегическими возможностями;
- управление стратегическими задачами в реальном времени.

Наиболее значимыми факторами внутренними факторами, влияющими на кадровую политику организации, относятся:

- Цели организации – компаниям, нацеленным на более быстрое достижение результат либо имеющим более глобальные цели, необходимы сотрудники, обладающие определенным набором навыков и личных характеристик;
- Силь управленческий – авторитарный стиль управления и высокая степень централизации в организации введет к необходимости отбора особо типа личностей;
- Условия труда – подобные характеристики, как степень требуемых физических усилий, продолжительность рабочего дня, степень свободы при принятии задач являются привлекающими, или отталкивающими для разных типов личностей;
- Корпоративная культура (характеристики трудового коллектива).

Исходя из понимания роли кадровой политики в организации и факторов, влияющих на ее формирования, доктором экономических наук и профессором Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова Одегов Ю.Г. был выделен перечень факторов, способствующих и препятствующих эффективной реализации кадровой политики в организации. Перечень факторов приведен в таблице 3.²⁰

Таблица 3 Факторы, влияющие на эффективность кадровой политики

Факторы, способствующие осуществлению эффективной кадровой политики	Факторы, препятствующие осуществлению эффективной кадровой политики
1	2
Четкие цели в области кадровой политики	Отсутствие четкой стратегии в области УЧР организации
Готовности применения новых подходов к управлению человеческими ресурсами	Нацеленность на кадровое ядро организации

²⁰ Одегов Ю. Г., Лабаджан М. Г. Факторы, влияющие на кадровую политику // Кадровая политика и кадровое планирование. – 2016. – URL: https://studme.org/66330/menedzhment/factory_vliyayuschie_kadrovuyu_politiku (дата обращения: 10.04.2020).

Продолжение таблицы 3

1	2
Принятие ответственности руководителей за разумное употребление потенциала подчиненных	Сосредоточенность на текущем состоянии компании и рынка без учета изменений среды
Желание компании к повышению уровня конкурентоспособности	Неэффективное использование потенциала
Принятие к рассмотрению управленческих способностей руководителей	Отсутствие надлежащего опыта менеджеров к эффективному управлению персонала

Источник: [Одегов, Лабаджян, 2016]

Кадровая политика также находится под влиянием специфики отрасли. К числу черт, характерных для управления человеческими ресурсами в строительной индустрии, относятся²¹:

- Уникальность объектов, которая требует особых подходов и управленческих решений;
- Широкий спектр производимых работ;
- Продолжительность работ;
- Квалификация персонала;
- Территориальная разрозненность объектов и управленческих субъектов.

1.1.2. Особенности кадровой политики в российских компаниях

Отсутствие сформулированной кадровой политики в российских компаниях – нормальное явление, наблюдающееся у, приблизительно, 30% компаний. Такие компании чаще имеют зарплаты ниже рыночного уровня, а также вкладывают меньше финансовых средств в социальный пакет для сотрудников и их образование. В качестве основной цели компании со сформулированной кадровой политикой называют обеспечение компании кадрами соответствующей квалификации, 76% респондентов.²²

²¹ Яруллина Л. Р., Сучкова Т. В. Проблемы управления персоналом в организациях строительной индустрии // Известия Казанского государственного архитектурно-строительного университета. – 2015. – №. 4 (34).

²² Петрова, Ю. Почему российским предприятиям не нужна кадровая политика // «Ведомости» — ведущее деловое издание России. — URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2018/10/31/785199-ne-nuzhna-kadrovaya-politika> (дата обращения: 06.03.2020).

Согласно исследованию, проведенному на базе ВШЭ для «провальных» российских предприятий наиболее характерен «инертный» тип кадровой политики, который подразумевает низкие требования к сотрудникам компании на этапе подбора персонала, отсутствие вложений в социальные программы, отсутствие заинтересованности менеджмента в обеспечении кадров высоким уровнем зарплаток и невысокий уровень значимости сохранения коллектива. Исследователи также отмечают, что данный тип кадровой политики наиболее характерен для малого бизнеса, имеющего до 20 сотрудников.²³

Согласно тому же исследованию наиболее характерным типом кадровой политики для малого бизнеса с 20-50 сотрудниками является «демагог». Особенности такого типа кадровой политики являются: значительные проблемы в обеспечении кадрами, придание высокой значимости сохранению коллектива, инновационность УЧР, с одновременным уровнем финансирования социальных программ ниже среднего. Такие предприятия, как правило, показывают высокие результаты, низкий уровень цен и издержек и высокий уровень качества продуктов.²⁴

Для строительной индустрии наименее характерен тип кадровой политики «прагматик», подразумевающий высокие требования при подборе персонала, экспериментирование с кадровыми инновациями и высокие объемы финансирования социальных программ. В то же время наиболее характерен для рассматриваемой индустрии «стабильный» тип кадровой политики, отличающийся от типа «демагог» и «инертный» лишь на 3 процентных пункта. «Стабильный» тип кадровой политики подразумевает ограниченное количество инноваций и большое внимание к социальным вопросам.²⁵

1.2. Текущая кадровая политика как показательный критерий анализа кадровой политики

Необходимость в проведении анализа кадровой политики может возникать в различных ситуациях: при проведении реорганизации, смене стратегии компании, смене топ-менеджмента или под влиянием изменений на рынке труда. При проведении анализа кадровой политики организации обычно производится оценка следующих критериев:^{26,27}

²³ Гурков И. Б., Зеленова О. И., Мутовин А. А. Социально-кадровая политика российских предприятий // Мир России. Социология. Этнология. – 2007. – Т. 16. – №. 4.

²⁴ Там же.

²⁵ Там же.

²⁶ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибалова. – М.: Гардарики, 2011. С. 398.

²⁷ Валигурский Д. И. и др. Торговое дело: коммерция, маркетинг, менеджмент. Теория и практика. – 2019. С. 382-284.

1. Качественный и количественный состав персонала организации;
2. Показатели текучести персонала;
3. Производительность труда;
4. Затраты на персонал;
5. Наличие индивидуального подхода к сотрудникам.

Оценка текучести кадров при анализе кадровой политики важна в связи с тем, что изменения в текучести кадров, а также слишком высокие или слишком низкие показатели могут сигнализировать о широком спектре потенциальных проблем. Среди них, например, несправедливая структура оплаты труда, плохие условия труда, неэффективная процедура отбора кандидатов и отсутствие возможности карьерного роста²⁸. В связи с этим проблема текучести персонала требует подробного рассмотрения и анализа для выявления проблем кадровой политики.

Кузнецов В. И. разделяет выбытие персонала из организации на высвобождение персонала и текучесть кадров (см. рис. 4). Высвобождение персонала происходит под влиянием таких факторов, как изменение технологий на производстве, реорганизация труда и производства, изменение методов управления. Высвобождение персонала как вид сокращения численности персонала организации подразделяется на относительное и абсолютное. К факторам, вызывающим высвобождение персонала относят: рост производительности труда, структурные изменения и социально-экономические факторы. Высвобождение персонала может проявляться в форме принудительных увольнений, создания условий для ухода сотрудника из организации по собственному желанию или сокращения рабочего времени сотрудников, которое также может являться способом содействия увольнению. Текучесть персонала разделяется на увольнения по инициативе работника и по инициативе администрации, в литературе такую текучесть персонала часто называют активной и пассивной (вынужденной) соответственно. Таким образом, высвобождение персонала относится к общеорганизационным изменениям, а текучесть персонала касается индивидуально сотрудника.²⁹

²⁸ Маслова В. Управление персоналом 4-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для академического бакалавриата. – Litres, 2019. С. 376.

²⁹ Кузнецов В. И. О движении персонала (статистические аспекты) //Статистика и экономика. – 2007. – №. 4.



Рис. 4 Классификация видов выбытия персонала

Источник: [Кузнецов, 2007]

Существуют также и исследования, рассматривающие текучесть персонала как синоним выбытия персонала. При рассмотрении текучести как синонима выбытия персонала, авторы разделяют ее на добровольную текучесть кадров (по инициативе сотрудника) и ненамеренную (по инициативе организации). В свою очередь, ненамеренная текучесть кадров подразделяется на текучесть, связанную с личностью сотрудника (например, за плохие результаты работы), и несвязанную (например, сокращение штата).³⁰

Коэффициент текучести кадров (K_T) – показатель, определяющий скорость, с которой сотрудники покидают организацию. Данный показатель может применяться для осуществления планирования кадров и являться отправной точкой для рассмотрения проблемы текучести кадров. Однако, необходимо отметить, что такой показатель не может в полной мере отразить сущность текучести кадров в организации, так как не различает причины увольнения сотрудников. Данный коэффициент также не позволяет провести различие между сотрудниками, уволившимися по своему желанию и сотрудниками, ушедшими по обстоятельствам, которые находились вне их контроля. Данный показатель, коэффициент текучести, рассчитывается по формуле (1).³¹³²³³

³⁰ Morrell K., Loan-Clarke J., Wilkinson A. Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover //International Journal of Management Reviews. – 2001. – Т. 3. – №. 3. – С. 219-244.

³¹ Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Edition 13. – Kogan page, 2014. P. 249.

³² Morrell K., Loan-Clarke J., Wilkinson A. Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover //International Journal of Management Reviews. – 2001. – Т. 3. – №. 3. – P. 219-244.

$$K_T = \frac{Ч_{УВ}}{Ч_{СРСП}} \times 100\%, \quad \text{где} \quad (1)$$

K_T – Коэффициент текучести;

$Ч_{УВ}$ – Число сотрудников, покинувших организацию;

$Ч_{СРСП}$ – Среднесписочное число сотрудников.

Альтернативным методом оценки ситуации с текучестью кадров в компании является коэффициент стабильности. Коэффициент стабильности ($K_{СТ}$) или коэффициент постоянства кадров рассчитывается по формуле (2) за определенный период (обычно один год) и позволяет оценить долю сотрудников, имеющих опыт работы в организации более года.³⁴

$$K_{СТ} = \frac{Ч_{НП} - Ч_{УВ}}{Ч_{СРСП}} \times 100\%, \quad \text{где} \quad (2)$$

$K_{СТ}$ – Коэффициент стабильности;

$Ч_{НП}$ – Число сотрудников, на начало периода;

$Ч_{УВ}$ – Число сотрудников, покинувших организацию;

$Ч_{СРСП}$ – Среднесписочное число сотрудников.

В некоторых случаях целесообразно создание графика выживания (время по оси абсцисс и процент ушедших из компании из числа нанятых по оси ординат). Данный график показывает, какой процент сотрудников, нанятых в определенный момент времени, остается в организации спустя время. Данный график может помочь в оценке эффективности процесса рекрутинга и удержания сотрудников. В качестве замены графика на более простой показатель можно выделить индекс половины жизни. Индекс половины жизни – время, которое понадобилось, чтобы группа нанятых людей в один период сократилась до половины.³⁵

Изучение временных рамок, в которые сотрудники уходят из организации является неотъемлемой частью процесса выделения проблемных областей кадровой политики, так как уход сотрудника на разных временных промежутках может свидетельствовать о проблемах в различных функциях управления человеческими ресурсами.

Эффективный процесс анализа текучести персонала включает в себя 3 этапа. На первом этапе проводится оценка того, сколько человек покидают организацию. Следующий шаг предполагает проведение качественного анализа, то есть подразумевает

³³ Marchington M. W. AJ (1996). Core Personnel and Development //London, United Kingdom: Institute of Personnel and Development. P. 96–100.

³⁴ Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Edition 13. – Kogan page, 2014. P. 249.

³⁵ Ibid

ответ на вопрос «Кто покидает организацию?». На последнем этапе проводится оценка выгод и затрат, которые организация несет в связи с текучестью персонала.³⁶

1.2.1. Причины активной текучести кадров

Большое количество исследований и моделей фокусируются на добровольной текучести. По некоторым оценкам добровольная текучесть отвечает за 90%³⁷ случаев выбытия персонала.

Интересным исследованием в данной области является работа Гриффита, Хоума и Гартнера [Griffeth, Hom, Gaertner, 2000] которая представляет собой мета-анализ предшествующих исследований текучести кадров и выделяет основные предикторы. Авторы разделили факторы добровольной текучести на 5 категорий: демографические предикторы, организационные факторы (удовлетворенность работой, атмосфера на работе), содержание работы и факторы внешней среды, другие поведенческие предикторы, факторы, связанные с процессом покидания организации.³⁸

Комплексная модель добровольной текучести кадров (см. рис. 5), рассмотренная в исследовании [Allen, 2008], демонстрирует процесс текучести персонала в организации, охватывая различные факторы, стимулирующие или подавляющие желание сотрудника покинуть организацию, ассоциируемое с процессом покидания организации поведение, а также аспекты кадровой политики, влияющие на процесс.

³⁶Allen D. G. Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover. – SHRM Foundations, 2008.

³⁷ Кузнецов В. И. О движении персонала (статистические аспекты) //Статистика и экономика. – 2007. – №. 4.

³⁸ Griffeth R. W., Hom P. W., Gaertner S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium //Journal of management. – 2000. – Т. 26. – №. 3. – P. 463-488.

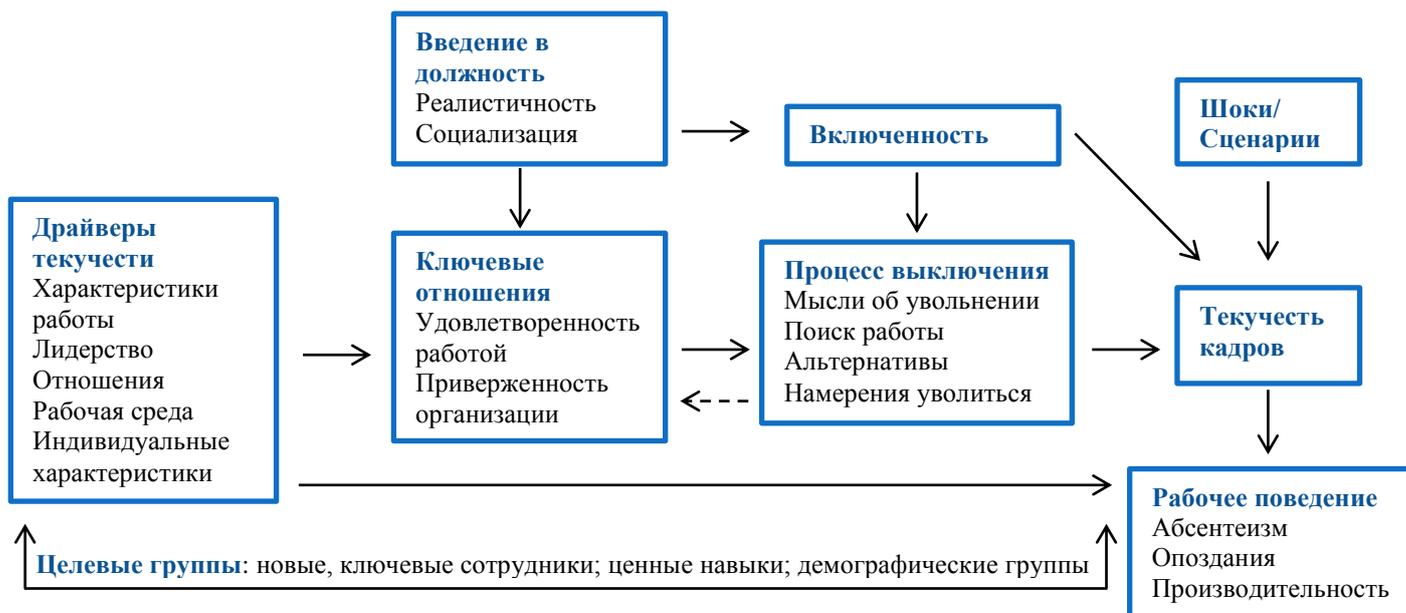


Рис. 5 Комплексная модель добровольной текучести кадров

Источник: [Allen, 2008]

1.2.2. Пассивная текучесть персонала как результат контрпродуктивного поведения на работе

Существует широкое разнообразие причин, которые приводят к увольнению по инициативе работодателя. Среди таких причин можно выделить неудовлетворительные результаты работы или неуместное поведение, которое часто именуют контрпродуктивным поведением на рабочем месте³⁹. В качестве контрпродуктивного поведения на рабочем месте можно понимать по большей мере добровольное поведение, которое нарушает значимые организационные и общественные нормы и наносит ущерб организации, ее владельцам и стейкхолдерам (заинтересованным сторонам)⁴⁰. Контрпродуктивное поведение может проявляться в форме явных действий, например, агрессии и воровства, и завуалированных (скрытых), например, целенаправленное неисполнение рабочих обязанностей⁴².

Несколько моделей, рассматривающих индивидуальные и ситуационные факторы, были разработаны с целью улучшения понимания процесса, приводящего к

³⁹ What is Involuntary Turnover? // Criteria Corp.: Employee Testing, Pre-Employment Testing. — URL: https://www.criteriacorp.com/resources/glossary_involuntary_turnover.php (дата обращения: 01.04.2020).

⁴⁰ Collins J. M., Griffin R. W. The psychology of counterproductive job performance. — 1998.

⁴¹ Robinson S. L., Bennett R. J. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study // Academy of management journal. — 1995. — Т. 38. — №. 2. — P. 555-572.

⁴² Spector P. E. et al. The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? // Journal of vocational behavior. — 2006. — Т. 68. — №. 3. — P. 446-460.

контрпродуктивному поведению на рабочем месте⁴³⁴⁴. Среди них модель стрессовых факторов и эмоций (Stressor-Emotion Model), которая представляет собой комплексную модель, объясняющую контрпродуктивное поведение сотрудников на рабочем месте в условиях стресса (см. рис. 6). Данная модель сосредоточена вокруг эмоций и построена на идее, что неприятные условия работы и стресс вызывают негативные эмоции, которые в свою очередь приводят к контрпродуктивному поведению.⁴⁵⁴⁶

Модель стрессовых факторов и эмоций подразумевает разделение контрпродуктивного поведения на два вида в зависимости от объекта, на который направлены действия: против людей в организации (CWB-I), например, агрессия или оскорбления, и против организации в целом (CWB-O), например, намеренное сдерживание усилий во время работы.⁴⁷

Более узкие категории разделения контрпродуктивного поведения применяются в исследовании психолога Пола Спектора [Spector, 2006]. В рамках данного исследования контрпродуктивное поведение было разделено на 5 категорий: абьюзивное поведение направленное на других личностей, саботаж производства (порча собственности), отклонение от производственного процесса (целенаправленное ненадлежащее исполнение рабочих задач), воровство, отстранение (опоздания и абсентеизм).

⁴³ Spector P. E. et al. The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? //Journal of vocational behavior. – 2006. – Т. 68. – №. 3. – P. 446-460.

⁴⁴ Bowling N. A., Eschleman K. J. Employee personality as a moderator of the relationships between work stressors and counterproductive work behavior //Journal of occupational health psychology. – 2010. – Т. 15. – №. 1. – P. 91.

⁴⁵ Spector P. E., Fox S. The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. – 2005.

⁴⁶ Fida R. et al. An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement //Journal of business ethics. – 2015. – Т. 130. – №. 1. – С. 131-144.

⁴⁷ Bennett R. J., Robinson S. L. Development of a measure of workplace deviance //Journal of applied psychology. – 2000. – Т. 85. – №. 3. – С. 349.

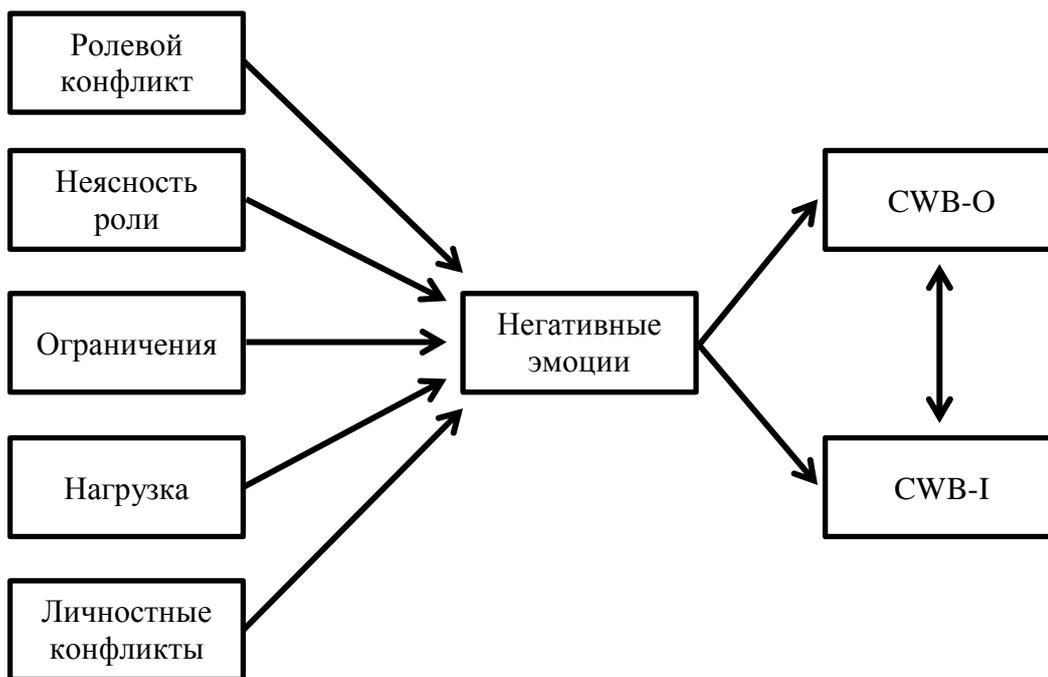


Рис. 6 Модель стрессовых факторов и эмоций

Источник: [Fida, 2014]

На базе данной модели также было проведено исследование взаимосвязи черт личности большой пятерки (открытость, добросовестность, эмоциональность, доброжелательность, экстраверсия) и контрпродуктивного поведения. [Bowling, Eschleman, 2010] приходят к выводу, что контрпродуктивное поведение как результат стресса чаще проявляется среди сотрудников, демонстрирующих низкие уровни сознательности и эмоциональной стабильности ⁴⁸.

⁴⁸ Bowling N. A., Eschleman K. J. Employee personality as a moderator of the relationships between work stressors and counterproductive work behavior //Journal of occupational health psychology. – 2010. – Т. 15. – №. 1. – С. 91.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ

Х

2.1. Особенности кадровой политики в строительных компаниях

2.1.1 Проблемы кадровой политики в строительных компаниях

Существует значительное число исследований, анализирующих проблемы кадровой политики в строительных организациях и методы повышения конкурентоспособности строительных организаций за счет развития кадрового потенциала. Данная литература лежит в основе для сбора эмпирических данных по кейсу, так как дает возможность понять потенциальные слабые места кадровой политики компании и проблемные аспекты управления персоналом в целом.

В своей работе Л.Р. Яруллин и Т.В. Сучкова (2015) охватывают специфику работы компаний, действующих в сфере строительства, которая оказывает воздействие на управление человеческими ресурсами компаний данной индустрии⁴⁹. Основным фокусом анализа являются проблемы, характерные для строительных компаний. Авторы выделяют следующие особенности, характерные для строительных компаний:

- Традиционные способы управления кадрами;
- Бюрократизм в управлении;
- Значительные масштабы привлечения кадров;
- Сложность трудоустройства молодых специалистов в связи с отсутствием достаточного опыта работы;
- Отсутствие обучения в области управления человеческих ресурсов у руководителей;
- Пониженный уровень энтузиазма и неудовлетворенность трудом и результатами у персонала;
- Безразличие и непонимание функциональных обязанностей у сотрудников;
- Тенденция к снижению качества работ и снижение качества подготовки специалистов и их квалификации в компаниях.

Интересным исследованием является и работа Феклистова И., который выделяет следующие характерные черты развития строительных компаний:

- Старение рабочих коллективов компаний;

⁴⁹ Яруллина Л. Р., Сучкова Т. В. Проблемы управления персоналом в организациях строительной индустрии //Известия Казанского государственного архитектурно-строительного университета. – 2015. – №. 4 (34).

- Снижение профессионализма работников на фоне одновременного перехода на новые технологии;
- Наличие постоянного спроса на специалистов строительной индустрии;
- Затрудненность системной оценки деятельности в связи с одновременной работой на нескольких территориально отдаленных объектах;
- Тяжелые условия работы, которые сказываются на технологиях, оценке результатов и мотивации персонала;
- Потребность инновационного развития, требующая изменений в сфере подготовки специалистов⁵⁰.

Таким образом, можно заключить, что строительные компании зачастую сталкиваются с высокой конкуренцией на рынке труда, и вынуждены бороться, зачастую, за низкоквалифицированных специалистов. Компаниям сложно омолодить коллектив, так как качество обучения специалистов в сфере строительства снижается, а отсутствие опыта у молодых специалистов не позволяет компенсировать недостатки образования за счет пройденного ими «learning by doing» в других организациях. Данная проблема усугубляется традиционными методами управления в строительных компаниях и повышенного бюрократизма на фоне неудовлетворенности сотрудников работой и безразличия к обязанностям.

Проблема кадрового голода является одной из ключевых для строительных организаций в России. В 2019 году в Национальном регистре специалистов (НРС) было зарегистрировано 200 тыс. специалистов, включая порядка 10 тыс. специалистов в Санкт-Петербурге⁵¹. В петербургском комитете по труду и занятости населения подтверждают, что данного количества персонала не хватает⁵².

Отсутствие достаточного количества квалифицированных кадров на рынке оказывает значительное давление на систему привлечения, отбора и найма персонала в строительных организациях. Зачастую в строительных компаниях применяется бессистемный подход к поиску кандидатов. Как правило, используются устаревшие

⁵⁰ Феклистов И. И. Кадровое ресурсное обеспечение инновационного развития строительных организаций // Экономическое возрождение России. – 2011. – Т. 28. – №. 2. – С. 104-111.

⁵¹ Морозов А. Количество специалистов НРС достигло 200 тысяч [Электронный ресурс] // Антон Морозов -. – Режим доступа : <https://amoroz.ru/kolichestvo-spetsialistov-nrs-dostiglo-200-tysyach/>, свободный. – Загл. с экрана. (дата обращения: 20.05.2020).

⁵² Акатова М. Кадровая недостаточность [Электронный ресурс] // Коммерсантъ -. – Режим доступа : <https://www.kommersant.ru/doc/3834960>, свободный. – Загл. с экрана. (дата обращения: 20.05.2020).

приемы поиска сотрудников, и вся система построена по принципу «кто придёт-того и возьмём»⁵³.

Поиском потенциальным кандидатом обычно занимается служба по работе с персоналом, однако, собеседование проводится прорабами с посещением стройплощадок и знакомством будущих коллег. Только после установления договоренности между прорабами и кандидатами, последние направляются в отдел кадров для оформления договоров.

Такая схема стала характерной особенностью процесса найма сотрудников в строительные организации. Прорабы являются ключевой фигурой компании, несущие ответственность не только за рабочий процесс, но и за качество взаимоотношений персонала.

Большинство прорабов не имеют профессионального образования в сфере менеджмента и строительства, что компенсируется наличием богатого опыта работы. На сегодняшний день примерное соотношение дипломированных к не дипломированным специалистам в строительных организациях, в частности прорабов, составляет 1:5. Данный тренд подчеркивают важную особенность отбора сотрудников в строительные организации – образование имеет второстепенное значение, а наличие опыта работа играет наибольшее значение.

Таким образом, ключевыми вопросами собеседования становятся вопросы о том, в каких структурах сотрудникам приходилось работать в прошлом, какие должностные обязанности выполнялись.

Одной из актуальнейших задач в строительной области становится поиск менеджмента, в качестве которых выступают прорабы. Зачастую, данные позиции занимаются «по знакомству», что негативно влияет на результативность и конкурентоспособность компании на рынке.

Одним из трендов, зародившихся в последнее время, стало повышение ценности дополнительного экономического образования при отборе ключевых руководящих фигур в глазах руководителей. Это обусловлено, в частности, тем, что отрасль находится на эволюционном этапе развития, переходя от традиционного планового строительства к экономическому производству⁵⁴.

⁵³ Стоянов И. А., Дмитриев И. А. Процесс поиска и отбора персонала на примере строительных компаний // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2015. – №. 10-11-2 (53).

⁵⁴ Аджемян А. С. Совершенствование системы отбора специалистов на примере ООО "СтройКапитал" : дис. – Южно-Уральский государственный университет, 2018.

Помимо старения кадров, недостатка квалифицированного персонала на рынке труда и низкий уровень образования менеджмента, распространенной проблемой строительных организация является высокая текучесть персонала.

Согласно исследованию Холькиной О.В. [Холькина, с. 90], основными причинами текучести персонала в строительных организациях являются: тяжелые условия работы, низкая заработная плата, отсутствие мотивации, отсутствие перспектив развития, напряженные отношения в коллективе (см. рис. 7).

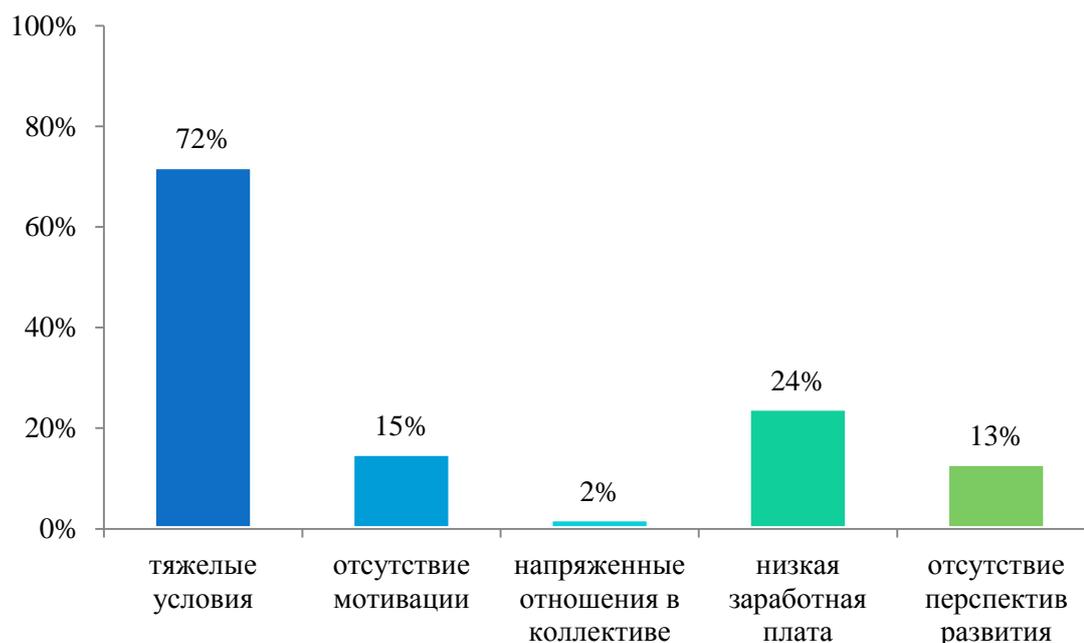


Рис. 7 Причины текучести кадров в строительных организациях, %

Источник: [Холькина, с. 90]

По оценке автора экономический ущерб, вызванный текучестью персонала: может быть описан следующими цифрами: затраты на замену рабочих составляют порядка 7-12% годовой заработной платы, специалистов 18-30%, управляющих 20-100%⁵⁵.

2.1.2 Характерные черты управления в строительных компаниях

Подробное описание моделей управления человеческими ресурсами приводится в научно-квалификационной работе аспиранта Пензенского государственного университета архитектуры и строительства Холькиной О.В.⁵⁶ В исследовании приняли участие 573 человека – сотрудников строительных компаний города Пензы.

⁵⁵ Холькина О.В. Система управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала (на примере строительных организаций) : 08.00.05. – Пенза., 2017. С. 94.

⁵⁶ Холькина О.В. Система управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала (на примере строительных организаций) : 08.00.05. – Пенза., 2017.

Результаты исследования показали, что большинство руководителей (72%) оценивают свой уровень управления персоналом, как средний, что свидетельствует о понимании необходимости улучшения качества работы с персоналом. Однако, многие из них не понимают, в какой направлении стоит улучшать систему и какие необходимо предпринять действия.

Интересными также оказались результаты опроса о степени важности тех или иных мероприятий для эффективности управления человеческих ресурсов организации. Результаты опроса приведены на рисунке 8.

Задачи руководителей	Мнение руководителей	Мнение специалистов	Мнение рабочих
	Ранги	Ранги	Ранги
Постановка и разъяснение целей и задач для подразделения (отдела, бригады) организации руководителем	1	1	2
Расстановка приоритетов в задачах руководителем организации лично для себя	2	5	7
Расстановка приоритетов в задачах руководителем организации для своих подчиненных	7	3	1
Обеспечение руководителем подразделения (отдела, бригады) организации необходимыми предметами, средствами и условиями труда для выполнения поставленных задач	4	2	3
Установка четких требований к выполнению должностных обязанностей руководителями, специалистами, рабочими организации	3	4	4
Мониторинг и оценка промежуточных результатов работы каждого члена трудового коллектива организации	5	6	5
Совершенствование методов работы с человеческими ресурсами организации	6	7	6

Рис. 8 Оценка руководителей, специалистов и рабочих важности выполнения руководителем различных функций

Источник: [Холькина, с. 88]

Наибольшее несоответствие видения приходится на задачу расстановки приоритетов в задачах руководителем организации для подчинённых. Рабочие считают, выполнение данной задачи имеет наибольшее влияние на эффективности деятельности организации в то время, как для руководителей данная задача кажется наименее приоритетной. Совершенствование методов работы с человеческими ресурсами заняли низшую строчку в рейтинге важности у руководителей, специалистов, а также рабочих. Данные результаты свидетельствуют о недооценки влияния систем управления корпоративного управления на результативность компаний в строительных организациях,

а также о неэффективности коммуникаций между рабочими и руководителями, так как согласованность приоритетности задач руководителей отсутствует.

Что касается корпоративного стиля управления, то 36% руководителей отдают предпочтение авторитарному стилю управления, 56% - демократическому, и лишь 5% применяет либеральный стиль управления. Лишь 12% руководителей знакомы с инновационным способом управления персоналом – контроллинге. 30% опрошенных руководителей не знакомы с концептом, и 55% знакомы с термином, но не обладают глубокими познаниями.⁵⁷

В ходе исследования было выявлено, что в строительной индустрии нарушение трудовой дисциплины является частым явлением. Наиболее частыми наказаниями со стороны руководства являются замечания, выговор, лишение премии или увольнение. Иногда за нарушение трудовой дисциплины сотрудники остаются ненаказанными.⁵⁸

Поддержание высокого уровня трудовой дисциплины является приоритетной задачей компаний строительной индустрии: 36% руководителей отметили, что повышение трудовой дисциплины повышает эффективность работы предприятия.⁵⁹

2.1.3 Проблема старения персонала как ключевая проблема строительной индустрии

«Российская молодежь готова работать тяжело и много, но хочет получать за свой труд достойную заработную плату и трудиться в условиях, отвечающих полученному ими образованию. Не больше и не меньше», говорит Татьяна Клячко, журналист издательства Forbes⁶⁰.

С 2014 года центром экономики непрерывного образования РАНХиГС проводится опрос молодежи 18-30 лет Ивановской, Свердловской и Новосибирской областей из разных профессиональных областей о соответствии полученного им образования нынешней профессии. В 2017 году 74,4% опрошенных выпускников Свердловской области отметили, что их профессия соответствует профессиональному образованию, в Ивановской области – 70%, а в Новосибирской области – 56,7%. Очевидным становится вывод о том, что в более развитых и динамичных регионах страны, доля молодежи,

⁵⁷ Холькина О.В. Система управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала (на примере строительных организаций) : 08.00.05. – Пенза., 2017. С. 90.

⁵⁸ Там же. С. 98.

⁵⁹ Там же. С. 98 – 99.

⁶⁰ Клячко Т.Л. Путь к богатству. Почему молодежь не работает по специальности // Forbes. — 2018. — URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/362983-put-k-bogatstvu-pochemu-molodezh-ne-rabotaet-po-specialnosti> (дата обращения: 20.05.2020).

работающая не по профессии, будет выше⁶¹. В Санкт-Петербурге доля студентов строительных колледжей, желающих работать по специальности будет еще меньше в силу наличия наиболее привлекательных с точки зрения заработной платы и карьерного роста альтернатив.

Интересными стали результаты о желаниях и недовольствах молодежи рабочими условиями. Треть респондентов отметили, что их не устраивает низкая зарплата, а четверть – что работа не дает возможности улучшить жилищные условия. 18,2% не видят карьерных перспектив, 10,5% недовольны отсутствием возможности получения дополнительного образования, 5,1% получают «черную зарплату» и работают неофициально, а 7,8% недовольны содержанием работы.

Другим исследованием, направленным на изучение предпочтений молодежи при поиске работы, стал опрос компании Avito. Аналитики компании провели опрос молодых людей в 135 городах России, придя к следующему выводу: «для молодых специалистов возможности обучения, развития и профессионального роста важнее размера заработной платы»⁶². В то же время, с появлением большего количества обязательств и потребностей, зарплатные ожидания увеличиваются.

При поиске работы 62% молодежи обращают внимание на предоставляемые компанией возможности обучения, а 51% - на перспективы карьерного роста. Для 58% соискателей важно стабильность дохода, а 52% обращают внимание на соблюдение работодателем трудового законодательства. Огромное значение имеют и условия труда: 49% соискателей ценят удобное расположение офиса, 42% - гибкий график работы, 20% - возможность работы из дома. На рисунке 9 приведен обзор предпочтений молодежи при поиске работы.

Интересным заключением стал факт того, что молодым людям хочется окунуться в специфику работы еще до прихода в компанию.

96% соискателей ищут работу на всех знакомых интернет-ресурсах. В социальных сетях ищут работу 43% опрошенных соискателей, а 37% регулярно посещают профессиональные форумы.

⁶¹ Клячко Т.Л. Путь к богатству. Почему молодежь не работает по специальности // Forbes. — 2018. — URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/362983-put-k-bogatstvu-pochemu-molodezh-ne-rabotaet-po-specialnosti> (дата обращения: 20.05.2020).

⁶² Игнатова, О. Деньги не к месту: Молодежь ищет интересную работу, а не высокую зарплату // Российская газета - Федеральный выпуск № 155(7618) — URL: <https://rg.ru/2018/07/18/chto-privlekaet-molodyh-specialistov-v-rabote.html> (дата обращения: 20.05.2020).

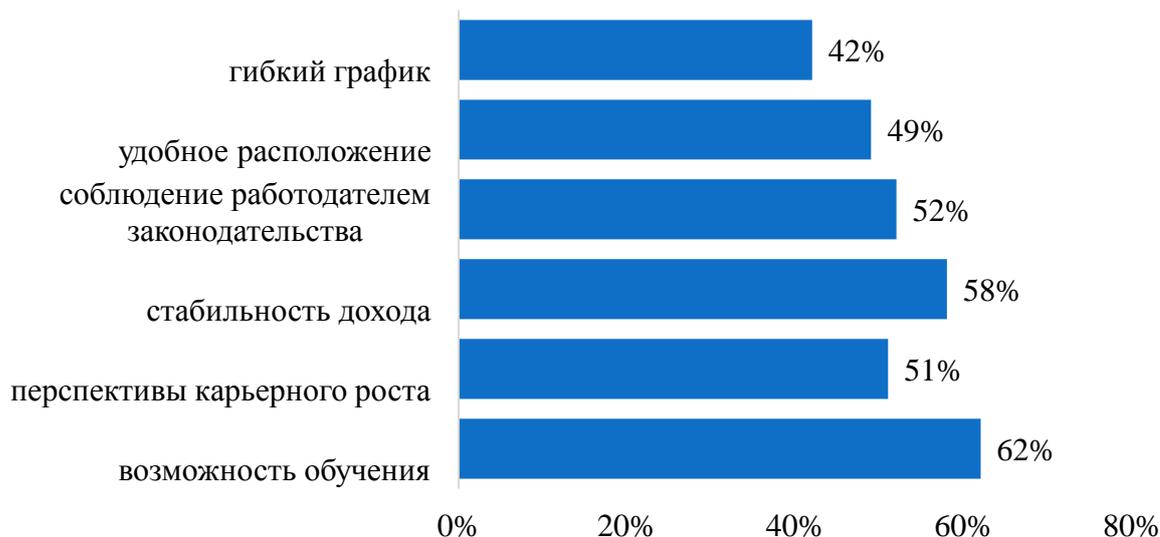


Рис. 9 Предпочтения молодежи при поиске работы

Источник: [Игнатова, 2020]

Сопоставляя причины недовольства молодежи и характерные черты традиционных строительных компаний, можно прийти к выводу, что отсутствие карьерных возможностей и инструментов моральной мотивации, а также низкие зарплаты являются основными отталкивающими факторами прихода молодежи в индустрию. Основной причиной занижения зарплат в строительной индустрии является доступ к дешевой рабочей силе из-за рубежа⁶³.

Согласно Власенко значительной частью рабочих (39%) в строительной индустрии Москвы являются мигранты, которые зачастую не обладают должной квалификацией. Как правило, в Россию прибывают рабочие из некоторых стран СНГ и Юго-Восточной Азии, которые часто являются выходцами сельской местности, не обладающие ни образованием, ни нацеленностью на получение образования. Отрасли жилищного и бытового строительства Москвы продолжают функционировать благодаря использованию дешевого труда мигрантов⁶⁴.

Крупные строительные компании ведут более тщательный отбор персонала, инвестируя значительные денежные ресурсы в обновление технологий и развитие человеческого капитала. В то же время большинство руководителей отдадут предпочтение решению сиюминутных задач (выполнение обязательств перед заказчиков в сжатые сроки, минимизация издержек), отдавая предпочтение дешевой неквалифицированной

⁶³ Трещеткин Б. С. Основные проблемы кадрового обеспечения строительной отрасли //Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2019. – №. 4.

⁶⁴ Власенко Л., Воробьева В., Иванова З. Кадровое обеспечение строительной отрасли России. – Litres, 2017.

рабочей силе. Данная тенденция тормозит развития строительной отрасли страны и развития научно-технического потенциала.

Многие эксперты строительной области^{65 66} отмечают отсутствие государственной поддержки как одну из причин проблемы кадрового потенциала отрасли. Данное заключение является вполне логичным на фоне текущей экономической ситуации страны. В настоящее время наблюдается слабый совокупный спрос на строительные услуги компаний со стороны государства, корпораций и населения. В данных условиях лишь немногие компании (крупные игроки рынки) имеют финансовые ресурсы для инвестирования в обновление технологий, системы обучения и мотивации персонала.

В исследовании, проведенном Комитетом по промышленной политике и конкурентоспособности Российского союза промышленников и предпринимателей было также выявлено, что на рынке наблюдается нарушение взаимодействия научной и образовательной среды с производственной, что в результате приводит к проблеме недостатка квалифицированного персонала⁶⁷.

Фактора, препятствующие развитию строительной индустрии:

- недостаток квалифицированных кадров в управленческом персонале, которые задействованы на стройплощадках;
- низкий уровень инвестиций в развитии кадрового персонала строительных организаций;
- отсутствие информационной прозрачности – отсутствие открытой информационной базой в информации о строительной организации.

Обзор рынка строительной индустрии показал, что разрешения проблем низкий зарплат и низкий перспектив карьерного роста возможно только при вложении значительных финансовых средств в инновационной развитие отрасли и повышении уровня поддержки со стороны государства.

Строительные компании запада встречаются со схожими проблемами – старение поколения, недостаток квалифицированной рабочей силы, приток дешевой неквалифицированной рабочей силы из-за рубежа⁶⁸.

⁶⁵ Трещеткин Б. С. Основные проблемы кадрового обеспечения строительной отрасли // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2019. – №. 4.

⁶⁶ Кадровое обеспечение строительной отрасли // Аккредитация в образовании – Информационно-аналитический журнал. — URL: https://akvobr.ru/kadrovoe_obespechenie_stroitelnoi_otrasli.html (дата обращения: 20.05.2020).

⁶⁷ Трещеткин Б. С. Основные проблемы кадрового обеспечения строительной отрасли // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2019. – №. 4.

⁶⁸ Wadlow T. What can the construction industry do to attract younger generations? // Construction Global - The Global Construction Platform — URL: <https://www.constructionglobal.com/sustainability/what-can-construction-industry-do-attract-younger-generations> (дата обращения: 20.05.2020).

В опросе молодых людей в возрасте 18-25 лет, проведенном Национальной ассоциацией жилищных строителей США (National Association of Home Builders), было выявлено, что только 3% молодых людей заинтересованы в построении карьеры в строительстве. В качестве основной причины незаинтересованности было отмечено восприятие молодежью работы в строительстве чересчур физически изматывающим.

Эмигранты являются основной опорой строительной индустрии США. В 2017, 24% рабочих в строительной индустрии являлись эмигранты из менее развитых стран. Однако, с ужесточением миграционных мер, проблема поиска рабочей силы становится в США, как и в России, становится более острой.

Эффективнейшим способом привлечением молодежи в строительную индустрию, по мнению США, является зарождение интереса в глазах молодежи строительной индустрии. Для этого многими строительными компаниями были учреждены программы, нацеленные на установление диалога с миллениумами. Одной из таких программ стала “I build America”, основанная в 2016 компанией Heavy Construction Systems Specialists Inc..

Огромное внимание уделяется привлечению представительниц женского пола в строительную индустрию. «I build America» активно ведет страницы в социальных сетях, публикует интервью женщин, решивших строить карьеру в строительстве. Согласно Департаменту труда США, в строительной индустрии женщины получают 95.7% от уровня зарплаты мужчин в то время, как в среднем по сравнению разрыв составляет 81%.

Руководителям программы «I build America» также устраиваются лекции в школах, а также в колледжах с разъяснением потенциальных карьерных перспектив и значимости индустрии. Помимо этого, компания публикует вдохновляющие интервью и истории молодых людей, решивших посвятить себя строительству.

“I build America” является не единственной программой, нацеленной на повышение привлекательности карьеры в строительстве. Наряду с ней, популярными является программы “Mike Rowe Works Foundation”, “Associated Builders and Contractors Chapter Programs”, “Women in Construction”, “National Association of Home Builders”⁶⁹.

Интересным исследованием о характеристиках молодежи и инструментах их привлечения в строительные компании стало исследование FWCI. Были выделены следующие отличительные особенности миллениумов:

1. Концепция «мои нужды – в первую очередь (me-first)». Автор книги «Поколение Я» доктор психологических наук Джин Твендж придает

⁶⁹ Wadlow T. What can the construction industry do to attract younger generations? // Construction Global - The Global Construction Platform — URL: <https://www.constructionglobal.com/sustainability/what-can-construction-industry-do-attract-younger-generations> (дата обращения: 20.05.2020).

молодежи характеристическую черту концентрации, в первую очередь, на свои нужды, подчеркивая активное поощрения данной тенденции со стороны общества;

2. Концепция «я уникален» - Джин Твендж объясняет этот феномен убеждением обществом о том, что убеждение личности в ее уникальности развивает здоровые отношения с самим собой;
3. Изнеженность – исследование AWCІ утверждает, что миллениумы не получали в раннем возрасте уроки о важности тяжелой работы и высокой производительности. Взрослея с развитием интернета и социального общение, особо высока у миллениумом потребность в коммуникациях и похвале. Миллениумы постоянно находятся «в режиме чата» и ждут моментальной обратной связи;
4. Ориентация на командную работы – молодые люди имеют гораздо больший потенциал быть отличными командными игроками, чем представители старшего поколения;
5. Заинтересованность в обучении: согласно исследованию Fundamental Training Solutions молодые люди жаждут наставничества. Миллениумы хотят обучаться более качественному выполнению работы, на которую они были наняты. Менторские программы особо важны в удержании молодежи в организации;
6. Заинтересованность в поиске ниши.

Коммуникации становится центральной темы, когда речь заходит о поколении миллениумов, что можно категорировать в три важных пункта:

- Для молодых людей коммуникации означают сотрудничество и совместную работу. Молодые люди не хотят чувствовать себя незначимыми и не ценными, они хотят чувствовать себя частью команды и находиться в корпоративной культуре открытых коммуникаций;
- Для молодых людей коммуникации означают регулярное, постоянное обучение.
- Для молодых людей коммуникации означают использование социальных сетей.

В исследовании, проведенном ресурсным центром FWCI⁷⁰ об особенностях миллениумах, были выделены следующие рекомендации рекрутинговым отделам строительной индустрии:

- 1) Менторские программы будут стимулировать молодых кандидатов остаться в компании, так как молодые люди нуждаются в регулярном общении и любят командную работу;
- 2) Молодые люди наслаждаются работой с технологиями и машинным оборудованием. Эксперты рекомендуют уделять данному аспекту большее внимание при привлечении кандидатов;
- 3) Корпоративная культура и стиль управления важны молодым людям гораздо больше, чем старшему поколению. Наиболее значение имеет свобода действий и гибкость, возможность принятия решений самостоятельно;
- 4) Строительные компании должны таргетировать подходящий пул молодежи – выпускников старших школ и колледжей.

Автора исследования утверждают, что строительным компаниям, нацеленным на долгосрочное процветание, нужно начать воспринимать себя не как строителей зданий, а как людей, ответственных за развитие талантов.

2.2. Анализ кадровой политики компании X

2.2.1. Общее описание компании и модели бизнеса

Строительная компания «X» была основана в 2008 году и работает в сфере реконструкции и капитального ремонта зданий, специализируясь на работе на промышленных предприятиях. Компания оказывает широкий спектр услуг, в том числе проектирование, демонтаж, строительство, отделка, дизайн, кровельные работы, внутренние инженерные системы, комплектация оборудованием и мебелью. Среди заказчиков компании присутствуют такие крупные бренды, как «Альфа-банк», «Мегафон», «Хейнекен» и «Эльдорадо». Работа с такими клиентами подразумевает высокие требования к качеству работы и одновременное стремление к минимизации затрат.

Генеральным директором компании «X» является единственный учредитель и владелец. Компания «X» входит в группу компаний с компанией «У». Компания «У» была основана в целях проведения проектных работ по инженерным сетям (системы

⁷⁰ Johnson M. L. Attracting young people into construction field positions //Foundation of the Wall and Ceiling Industry, Falls Church, VA. – 2013.

необходимые для жизнеобеспечения: электроснабжение, водоснабжение, теплоснабжение, канализация и др.). Учредителями компании «У» являются Генеральный директор компании «Х» и Генеральный директор компании «У» с равными долями в уставном капитале (см. приложение 1). Офис компании «Х» и офис компании «У» находятся в одном месте, а некоторые сотрудники выполняют задачи, относящиеся к деятельности обеих компаний, компании имеют общий финансовый отдел. На данный момент в компании обсуждается вопрос реорганизации, которая намечена на 2021 год.

Деятельность компании «Х» и «У» происходит следующим образом: компании находят тендер, составляют коммерческое предложение (рассчитывают ориентировочную стоимость работ), затем, если коммерческое предложение в совокупности с репутацией компании и опытом работы с данной компанией удовлетворяют заказчика – компания получает заказ. Затем компания «Х» привлекает компанию «У» для составления строительного проекта, по которому в итоге производятся работы. Несмотря на то, что проектная деятельность в большей степени лежит на компании «У» в компании «Х» также есть специалист, отвечающий за проектную документацию, который в свободное время также работает над задачами компании «У».

2.2.2. Организационная структура и коммуникации

Организационную структуру группы компаний «Х» и «У» можно охарактеризовать как функциональную. Основными функциями в рамках осуществляемых бизнес-процессов являются: финансовая, проектная и исполнительная. В рамках финансовой функции осуществляется: составление смет, финансовое планирование и бухгалтерский учет. В рамках проектной функции происходит создание проектной, рабочей и исполнительной документации. При этом данная функция в большей степени лежит на компании «У». Исполнительная функция, целиком и полностью лежащая на компании «Х», отвечает за непосредственное выполнение работ на объекте заказчика.

Компании характерно централизованное принятие решений, которое осуществляется «сверху вниз»: все стратегические решения принимаются Генеральным Директором, однако зачастую Генеральный Директор советуется с Главным инженером. Уровень доверия главному инженеру в большой степени обусловлен большим опытом совместной работы с ним в прошлом.

Генеральный директор выполняет представительскую функцию, проводит встречи с клиентами и отслеживает выполнение проектов. В непосредственном подчинении у Генерального директора находятся Прорабы. В зависимости от размера и сложности объекта на одном объекте могут работать один или два прораба. С недавнего времени в

компании есть всего два сотрудника, способных выполнять данную функцию. У прорабов в подчинении обычно находится бригадир, в компании на данный момент трое сотрудников, способных выполнять эту роль. На позиции рабочих в компании работает 19 человек.

Специалист по снабжению в данный момент получает образование за счет компании, совмещая получение образования в вузе в форме заочного обучения и работу в роли специалиста по снабжению с выполнением некоторых функций прораба. Начало работы в роли прораба началось с октября 2019 года и объем функций, выполняемых в данной роли, постепенно увеличивается, однако на данный момент это по большей степени ведение документации, а не выполнение менеджерских обязанностей на объекте, т.е. такие функции как:

- Оформление нарядов для выполнения работ;
- Планирование строительного производства;
- Заполнение журналов работ;
- Создание актов скрытых работ.

Схема организационная структуры компании представлена в приложении 1.

2.2.3. Корпоративная культура компании

Компания «Х», также как и компания «У» не обладает сформулированной миссией, видением или стратегией. В восприятии генерального директора это: «мы работаем, чтобы остаться на плаву», в восприятии работников это: «мы работаем, пока есть работа, стараемся делать то, что можем, пытаемся сделать дешевле и качественнее, дорожим нашей репутацией». Таким образом, основными ценностями компании являются:

- Высокая репутация компании;
- Поддержание семейных отношений внутри компании;
- Выстраивание долгосрочных отношений;
- Предоставление качественных услуг;
- Минимизация издержек.

Семейные отношения внутри компании являются одной из наиболее характерных черт компании «Х», она поистине является семейным бизнесом. В компании «Х» на должности финансового директора работает жена Генерального директора, на должности Архитектора работает дочь Генерального директора, на должности Специалиста по снабжению работает бывший жених дочери Генерального директора. Генеральные директора компаний «Х» и «У» знакомы уже очень давно и имеют крепкие

дружественные отношения, в том числе дружат семьями, со слов сотрудника компании «Х»: «У них хорошие отношения, если они не ругаются по поводу проектов». Бухгалтером компаний «Х» и «У» является жена Генерального директора компании «У». Главным инженером компании «У» является друг и бывший коллега Генерального директора компании «У».

Близкие семейные отношения в данном случае приводят к более высокой требовательности Генерального директора к сотрудникам, в том числе усиленный контроль над уровнем абсентеизма. Более того, сотрудников, являющихся членами семьи Генерального директора в определенной степени можно сравнить с владельцами акций компании, так как они получают «дивиденды» в виде увеличения семейного бюджета от роста компании. В связи с этим, такие сотрудники порой более мотивированы вкладывать усилия в бизнес, а не отлынивать от работы или выполнять работу по минимуму. Семейность бизнеса также позволяет обеспечить необходимую степень гибкости сотрудников и их готовность выполнить дополнительную работу в том числе во внеурочное время.

В рамках проектной работы сотрудники чувствуют себя одной командой. Особое внимание уделяется результату работы, а не процессу или методам выполнения. При скором дедлайне (чаще всего встреча с клиентом) сотрудники остаются на работе до позднего вечера, трудясь над завершением текущих задач. Сотрудники офиса отзываются о Генеральном директоре как об очень трудолюбивом человеке, который «пашет за всех».

Для офисных сотрудников компании отсутствует дресс-код. Сотрудники одеваются полуофициально (напр. джинсы и рубашка или черные брюки с кофтой). Общение с начальством и коллегами происходит «на Вы» по имени и отчеству, вне зависимости от родственных и дружественных связей.

В связи с тем, что объекты зачастую находятся за чертой города, компания внимательно относится к транспортным нуждам сотрудников. Компания предоставляет сотрудникам доступ к следующим ресурсам:

- Два транспортных средства для осуществления развозок сотрудников;
- Коммерческий транспорт (в данный момент по большей степени используется специалистом по закупкам);
- Карточки на бензин (заключен договор с сетью автозаправочных станций Neste);
- Оплаченные транспондеры.

Для оценки сильных и слабых сторон корпоративной культуры был использован опросник Денесона⁷¹. В результате анализа данных опросника было выявлено, что наиболее слабой чертой корпоративной культуры компании является отсутствие миссии компании. У сотрудников компании нет единого понимания необходимых действий для долгосрочного процветания компании, соответственно, видение не является мотивирующим фактором для сотрудников.

В качестве наиболее сильной черты корпоративной культуры была выделена вовлеченность, с наиболее высокими оценками по индексам предоставления полномочий и ориентированности на командную работу. Сотрудникам предоставляются необходимые полномочия для принятия решений и доступ к информации, однако лишь небольшая часть сотрудников вовлечена в бизнес-планирование. Необходимо отметить, что сотрудники офиса более высоко оценивают ориентированность на командную работу.

Исходя из ответов на вопросы, касающиеся способности к достижению консенсуса, можно заключить, что в компании присутствуют некоторые затруднения в области принятия решений в сложных ситуациях и учета интереса всех сторон конфликта. Слабая корпоративная культура и отсутствие негласных «правильных» и «неправильных» подходов к решению таких вопросов зачастую может усугублять конфликтные ситуации. Необходимо отметить, что, несмотря на то, что сотрудники оценивают способность компании к адаптации в целом как достаточно высокую, в том числе внимание к клиентам, сотрудники единогласно отмечают, что компания не поощряет прямой контакт членов организации с клиентами.

2.2.4. Анализ кадрового состава компании и текучести кадров

Персонал компании X можно разделить на несколько категории в зависимости от вида выполняемой деятельности. Основными категориями являются:

- 1) Административный аппарат;
- 2) Менеджмент строительно-производственной части;
- 3) Специалисты;
- 4) Производственный персонал (разнорабочие).

В административный персонал входят архитектор, бухгалтер и финансовый директор, специалист по снабжению и генеральный директор. Менеджментом строительно-производственной части выступают прорабы и бригадиры. Специалистами в компании X принято считать электриков, плотников и слесарей, а маляров, облицовщиков

⁷¹ Denison D. R. et al. Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method // Documento de trabajo. Denison Consulting Group. – 2006.

и плиточников – производственным персоналом. Компания принимает рабочих широкой специальности, то есть весь производственный персонал обладает навыками для выполнения большинства функций.

На рисунке 10 изображено процентное соотношение сотрудников компании X по уровню образования. Абсолютное большинство сотрудников компании X (65%) имеют среднее профессиональное образование. Все сотрудники административного аппарата имеют диплом о высшем образовании, в то время как в строительно-производственной части лишь 2 сотрудника обладают высшим образованием. Все управленцы компании X имеют, как минимум, среднее общее образование. Сотрудники, имеющие только школьное образование, занимают должности разнорабочих в компании.

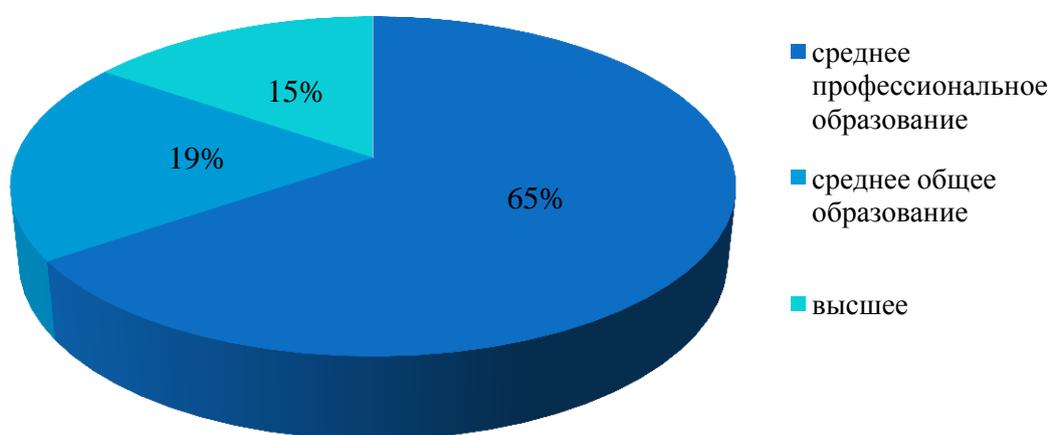


Рис. 10 Уровень образования сотрудников компании X

На данный момент общая численность сотрудников компании X составляет 43 человек. По проектному (срочному) трудовому договору на данный момент работает 19 человек. В таблице 4 приведена численность персонала компании X в 2017, 2018 и 2019 годах. Данные в таблице отражают статистику на конец года.

Таблица 4 Динамика численности персонала компании X за 2016-2019 года

Наименование	2016	2017	2018	2019	Наст. Время
1	2	3	4	5	6
Административный персонал	6	6	6	6	6
Менеджеры производства	5	4	6	6	5

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6
Специалисты	7	8	7	5	6
Производственные рабочие	28	19	26	32	27
Общая численность	41	33	39	43	39

Общая численность сотрудников компании X увеличилась за последние 2 года за счет увеличения количества производственных рабочих. Количество же специалистов резко сократилось, что доказывает проблему утечки квалифицированных кадров, характерную для строительной отрасли.

Производственные рабочие находятся либо на бессрочном трудовом контракте, т.е. работа в компании X для них является постоянной и, либо на срочном договоре, т.е. нанимаются в компанию для выполнения определенного проекта и являются фрилансерами (см. таблицу 5).

Таблица 5 Динамика численности производственных рабочих за 2016-2019 года

	2016		2017		2018		2019		Наст. вр.	
Постоянное место работы	12	43%	10	52,63%	13	50%	14	43,75%	12	44%
Срочные трудовой договор	16	57%	9	47,36%	13	50%	18	56,25%	15	56%
Итого	28	100%	19	100%	26	100%	32	100%	27	100%

Сотрудники, работающие в компании по срочному договору на период выполнения отдельных проектов, составляют более половины численности сотрудников компании X.

Полученные данные коррелируют с данными о финансовых результатах компании X (см. рис. 11). В периоды повышения экономической активности предприятия и роста выручки доля производственных рабочих, работающих по срочным контрактам, увеличивается. Так, например, в 2017 году, в результате снижения количества строительных проектов, выполняемых компанией X, доля сотрудников, работающих по срочным контрактам, сократилась практически на 10% в сравнении с 2016 и 2017 годом.

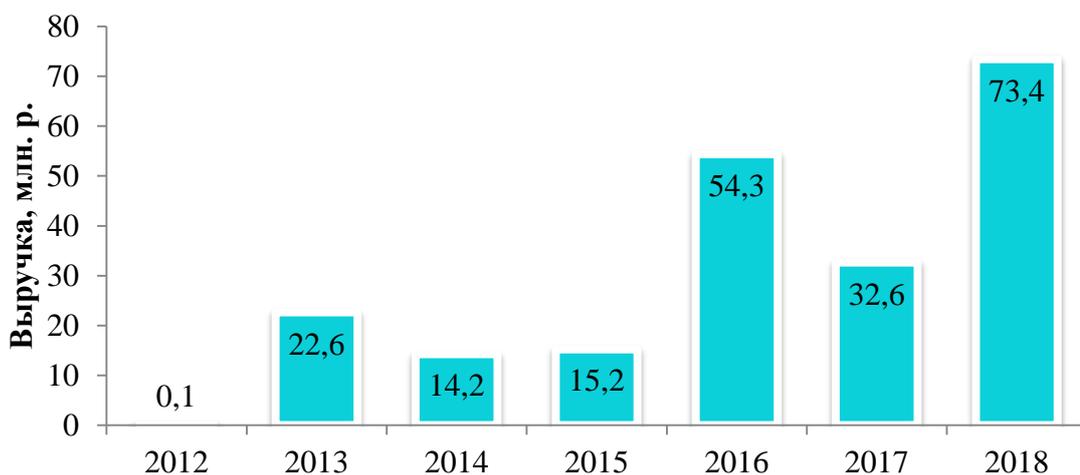


Рис. 11 Выручка компании «X», млн.р.

Таким образом, можно заключить, что компания обладает эффективной политикой в сфере управления численностью сотрудников компании, привлекая дополнительную рабочую силу при возрастании спроса на услуги.

Для анализа уровня текучести персонала в компании X были рассчитаны коэффициенты текучести и стабильности, формулы которых приведены в 1.3. Для расчета показателей были запрошены данные о внутригодовом движении персонала. В расчет принимались только сотрудники, работающие в компании на постоянной основе.

Таблица 6 Причины выбытия персонала из компании X, 2019 и 2020 года

Показатель	2019 до наст. Вр.
1	2
Принято на предприятие	7
Выбыло:	9
на пенсию и по др. причинам, предусмотренные законом	2
по собственному желанию	4
за нарушение трудовой дисциплины	3

Продолжение таблицы 6

1	2
Среднесписочная численность персонала (только на бессрочном контракте)	30
Коэффициент текучести кадров	30%

Средний коэффициент текучести в России составляет 8%, в строительной же индустрии средний уровень текучести персонала среди рабочих составляет 14%⁷². Так как данные по увольнениям сотрудников использовались за 2019 и 2020 года, в качестве среднесписочной численности сотрудников был взят усредненный показатель за 2 года, который равен 30. Уровень же текучести в компании X составляет 30%, что в два раза превышает средний уровень текучести по стране.

2.2.5. Характеристика кадровой политики компании X

При открытии вакансий на уровне линейного и среднего менеджмента компания ориентируется на внутренний рынок труда и старается «выращивать» сотрудников. Более того, в компании сильно развита поддержка в обучении сотрудников. Ярким примером этого является специалист по снабжению, который в настоящий момент проходит обучение на бакалавриате на целевом обучении за счет компании, чтобы в дальнейшем занять позицию Прораба. К тому же, компания поддерживает простых рабочих в расширении специализации и, зачастую, позиционирует готовность сотрудников развиваться в различных областях как одно из основных требований для принятия на работу. Сотруднику офиса для того чтобы получить дополнительное образование по специальности за счет компании требуется лишь понимание где оно может пригодиться в работе и желание этим заняться, доказывать, что компании это выгодно не нужно.

Одним из проявлений кадровой политики является отношение менеджмента к мотивации персонала. При анализе системы вознаграждения и мотивации возникают следующие темы:

- «Мотивация не требуется – если человек не работает, его проще уволить»
- «Люди в организации – те, кто предпочитает работать за стабильный оклад, а не за сдельную плату, следовательно, они не очень хотят работать»
- «Тех, кто не хотел работать, уже уволили, поэтому все хорошо»

⁷² Текучесть кадров выше всего среди сотрудников фронт-офиса и рабочих // Исследовательский центр портала Superjob.ru . – URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/111893/tekuchest-kadrov-vyshe-vsego-sredi-sotrudnikov-front-ofisa-i-rabochih/> (дата обращения: 20.05.2020).

Для первичного анализа общего состояния кадровой политики была использована анкета Миляевой Л. Г. [Миляева], ответы на которую приведены в приложении 2. В результате анализа данных, полученных из данной анкеты можно сделать выводы о том, что кадровую политику компании можно характеризовать как пассивную, то есть явная программа действий не разработана, действия можно охарактеризовать как экстренно-спонтанные, система диагностики отсутствует.

В таблице 7 приведено описание основных направлений кадровой политики компании X. Описание основано на результатах неструктурированных интервью, проведенных с сотрудниками компании.

Таблица 7 Основные направления кадровой политики компании X

Направление кадровой политики	Стратегия компании X
Отбор и наем персонала	Отсутствие планирования кадровой необходимости, высокий уровень субъективизма в принятии решения, основанной на интуиции генерального директора
Вовлеченность	Централизация власти, отсутствие практик вовлечения персонал в принятие стратегических решений
Обучение, развитие и образование	Готовность вложения ресурсов в обучение персонала, однако отсутствие внедренных практик
Условия работы	Обеспечение сотрудниками необходимыми ресурсами (транспортные билеты), строительными материалами и инструментами.
Оценка исполнения работы основанная на компетенциях	Оценка основывается на интенсивности труда и качестве выполненных работ. Однако, четкие критерии на данный момент отсутствуют, и решение принимается бригадиром единолично.
Компенсация и вознаграждение	Почасовая система оплаты с выплатой премии по результатам работы. Другие методы вознаграждения отсутствуют.

2.2.6. Анализ системы оплаты труда

В данный момент в компании применяется повременная премиальная форма оплаты труда работникам, задействованным в строительстве. Базовая ставка труда начисляется по тарифной часовой ставке и фактически отработанному времени. В компании применяется

индивидуальная форма оплаты труда, и заработная плата начисляется каждому работнику отдельно, нежели бригаде.

Для стимулирования труда рабочих также рассчитывается премиальная часть. Размер премиальной части разнится от рабочего к рабочему внутри бригад. В ходе интервью бригадир отметил, что премиальная часть назначается бригадирами определенным рабочим за интенсивность труда, трудоемкость и более качественное выполнение задания.

По мнению генерального директора, премии рабочим назначаются в компании по следующим критериям: объем и трудоемкость выполняемой работы, а также качество выполнения. По его словам, данная система обсуждается с кандидатами при проведении интервью, и рабочим политика компании хорошо известна.

Бригадирами были описаны несколько случаев активного высказывания недовольства заработной платой, которые явно демонстрируют недостатки сложившейся системы компании.

На позицию настильщика полов/облицовщика был нанят мужчина, обладающий средним профессиональным образованием 27 лет с отсутствием широкого опыта работы. Находясь на стройке полные рабочие недели, сотрудником была получена заработная плата в размере меньше ожидаемой, обоснованием чего стала низкая интенсивность труда и невысокое качество работы.

Тем не менее, низкое качество работы могло быть обусловлено отсутствием широкого опыта работы в прошлом, а невысокая скорость выполнения задания – неуверенностью по той же причине.

Бригадиры не практикуют политику менторства и наставничества вновь прибывшему персоналу, а те, в свою очередь, даже если заинтересованы в высокоэффективной работе не имеют возможности получить премию из-за отсутствия предыдущего опыта и уверенности в своих знаниях. Тем не менее, за инвестированные часы работы они хотят получить достойный оклад.

Помимо этого, недостатком принятой системы является чрезмерный уровень субъективности в назначении размера премий сотрудником. Так как единственным лицом, принимающим решения по данному вопросу, является бригадир, отсутствует гарантия справедливости подобного суждения и не подверженности такому фактору, как личностные отношения с каждым из работников.

Система оплаты труда бригадиров и прорабов, в целом, схожа с системой оплаты труда рабочим, однако базовый оклад начисляется два раза в месяц. Вторая часть

зарплаты начисляется на основе «коэффициента трудового участия» и основан на схеме «хорошо работ – зарплата выше» (на порядка 15-20%), «плохо работал – зарплата ниже».

Четкие критерия для расчета трудового участия отсутствуют, и, по словам генерального директора, наибольшее значение имеет сроки завершения проекта. Татьяна Новикова, консультант по подбору персонала направления «недвижимость и девелопмент» компании «Анкор – бизнес-решения», утверждает, что подобная система типична для семейных строительных компаний, в которых учредитель является генеральным директором. По ее словам, подобная схема оплаты является и инструментом наказания генерального директора, поскольку уровень зарплаты резко снижается даже при единоразовом невыполнении проекта в указанным срок⁷³.

Сотрудники офиса получают фиксированный оклад каждый месяц.

В таблице 8 приведена информация о схемах оплаты труда в компании X.

Таблица 8 Схемы оплаты труда в компании X

	Схема оплаты труда	Критерии премиальной части
Сотрудники офиса	Фиксированный оклад	
Менеджеры строительных участков	Базовый оклад с премиальной часть	Срок выполнения работы
Рабочие	Повременно премиальная форма оплаты труда	Интенсивность, качество, срок выполнения

2.2.7. Анализ стиля управления

Более 10 лет компания Google проводит исследования под названием «Кислород», направленное на изучение вопросов мотивации сотрудников и значимости роли руководителя. Одним из выводов исследования стало то, что руководители играют важнейшую роль для высокой производительности и удержания сотрудников⁷⁴.

Очевидным вопросом исследования становится эффективность стиля управления в организации. Исходя из интервью с сотрудниками компании было очевидно, что генеральным директор пользуется авторитетом и уважением коллег, и не вызывает исключительно негативных эмоций. Тем не менее, сотрудники отметили зачастую

⁷³ Новикова Т. Схемы оплаты труда прорабов и начальников строительных участков [Электронный ресурс] // Деловой мир : практический онлайн журнал для бизнеса. – Практический онлайн журнал для бизнеса «Деловой мир», 2001-. – Режим доступа : <https://delovoymir.biz/shemy-oplaty-truda-prorabov-i-nachalnikov-stroitelnyh-uchastkov.html>, свободный. – Загл. с экрана. (дата обращения: 22.04.2020).

⁷⁴ Салливан, Дж. Человеческая аналитика или 10 принципов управления персоналом в Google / Дж. Салливан // Журнал деловое совершенство. – 2013. – Вып. 4– С. 36-39.

возникающий крик генерального директора, который может быть свидетельством либо враждебного поведения руководителя (ВПР) либо авторитарного стиля управления.

При опросе об уровне удовлетворённости сотрудниками различными аспектами труда в компании X было выявлено, что отношение непосредственного руководства имеет средний уровень удовлетворённости среди линейных сотрудников (74,56%).

При проведении интервью с бригадиром компании было выявлено, что в отношении подчиненных применяется скорее авторитарный стиль управления, характеризующийся следующими чертами:

- Высокая дистанция власти;
- Высокая степень контроля;
- Ориентация на наказания, а не на поощрения;
- Отсутствие поощрения инициативы и креативности;
- Жесткая иерархия.

Многочисленные исследования доказывают низкую эффективность применения данного подхода к управлению компаний⁷⁵. Зачастую авторитарный стиль руководства основан на беспрекословном подчинении сотрудников, основанном притом не на профессиональном авторитете, а на занимаемой должности и иерархии⁷⁶.

Авторитарный стиль управления широко используется в строительной индустрии России, и по мнению Валентины Рябовой, журнал Forbes, зачастую является оправданным. В случаях, когда необходимо быстрое принятие решений под давлением, а также следование четким инструкциям работниками более низкой квалификации, авторитарный стиль руководства может быть также незаменим. Тем не менее, в корпоративной среде (офисном подразделении строительных организаций) авторитарный стиль управления является неэффективным.

Применение авторитарного стиля управления имеет явные недостатки в виде траты человеческого потенциала и высокой текучести («утечки мозгов»). При применении авторитарного стиля управления начальники зачастую прислушиваются к их собственному мнению, что является и характерным атрибутом строительной компании X. Данный стиль руководства снижает желание инициативности и креативности сотрудников, что в конечном итоге снижает не только качество принимаемых решений, но

⁷⁵ Рябова В.. Как авторитарный руководитель мешает развитию бизнеса // Forbes. — 2019. — URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/371805-kak-avtoritarnyy-rukovoditel-meshaet-razvitiyu-biznesa> (дата обращения: 20.05.2020).

⁷⁶ Там же

и разнообразий потенциальных решений⁷⁷. В такой обстановке высококвалифицированные компании вынуждены покидать компанию по причине невозможности развития творческого потенциала и видимо неуважения начальства.

⁷⁷ Рябова В.. Как авторитарный руководитель мешает развитию бизнеса // Forbes. — 2019. — URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/371805-kak-avtoritarnyy-rukovoditel-meshaet-razvitiyu-biznesa> (дата обращения: 20.05.2020).

ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ X

3.1. Методология исследования

Для поиска проблемных зон кадровой политики компании X использовался подход «снизу-вверх» (bottom-up). Метод анализа «снизу-вверх» представляет собой анализ точечных составляющих и небольших частей системы с последующим индуктивным переходом от общего к частному и позволяет решить небольшие проблемы подсистем, без комплексного анализа всей системы в целом. Подход «снизу-вверх» был выбран по следующим причинам:

1. Отсутствие единственной четко определенной проблемы и необходимость выделять проблемные зоны;
2. Отсутствие комплексного понимания кадровой политики компании X менеджментом компании;
3. Потребность в тактических, а не стратегических решениях.

В качестве первого этапа были проведены интервью с людьми, стоящими на руководящих должностях. На данном этапе был сформирован неструктурированный список проблем, которые, по мнению опрошенных сотрудников, существуют в компании. Каждая из проблем затем была отдельно проанализирована для поиска основных причин.

Для проведения анализа проблем был выбран метод логических деревьев (issue tree)⁷⁸⁷⁹. С помощью логических деревьев был выдвинут ряд предположений о причине проблемы по методу **МЕСЕ** (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive) – «взаимно исключающие, совместно исчерпывающие». Таким образом, проблемы компании были разделены на непересекающиеся вопросы о причинах возникновения проблем.

Первоначальные гипотезы выдвигались на основании ограниченного набора фактов, а точнее, информации, полученной при проведении интервью с сотрудниками компаний. Далее, были построены деревья вопросов, которые стали инструментом структурирования предположений и своего рода «дорожной картой» анализа проблем компании.

Анализ и сбор данных

Предположения проверялись при помощи анализа данных, предоставленных компанией, а также используя информацию, полученную во время опросов и интервью.

⁷⁸ Chevallier A. Strategic thinking in complex problem solving. – Oxford University Press, 2016.

⁷⁹ Nogueira, B. The Definitive Guide To Issue Trees // Crafting Cases. – Blog – URL: <https://www.craftingcases.com/issue-tree-guide/> (дата обращения: 15.02.2020).

Были использованы все три способа сбора и анализа данных, используемых консалтинговой компанией McKinsey – анализ отчетов о финансовых результатах компании, расчет коэффициентов и отклонений (коэффициент текучести, коэффициент удовлетворенности), изучение лучших практик в области HR в строительной индустрии в России и Запада⁸⁰.

Интервью проводились один на один с руководящим составом предприятия. Был также проведен ряд опросов работников низшего звена организации об удовлетворенности факторами труда в компании X и эффективностью методов мотивации компании. С генеральным директором и специалистом по снабжению были проведены дополнительные интервью о специфике ряда бизнес-процессов, за которые они ответственны.

После этапа проверки предположений логических деревьев, более детального анализа веток были выделены истоки проблем. Они были объединены в кластеры, по которым были выдвинуты инициативы.

Для решения каждой из проблемы были выдвинуты соответствующие рекомендации. Рекомендации выдвигались на основании изучения экспертного мнения строительной индустрии, анализа рынка и практик ведущих компании сферы. На основе рекомендаций были сформулированы конкретные задачи, выполнение которых являлось необходимым для осуществления той или иной рекомендации.

3.2. Проблемы компании

3.2.1. Взгляд генерального директора

В качестве основной проблемы, угрожающей компании с точки зрения долгосрочного функционирования, Генеральный директор выделил отсутствие возможности омолодить коллектив. С точки зрения генерального директора данная проблема существует по причине «этапа потерянной молодежи», который выражается следующим образом:

- Отсутствие достаточного опыта и нужной квалификации у молодых специалистов;
- Завышенные требования, неадекватные тому, что молодой человек может предложить с точки зрения работы;
- Халатное отношение к работе у молодых людей;

⁸⁰ Рациел, И. Инструменты McKinsey: лучшая практика решения бизнес-проблем // Medium — платформа для социальной журналистики. — URL: <https://bit.ly/3gNAvQr> (дата обращения: 20.05.2020).

- Сравнительно более высокая квалификация, большой опыт и более ответственное отношение к работе на фоне меньших требований к работодателю у возрастных кандидатов;
- Сравнительно небольшое количество молодых специалистов, которые стремятся работать в компании;
- Потенциальная проблема эйджизма при отдаче предпочтений молодым кандидатам, которой Генеральный директор стремится избежать.

Одной из повторяющихся проблем, на которой компания периодически теряет значительное количество финансовых и порой даже временных ресурсов, является поставка неправильных материалов. С точки зрения Генерального директора никого лично за возникновение данной проблемы винить нельзя, так как это происходит в связи с недопониманием компании и поставщика материалов. Во всех договорах на поставки строительных материалов компания «Х» прописывает возможность возврата этих материалов, однако проблемы с потерей финансовых и временных ресурсов возникают тогда, когда материалы заказываются заранее, в связи с чем сроки возврата истекают до того момента, когда материалы приносятся. В альтернативном случае, осознание того, что произошла поставка других материалов, возникает в тот момент, когда материалы уже находятся в непригодном для возврата виде. В таком случае неправильные материалы компания «Х» отправляет на склад, где с определенной степенью вероятности данные материалы пролежат до истечения срока годности.

Проблемой в финансовом отделе является отсутствие человека, который может составить качественное коммерческое предложение. В компании возникают ситуации, когда просчитанная стоимость проектов не включает в себя стоимость определенных работ или опирается на заниженную стоимость материалов. В подобных ситуациях компании приходится в срочном порядке изменять направление проводимых работ для выхода на безубыточный уровень. По мнению Генерального директора данная проблема возникает в связи с отсутствием опыта работы на объекте у специалиста, составляющие такие предложения, то есть, специалист видит цифры и названия, но не понимает, что конкретно стоит за каждой цифрой. Отличие от цен, предложенных конкурентами, в экстремальных случаях может достигать до 3х раз. На данный момент руководитель компании не представляет себе возможным поиск и наем опытного и грамотного специалиста на данную позицию и считает более резонным разработку и введение коэффициента, отвечающего за непредвиденные расходы.

В качестве специфики работы компании, Генеральный директор отметил отсутствие возможности постоянного использования узкоспециализированных специалистов. В связи с тем, что компания небольшая и работает всего над двумя-тремя проектами одновременно, возможность обеспечения занятостью узкоспециализированных специалистов возникает не всегда, так как отдельные работы могут требоваться лишь на некоторых стадиях выполнения проектов. Исходя из сложившейся ситуации в компании «Х» принимают на работу только кандидатов, заинтересованных в расширении квалификации и получении дополнительных специальностей. Однако данная специфика отбора и найма закрывает доступ к высококлассным профессионалам, любящим свое дело и не готовым размывать обязанности.

3.2.2. Взгляд менеджера по закупкам

Специалист по закупкам в компании «Х», который 3 года занимается снабжением объектов, а в последние полгода также выполняет функции прораба. Специалист по закупкам находится в постоянном контакте с Генеральным директором, прорабами, бригадами и рабочими-специалистами на всех объектах, лично знает каждого сотрудника компании.

В качестве первой проблемы специалист по закупкам отметил текучесть кадров на позиции «электрик». Данная текучесть имеет форму как активной текучести, так и пассивной.

В качестве одной из причин ухода из компании высококвалифицированных электриков отсутствие должной проектной документации по электромонтажным работам. В результате того, что проектная документация не была согласована с заказчиком, специалисты прокладывали кабели и трассы под обозначенные места розеток и выключателей, а затем им приходилось переделывать работу, так как от заказчика поступали другие требования. По данной причине, со слов специалиста по закупкам, в разные периоды времени компанию покинули двое электриков, которые были высококвалифицированными профессионалами, качественно выполняли работу и любили свое дело, но не чувствовали должного уважения к своему труду.

Одной из проблем, приводящей к увольнению сотрудников, по мнению Специалиста по закупкам, является абсентеизм, причиной которого в частных случаях может являться алкоголизм. В качестве такого примера он с осторожностью приводит первого электрика, которого он застал в начале своей работы в компании. Данный электрик проработал полтора года параллельно со специалистом по закупкам, возможно, гораздо дольше до него. Об обсуждаемом электрике в коллективе ходили слухи, что

иногда он появлялся на работе в нетрезвом виде или в постинтоксикационном состоянии вследствие злоупотребления алкогольными напитками, однако никаких доказательств этому не было. К выполнению обязанностей данного сотрудника претензий не возникало, качество его работы оставалось удовлетворительным, однако, бывали случаи абсентеизма, когда связаться с сотрудником не представлялось возможным. Такие однодневные прогулы в определенный момент переросли в длительный период отсутствия на работе, и, после двухнедельного ожидания, данный сотрудник был уволен. По схожему сценарию был уволен еще один электрик, который, однако, проработал в компании всего 2 недели.

В компании также бывают случаи, когда нанятые сотрудники не вписываются в коллектив. С одним из электриков у компании также возникли такие проблемы. На данного сотрудника постоянно поступали жалобы со стороны других сотрудников организации, в основном на трудности общения и его отсутствие опыта. Вероятной причиной увольнения стало нарушение техники безопасности, когда электрик обрезал провода под напряжением, однако, в трудовой книжке сделали запись об увольнении «по собственному желанию».

В качестве особой проблемы среди подсобных рабочих специалист по продажам выделил воровство. На его памяти большое количество рабочих было уволено именно по этой причине. Более того, был также случай, когда электрик пытался пронести через проходную Heineken кусок провода.

3.2.3. Взгляд бригадира

В ходе интервью с бригадиром не было выявлено никаких дополнительных проблем. Ответы бригадира на вопросы были скудными и неинформативными. Позиция бригадира касательно управления человеческими ресурсами на объекте заключалась в следующем:

- Коммуникации проходят хорошо и эффективно.
- Персонал в дополнительной мотивации не нуждается.
- Сотрудники, показывающие низкие результаты уже уволены.
- Производительность всех сотрудников находится на схожем уровне, выделить наиболее успешных или наиболее отстающих сотрудников не представляется возможным.

Бригадир не смог выделить ни одного критического случая, однако подтвердил выделенные ранее критические случаи. Несмотря на первоначальный энтузиазм, сотрудник не вышел на дальнейший контакт.

3.2.4. Взгляд архитектора

Должность архитектора является строго «офисной». Сотрудник на данной должности работает со всеми видами строительной документации и подготавливает документальное оформление проведенных работ. Архитектор в рамках компании осуществляет взаимодействие лишь с офисными работниками, однако, в силу специфики межличностных отношений в компании, она лично знакома и имеет неформальные отношения с бригадирами компании. Представление архитектора о том, что происходит в исполнительной части, складывается по большей мере из рассказов генерального директора и главного инженера.

Интервью с сотрудником, занимающим должность архитектора в компании X, являлось первым шагом исследования компании в целом, «прощупывания почвы». В ходе данного интервью были затронуты темы, которые потенциально могут сигнализировать о наличии проблемных ситуаций.

В ходе данного интервью были выделены критические случаи, которые задали направление дальнейшего анализа. Дополнительная информация по выделенным в ходе данного интервью случаям была запрошена на последующих интервью с другими представителями компании. Среди таких случаев, например, был подробно обсужден случай, когда была разрезана труба, находящаяся под давлением, в результате чего был затоплен этаж.

Архитектор отметила, что работа в офисе является комфортной, подчеркнув в качестве негативных аспектов периодическую работу сверхурочно и повышение голоса генеральным директором. При рассказе о разговорах начальства на повышенных тонах архитектор подметила, что в большинстве случаев такая манера является оправданной в рамках офиса, а в части стройки крик является основным инструментом управления, «...А как еще? Иначе не слушают...». Архитектор не смогла назвать никаких существенных проблем в проектной части работы компании.

В таблице 9 приведен сравнительный анализ взглядов на проблемы компании различных сотрудников компании. На основании результатов интервью дальнейшему анализу потенциальных проблем кадровой политики компании подлежат следующие проблемы компании: текучесть персонала, потеря финансовых средств на строительных материалах, недооценка стоимости строительных работ сметчиком и высокая текучесть персонала. Стиль управления в компании рассмотрен в качестве одной из потенциальных причин текучести сотрудников.

Таблица 9 Сравнительный анализ мнений сотрудников компании о проблемах организации

Сотрудник	Проблема
Генеральный директор	Старение кадров Потеря финансовых средств на строительных материалах Недооценка стоимости строительных материалов сметчиком
Менеджер по закупкам	Высокая текучесть персонала (контрпродуктивное поведение, неудовлетворенность условиями труда)
Бригадир	Отсутствие проблем
Архитектор	Авторитарный стиль управления (крики) Нарушение техники безопасности (контрпродуктивное поведение)

3.3. Выявление причин обозначенных проблем

3.3.1. Проблема старения кадров

Первой проблемой, которая обсуждалась, является старение кадров. При составлении логического дерева разбора проблемы в качестве ключевого вопроса был выделен следующий: «Почему компании «X» не удастся омолодить коллектив?». Сложности с омоложением коллектива в компании «X» могут быть связаны с отсутствием найма молодежи, то есть компания вообще не нанимает молодых сотрудников или неуспешным наймом молодежи, то есть ситуация, когда компания нанимает молодых сотрудников, но молодежь не задерживается в организации. В таком случае можно говорить о текучести персонала как об основной проблеме. Для поиска потенциальных причин ухода молодых сотрудников из организации, увольнения были разделены на увольнения по собственному желанию и увольнения по инициативе работодателя (см. рис. 12).

С другой стороны, факторами, обуславливающими отсутствие найма молодежи, может быть то, что молодые сотрудники не идут в компанию (не откликаются на вакансии, не принимают предложение работы от компании «X») или отказ компании от принятия молодых сотрудников на работу в связи с отсутствием подходящих кадров на

рынке (например, по таким параметрам как уровень образования, опыт работы, личностные качества и т.д), или по причине застоя кадров в организации, то есть отсутствие возможности осуществлять наем молодежи, так как кадровый состав остается неизменным и возрастные сотрудники держатся за свои места.

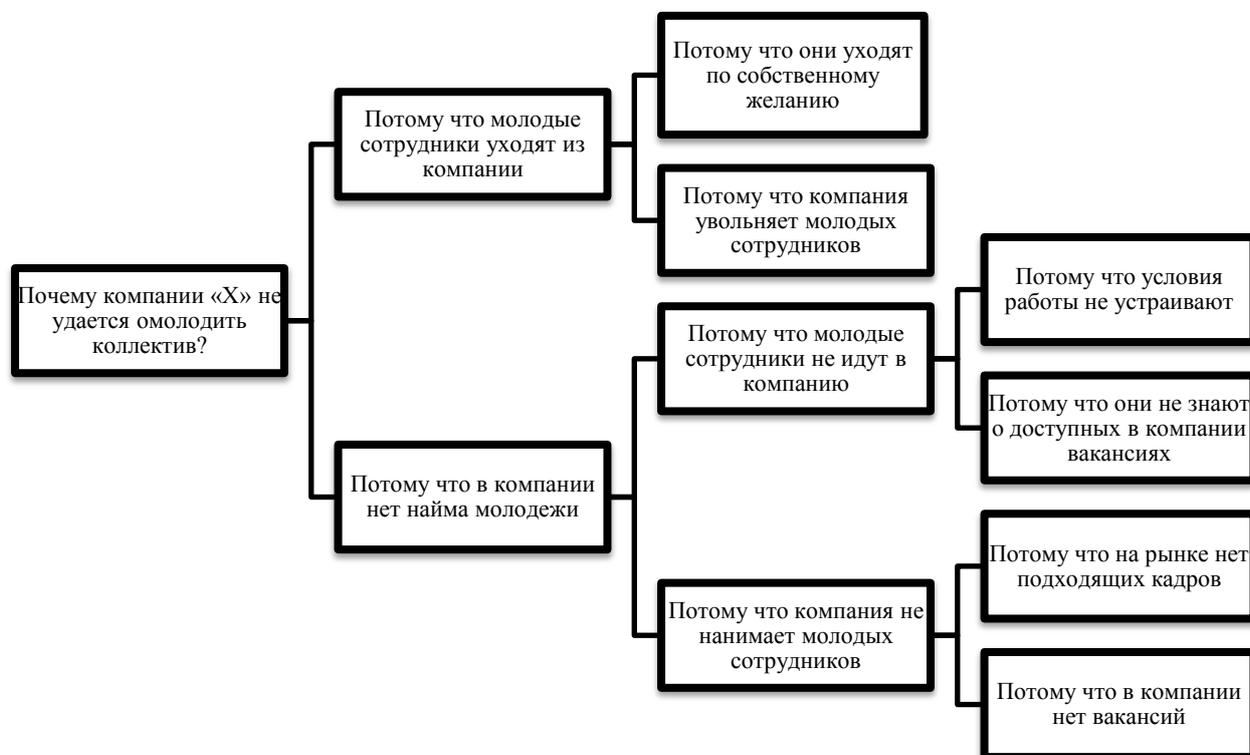


Рис. 12 Логическое дерево для проблемы «старение коллектива»

Таким образом, основываясь на анализе, отображенном на рисунке 12, можно заключить, что при анализе данных, связанных с проблемой старения кадров, в первую очередь необходимо определить, осуществляется ли наем молодежи в компании «X», что позволит сфокусироваться на одной из веток логического дерева и сузить дальнейший анализ.

В ходе интервью с генеральным директором было выявлено, что наем молодых сотрудников осуществляется в неудовлетворительных объемах, а также, что молодые сотрудники не склонны покидать компанию в больших количествах. Данная информация была также подтверждена данными по найму и увольнениям (таблица 10 и таблица 11 соответственно). Таким образом, дальнейший анализ был сфокусирован вокруг найма молодых сотрудников.

Таблица 10 Обзор увольнений за 2019 и 2020 год

Возраст	Должность	Стаж в компании, лет	Причина
46	прораб	3	уход по семейным обстоятельствам
37	электрик	1	контрпродуктивное поведение (абсентеизм)
31	электрик	0	уход по собственному желанию
37	облицовщик	0	нарушение техники безопасности
42	настильщик полов/плиточник	2	нарушение техники безопасности
39	бетонщик	2	уход по собственному желанию
38	бетонщик	3	уход на пенсию или по др. причинам
34	штукатур/стекольщик	2	контрпродуктивное поведение (воровство)
42	обработчик камня	1	уход по собственному желанию

За 2019 и 2020 года в компанию было нанято 7 сотрудников в производственно-строительный отдел на бессрочный контракт. Среди них только 1 вновь прибывший сотрудник оказался представителем поколения миллениумов. В таблице 11 представлен обзор нанявших в компании сотрудников в 2019 и 2020 годах.

Таблица 11 Обзор найма строительного персонала за 2019 и 2020 год

Возраст	Должность	Информация о вакансии
35	плотник/столяр	переведен из срочного контракта
42	Электрик	по рекомендации знакомого
47	Электрик	hh.ru
36	Кровельщик	hh.ru
32	штукатур/стекольщик	hh.ru
38	облицовщик	hh.ru
41	настильщик полов, плиточник	по рекомендации знакомого

Для поиска истоков причины отсутствия найма молодежи в компании были исследованы как внешние (рыночные), так и внутренние (возможность неэффективной политика привлечения кадров компании). Анализ процесса найма компании приведен в

следующем параграфе. Обзор рынка труда молодых специалистов в Санкт-Петербурге их особенностей и предпочтений приведен в параграфе 2.1.3.

3.3.1.1. Анализ процесса найма в компании

Анализ процесса найма в компании был проведен в целях поиска потенциальных слабых участков. Процесс найма рабочих и специалистов в компании X отражен на рисунке 13.

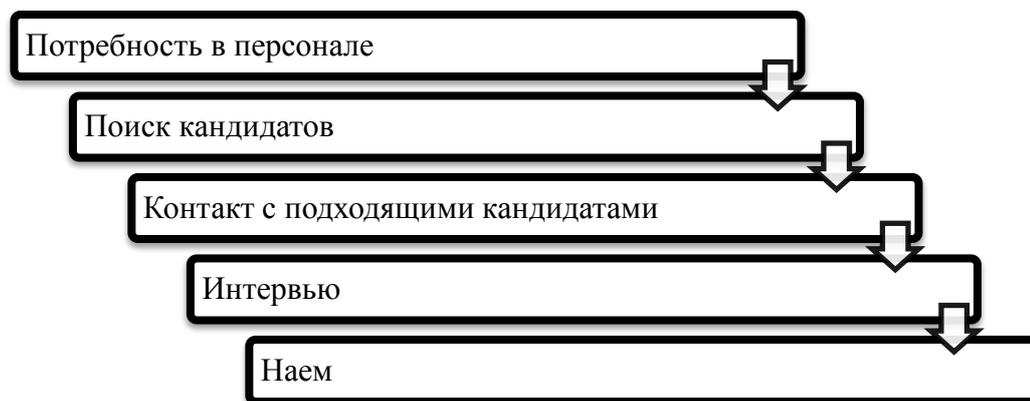


Рис. 13 Процесс найма сотрудников в компании X

Источник: создано автором

Все ступени процесса осуществляются генеральным директором единолично, а основными каналами привлечения кандидатов являются карьерный портал HeadHunter.ru, рекомендации знакомых либо предложение бессрочного контракта сотрудникам, нанимающимся на отдельные проекты. За 2019 и 2020 год 57% персонала было нанято посредством карьерного портала HH.ru, 28,5% - по рекомендации знакомых, а 14,5% - путем предложения бессрочного контракта проектным рабочим (см. таблицу 11). Генеральным директором было подтверждено, что данные цифры отражают общую статистику каналов привлечения кандидатов

Так как за последние полтора года, все сотрудники, принятые в компанию по рекомендации знакомых и путем перевода на бессрочный контракт со срочного, были в возрасте старше 35 лет, подобные каналы можно считать неэффективными для привлечения молодых сотрудников в компанию X. По данной причине для исследования проблемы старения персонала будет анализироваться лишь наем персонала посредством HH.ru.

В 2018 году поиск сотрудников осуществлялся путем размещения вакансий на портале HH.ru, после чего генеральным директором производился обзвон откликнувшихся на вакансии кандидатов и проведение интервью.

В целях экономии времени с 2019 году вместо публикации вакансий и ожидания отклика, генеральный директор стал обзванивать кандидатов, выложивших резюме на порталы, самостоятельно. В качестве основных двух критериев для первичного скрининга резюме стали возраст и опыт работы.

Исходя из предоставленных данных компанией X о найме персонала за 2019 и 2020 год компанией было нанято 7 сотрудников в строительно-производственный отдел, 3 сотрудника из которых являются специалистами и 4 рабочими. При этом, исходя из данных личного кабинета компании на портале HH.ru, генеральный директор отправил заявки с приглашением за интервью владельцем 27 резюме.

На рисунке 14 представлена возрастная структура потенциальных кандидатов. Из 27 , кандидатов большую часть составили кандидаты в возрасте 35-45 лет (16 человек или 59%), кандидаты в возрасте 20-34 лет – 9 человек или 33%, в возрасте 41-55 лет – 2 человека или 7%.

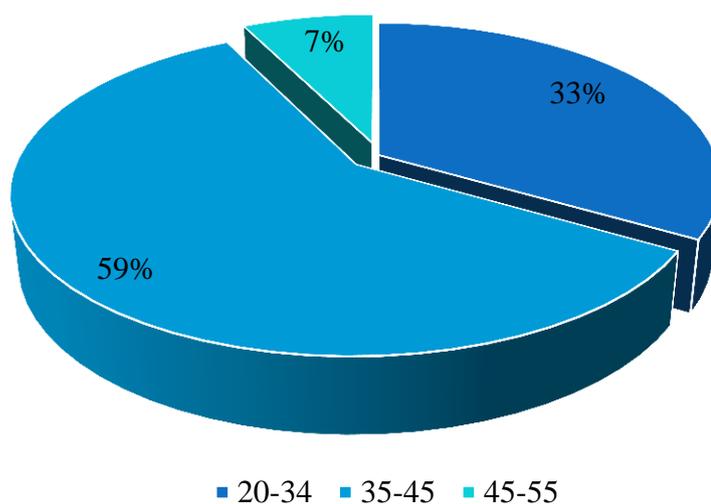


Рис. 14 Возрастная структура потенциальных кандидатов в компании X

Один из девяти представителя молодежи были приняты на работы на позицию рабочего (штукатурщик/стекольщик), лишь один кандидат старше 45 лет был нанят на позицию электрика, основное же большинство новых сотрудников стало представителем группы людей среднего возраста (5 человек), которые были наняты как на позиции специалистов, так и рабочих. На рисунке 15 приведена возрастная структура принятых в компанию X сотрудников.

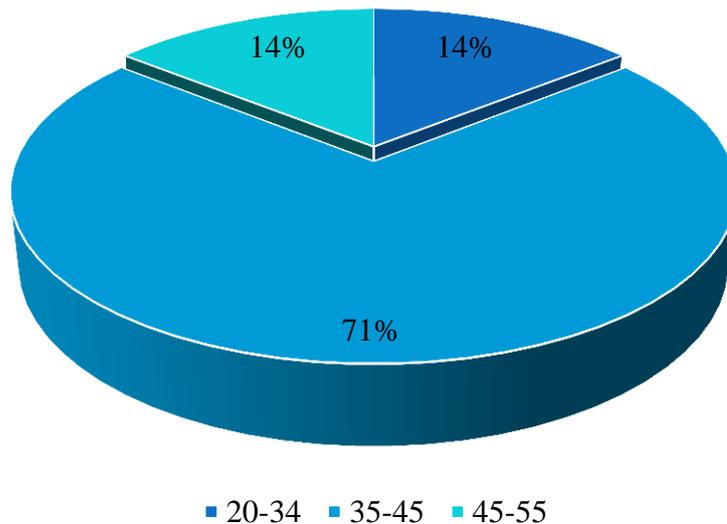


Рис. 15 *Возрастная структура принятых в компанию X сотрудников*

Логично заключить, что при найме сотрудников генеральным директором отдается предпочтение кандидатам в возрасте 35-45 лет. При проведении интервью стало ясно, что генеральный директор избегает найм персонала в возрасте более 45 лет, и единственным нанятым сотрудником в возрасте 46 лет стал электрик.

И хотя генеральный директор открыто обсуждает проблему старения персонала, кандидаты в возрасте менее 34 лет составляют лишь 33% пул потенциальных кандидатов после первичного скрининга резюме. Это обусловлено двумя факторами: относительно меньшим количеством размещаемых резюме молодых людей в строительной индустрии и завышенным, по мнению генерального директора, зарплатным ожиданиям при недостатке опыта работы.

Высказывания генерального директора можно подтвердить статистикой карьерного портала HeadHunter.ru. В Санкт-Петербурге и Ленинградской области на позиции рабочих строительных специальностей было подано 1285 резюме кандидатов в возрасте 18-30 лет и 3496 резюме кандидатов в возрасте 30-40 лет. При этом зарплатные ожидания представителей старшего поколения ниже⁸¹.

На рисунке 16 приведен график сравнений зарплатных ожиданий представителей разных возрастных групп в строительной индустрии.

⁸¹ Резюме на позиции в области строительства// HeadHunter — Компания интернет-рекрутмента. — URL: <https://spb.hh.ru/> (дата обращения: 15.05.2020).

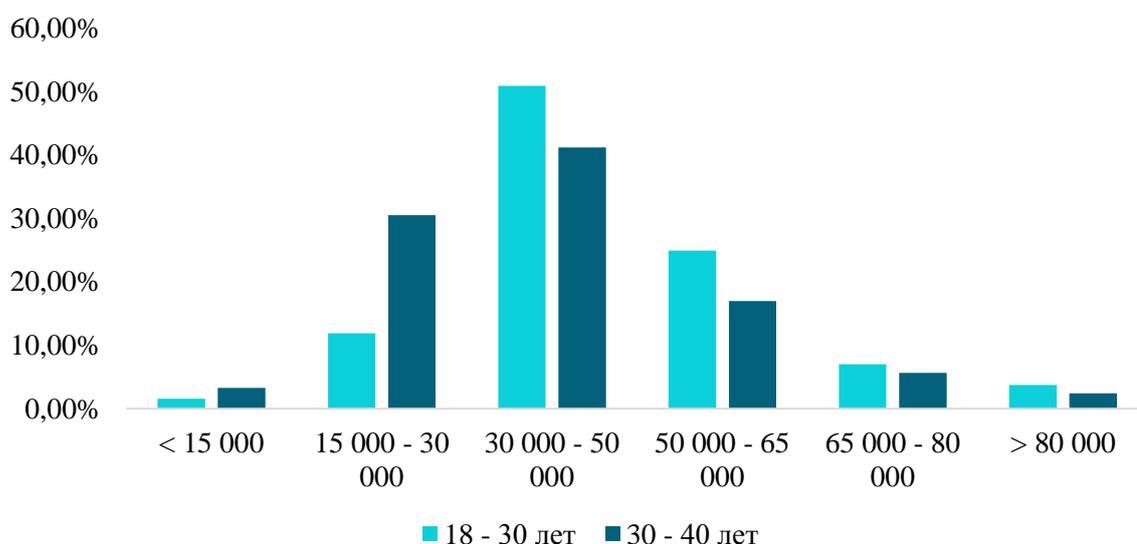


Рис. 16 Зарплатные ожидания кандидатов в строительной индустрии

Источник: составлено автором по данным HeadHunter.ru

Из 7 принятых после скрининга резюме кандидатов в возрасте до 34 лет только 1 приступил к работе в компании. Согласно словам генерального директора, большинство кандидатов выходит на контакт с компанией и назначается интервью. Таким образом, проблемы в установлении контакта с кандидатами отсутствуют.

Интервью производится в офисе компании генеральным директором единолично. Важнейшими характеристиками для принятия решения становятся предыдущий опыт работы кандидата и набор навыков. Основным требованием является набор широкого круга навыков и умение выполнять различные функции при выполнении проекта.

Из 8 непринятых на работу кандидатов порядка 5 не подошли на должность из-за отсутствия, по мнению генерального директора, должного опыта, а остальных не устроили условия труда и на связь после собеседования они не вышли. По мнению генерального директора, основной причиной отказа является низкая заработная плата.

Таким образом, логично сделать вывод о том, что поиск персонала через площадку HeadHunter.ru является не самым эффективным способом привлечения молодого персонала. Несмотря на то, что на платформу выкладывает резюме довольно значительное число молодых людей, большая часть из них обладает завышенными в глазах компании зарплатными ожиданиями, что зачастую обусловлено наличием предыдущего опыта работы.

С другой стороны, кандидаты, не обладающие достаточным опытом, но имеющие адекватные зарплатные ожидания, не принимаются в компанию из-за видимого отсутствия желания инвестиций в человеческий капитал.

3.3.2. Потеря финансовых средств на строительных материалах

В ходе проведенных интервью, была также выделена проблема потери финансовых средств, в связи с поставкой неправильных материалов. В ходе интервью с генеральным директором было выявлено, что во всех договорах, заключаемых компанией «Х» на поставку материалов, оговаривается возможность возврата товара с полной компенсацией. В связи с этим можно заключить, что для того, чтобы компания «Х» потеряла финансовые средства на материалах, должны одновременно выполняться два условия: произошла поставка неправильных материалов и возврат данных материалов невозможен. На основании данной информации было построено логическое дерево по данной проблеме (см. рис. 17).

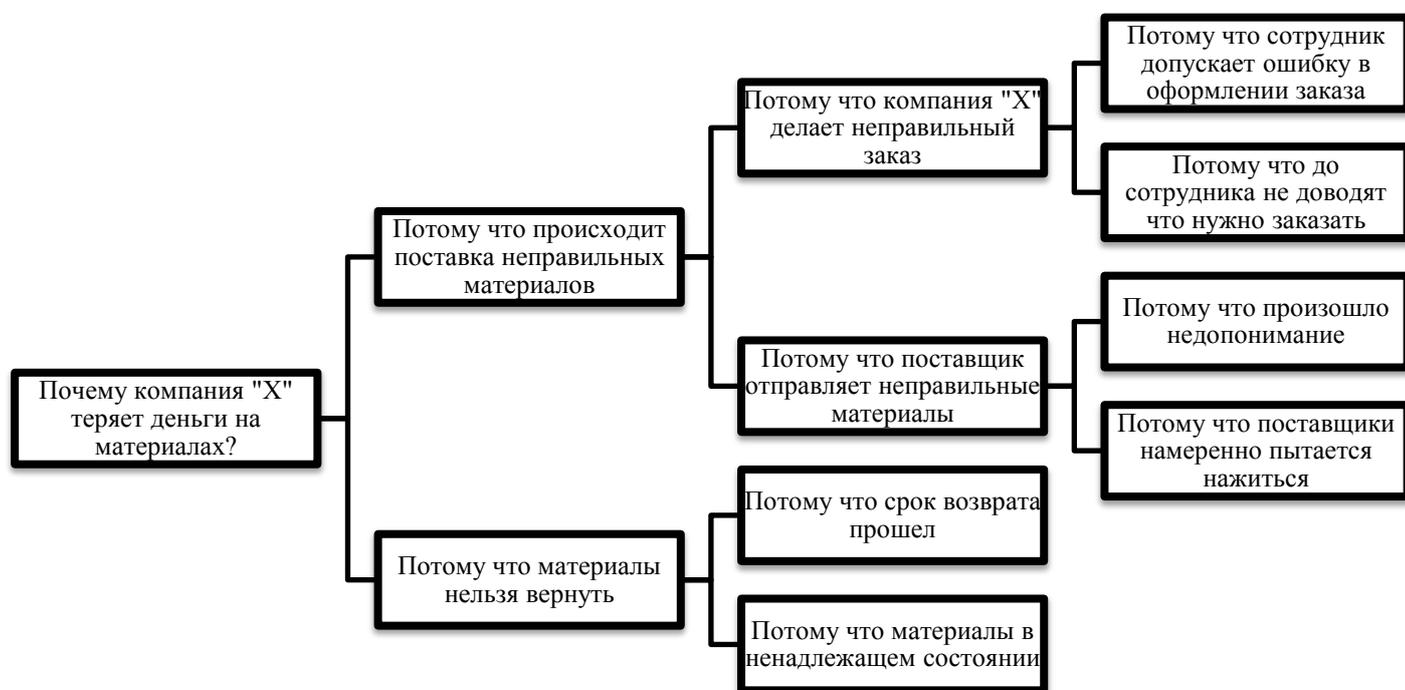


Рис. 17 Логическое дерево для проблемы «Поставка неправильных материалов»

Необходимо отметить, что поставка неправильных материалов по вине поставщика не входит в рамки данного исследования, так как в большей степени является проблемой политики в сфере выстраивания отношений с поставщиками и не может быть в достаточной мере нивелирована за счет корректировки кадровой политики организации. Для более тщательного изучения проблемы стоит рассмотреть бизнес-процесс заказа материалов и ответственных лиц за каждый под-процесс.

3.3.2.1. Анализ процесса заказа материалов

Любая работа строительной компании инициируется поступлением заказа от заинтересованного лица. На данном этапе заказчик может выдвинуть определенные требования по используемым материалам, указав их в техническом задании. Далее рассчитывается примерная стоимость его выполнения, согласование с заказчиком и утверждение.

На следующем этапе происходит анализ разработки проекта и потенциальных архитектурных, инженерных, конструктивных и технологических решений. На данном этапе также осуществляется расчет сметы с описанием затрат осуществления проекта и составление расчетно-сметной документации, описывающей суть проекта и целесообразность его выполнения. В процессе составления сметы участвуют архитектор, главный инженер и сметчик.

Заказ необходимых ресурсов производится на основании составленной сметы. Компания X сотрудничает с проверенными производителями материалов, и чаще всего заказывает материалы у проверенных поставщиков. Специалист по снабжению перепроверяет составленную смету, проводит инвентаризацию оставшихся материалов на складе и отправляет заказ поставщикам.

После закупки материалов прорабы проверяют количество и качество доставленных материалов на строительные объекты. При обнаружении ошибок при поставке материалов, прораб связывается со специалистом по снабжению, а тот, в свою очередь, организовывает возврат излишних или не тех строительных материалов или доставку недостающих материалов.

Если недостаток материалов обнаружен в процессе выполнения строительных работ, бригадир связывается со специалистом по снабжению, и недостающие материалы заказываются дополнительно.

Кейсы

Из интервью со специалистом по снабжению были описаны некоторые случаи заказа излишних строительных материалов, на основании которых удалось выделить следующие причины потери финансовых средств компанией:

- 1) Политика кратности отгрузки, применяемая многими поставщиками. Недавним примером стал проект, для завершения которого компании необходимо было 3 электропроводных коробки, однако отгрузка у поставщика осуществлялась только в размере от 10 штук. В конечном итоге, специалисту по снабжению пришлось заказать излишнее количество. Тем не менее, специалист по

снабжению отметил, что подобные материалы постепенно расходуются и иногда ускоряют выполнение других строительных проектов;

- 2) Смена требований заказчиком. Специалист по снабжению отметил, что иногда заказчик меняет требования по проекту, для выполнения которых необходим заказ других строительных ресурсов. Материалы же, которые были заказаны ранее, уже нет возможности вернуть или обменять, так как оговоренный срок возврата подошел к концу;
- 3) Неправильный расчет материалов прорабами. Специалист по снабжению отметил три случая потери финансовых ресурсов по вине неправильного подсчета прорабами, случившиеся за последний год. Заказ чрезмерного количества вентиляционных систем, плиток и смесей для выравнивания стен. Во всех трех случаях, ошибка в расчетах была обнаружена по истечению оговоренного с поставщиками срока возврата;
- 4) Покупка некачественных материалов. В некоторых ситуациях, в целях экономии средств, специалистом по снабжению были заказаны материалы низкого качества, что было обнаружено в итоге выполнения строительных работ. В результате пришлось заказывать другие материалы;
- 5) Порча материалов из-за халатности работников. Специалист по снабжению отметил инцидент порчи части строительных материалов краской, которые, очевидно, не могли использоваться для завершения строительных проектов. Ярким примером потери денежных средств из-за халатности сотрудников стал случай, когда большое количество строительных материалов из дерева были оставлены не накрытыми прорабами до тех пор, пока в них не появилась острая необходимость. К данному моменту большая часть строительных материалов была не пригодна к использованию из-за порчи погодными условиями;
- б) Добровольный перезаказ некоторых материалов. При каждом заказе материалов закладывается процент на подрезку. Специалист по снабжению отметил, что данный избыток включен в стоимость проекта.

Специалистом по снабжению были предоставлены данные о величине потерь финансовых средств компании X за 2020 год (см. рис. 18). Наибольшие потери компания несет из-за неправильного расчета материалов прорабами и смены требования заказчиков. Халатность работников приносит также огромные потери.

Покупка некачественных материалов не является проблемой в компании, и по словам специалиста по снабжению, производится редко. Добровольный перезаказ

материалов и следование политики отгрузки поставщиков несут наименьшие потери и, согласно специалисту по снабжению, часто выручают при выполнении дальнейших проектов.



Рис. 18 Финансовые потери компании X на заказе строительных материалов в 2020 году, тыс. руб

3.3.2.2. Анализ уровня вовлеченности сотрудников

Наибольшие потери компания несет по причине несвоевременного обнаружения излишка стройматериалом прорабом (см. рис. 18).

Допущение ошибок при подсчете материалов возможно либо по причине незаинтересованности прорабом в финансовом успехе компании X (низкий уровень лояльности прорабов к компании), либо по причине непонимания экономических основ функционирования предприятия. Таким образом, логично выдвижение следующих потенциальных причин:

- 1) Уровень лояльности прорабов к компании очень низок, и они не заинтересованы в повышении компанией финансовых результатов;
- 2) Прорабы не обладают необходимыми знаниями в сфере экономики для принятия целесообразных решений в сфере улучшения финансовых результатов компании.

Следующей по масштабу потери финансовых результатов причиной является изменение требований заказчиком. Обсуждение выполнения заказов и подписание договора осуществляется генеральным директором компании единолично.

Логичным предположением исследованиями может также стать недоверие генерального директора сотрудником и незаинтересованность в их профессиональном росте и участии в стратегически важных процессах компании.

Потенциальная причина 1. Уровень лояльности прорабов к компании очень низок, и они не заинтересованы в повышении компанией финансовых результатов;

Оба прораба работали в компании практически с ее основания (8-10 лет), и были продвинуты по службе с позиции бригадиров. При проведении интервью с бригадиром и генеральным директором, были коротко отмечены высокий уровень профессионализма прорабов и дружественные отношения.

Помимо этого, специалистом по снабжению были отмечены пару случаев пересчета размера строительных объектов и необходимого количества стройматериалов, что показывает высокую степень лояльности прорабов к компании и нацеленность на высокий результат.

Потенциальная причина 2. Прорабы не способны оценить экономическую целесообразность решений заказа стройматериалов

В данный момент в компании работает 2 прораба, один из которых обладает средним профессиональным образованием в строительной сфере, а другой – неоконченным высшим техническим образованием.

В беседе со специалистом по снабжению было обнаружено, что прорабы знакомы со стоимостью большинства строительных материалов, однако не уделяют большого внимания цифрам. При недостатке тех или иных строительных материалов прорабы связываются со специалистом по снабжению, и уже тот становится ответственным за принятие целесообразности решений.

Руководство компании также не стремится увеличивать функционал и круг обязанностей прорабов. При ознакомлении с ролью прораба и традиционным кругом обязанности становится ясно, что в большинстве строительных компаний прорабом организуется весь процесс строительных работ от найма рабочих до подсчета количества материалов и организации доставки⁸².

В большинстве компаний прорабы играют также огромную роль в привлечение кандидатов, что не наблюдается в компании X⁸³.

В данный момент, прорабы полностью сфокусированы на процессе строительства и завершения проектов в обозначенные сроки, не уделяя внимания экономическим

⁸² Прораб // Учеба.ру. — Каталог учебных заведений и программ. — URL: <https://www.ucheba.ru/prof/307> (дата обращения: 10.05.2020).

⁸³ Стоянов И. А., Дмитриев И. А. Процесс поиска и отбора персонала на примере строительных компаний // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. — 2015. — №. 10-11-2 (53).

подсчетам и планированию, доказательством чего служат кейсы из истории компаний и узкий круг их обязанностей.

Потенциальная причина 3. Генеральный директор может не доверять сотрудникам и быть незаинтересованным в их профессиональном росте и участии в стратегически важных процессах компании.

При интервью с сотрудниками компании X было выявлено, что многие решения принимаются генеральным директором единолично, и полномочия зачастую не делегируются другим сотрудникам. В качестве примеров из жизни компании, сигнализирующих о неэффективности данного подхода являются случаи недопонимания требований заказчиков генеральным директором, что обнаруживается достаточно поздно. Свежайшим кейсом из жизни компании служит пример, когда электрик вынужден был переделывать проделанную ранее работу по причине смены требований заказчиком.

Для анализа степени вовлеченности сотрудников были проведен опрос прорабов и бригадиром о видении их роли в достижении финансовых результатов компании. В качестве опроса был выбран опросник Q12, разработанный Институтом Гэллага. Опросник состоит из 12 тезисов, на которые прорабы и бригадиры могли дать либо положительный, либо отрицательный ответ. С содержанием опросника можно ознакомиться в приложении 5.

В таблице 12 приведены результаты опроса о вовлеченности прорабов и бригадиров в деятельности компании. Согласно результатам опроса, самую негативную оценку (наибольшее количество ответов «нет») получили утверждения о возможностях профессионального роста и совершенствовании навыков. Негативно себя сотрудники ощущают из-за отсутствия регулярных положительных отзывов со стороны начальства, и лишь 40% считают, что их мнение имеет значение при принятии компанией корпоративных решений.

Коэффициент вовлеченности сотрудников можно рассчитать по формуле (3):

$$SL = \frac{\sum_{j=1}^n i}{m} \quad (3)$$
$$m = n * q$$

где n – количество сотрудников, принявших участие в опросе, q – количество вопросов в опроснике, i – количество ответов «да» по всем вопросам, данное всеми

сотрудниками⁸⁴. Уровень удовлетворенность прорабов и специалистов компании X составляет 57%.

Таблица 12 Результаты опросника Q12 о вовлеченности прорабов и бригадиров

Утверждение	Положительная оценка
Я точно представляю свои рабочие задачи.	100%
Предприятие обеспечивает меня необходимыми ресурсами для успешного выполнения работы.	80%
Каждый день я выполняю задачи, которые не вызывают у меня трудностей.	60%
Не менее раза в неделю я слышу положительные отзывы о проделанной работе.	20%
Я знаю, что начальство беспокоится о моих личных проблемах.	40%
Руководство поощряет мой профессиональный рост и развитие.	40%
Мое мнение имеет значение при принятии корпоративных решений.	40%
Я осознаю ценность своего труда для достижения целей компании и ее благополучия.	100%
Коллектив, в котором я работаю, ответственно подходит к своим обязанностям.	60%
У меня доброжелательные и дружеские отношения с коллегами по работе.	80%
За последние полгода я заметил свой профессиональный рост, что также отметили коллеги и начальство.	40%
В течение последнего года я имел возможность заниматься совершенствованием своих навыков.	20%

Составлено по: [Леонова]

⁸⁴ Леонова Е. Вовлеченность персонала: Gallup Q12 [Электронный ресурс] // Hurma.work -система для HR специалистов, 2005. – Режим доступа : <https://hurma.work/ru/blog/vovlechnost-personala-oprosnik-gallup-q12/>, свободный. – Загл. с экрана. (дата обращения: 21.05.2019).

Согласно методологии авторов исследования, принятие коэффициента величины более 70% сигнализирует о высоком уровне вовлеченности сотрудников, диапазон 50-70% свидетельствует об удовлетворительном уровне вовлеченности, однако компании необходимо начать предпринимать меры. Значение коэффициента менее 50% свидетельствует о серьезных проблемах в политике управления человеческими ресурсами компании.

3.3.3. Недооценка стоимости строительных работ на этапе формирования смет

Следующей проблемой, затронутой на этапе первичных интервью, является неправильная оценка стоимости строительных работ сметчиком. Данную проблему можно разделить на две составляющие: отсутствие профессионала, который может составлять качественные коммерческие предложения с детализированным просчетом стоимости всех проводимых работ и отсутствие отлаженной системы создания коммерческих предложений. Анализ системы формирования коммерческих предложений не входит в масштаб настоящего исследования, так как затрагивает анализ узкого бизнес-процесса, степень влияния кадровой политики на который является незначительной. Таким образом, формирования методологических рекомендаций по изменению процесса составления коммерческих предложений также не входит в рамки данной работы.

Отсутствие в компании достойного сметчика, однако, может потенциально указывать на наличие недочетов в кадровой политике в компании. В связи с этим, проблема отсутствия профессионала рассмотрена более подробно (см рис 19). Рынки труда можно разделить на внутренний и внешний. Следовательно, для того, чтобы найти профессионала на какую-либо должность, организация может либо нанять профессионала, либо «вырастить» его внутри фирмы, то есть компания может либо найти, либо обучить профессионала.

При рассмотрении вопроса найма сметчика можно выделить два возможных варианта, почему компании не удастся найти квалифицированного сметчика: либо компания отклоняет хороших сметчиков, либо они не приходят в компанию (не откликаются на вакансии).

Вторым путем получения квалифицированного сметчика является обучение. При выборе данного пути компания может использовать внутренние или внешние ресурсы. Причиной того, что компания не может обучить сотрудника внутри компании может являться отсутствие квалифицированных кадров или временных ресурсов сотрудников для осуществления обучения или перепроверок. Что касается использования внешних

провайдеров, компании также может не хватать финансовых ресурсов для организации качественного обучения.



Рис. 19 Логическое дерево для проблемы «Отсутствие профессионала по коммерческим предложениям»

При интервью с генеральным директором было выявлено, что в компании нет профессионалов с достаточным опытом работы и квалификации, способных обучить сотрудника организации корректно описать схемы проекта. На вопрос о том, почему компания не привлекает специалиста извне, генеральный директор дал причину отсутствия временных и финансовых ресурсов на организацию мероприятия.

Данный тренд подтверждает отсутствие практик кадрового и экономического планирования в компании X.

Анализ возможностей внешнего найма сметчика осуществлялся посредством анализа выставленных резюме на портале HeadHunter.ru. На позицию сметчика в строительстве в городе Санкт-Петербург резюме выложили 93 соискателя, из которых 80 соискателей имеют более 6 лет опыта работы. Для сравнения резюме на позицию менеджера по продажам в строительной индустрии выложили 3937 соискателя.

Желаемая заработная плата наибольшего количества кандидатов на позицию сметчика находится в диапазоне 40 000 – 60 000 рублей, а возраст 40-60 лет⁸⁵. Несмотря на

⁸⁵ Резюме на позицию сметчик // HeadHunter — Компания интернет-рекрутмента. — URL: <https://spb.hh.ru/> (дата обращения: 15.05.2020).

это, согласно portalу Trud.com высококвалифицированные сметчики получают порядка 90 000 рублей⁸⁶.

Автор предполагает, что на рынке спрос на высокопрофессиональных сметчиков превышает предложение, и в силу ограниченных финансовых ресурсов компании, компания не готова к найму опытного специалиста.

Привлечение внешнего специалиста для организации программы обучения сметчика представляется невозможным по той же причине. Таким образом, решение данной проблем будет зависеть от эффективности финансового планирования в организации, что выходит за рамки данного исследования.

3.3.4. Текучесть персонала

Специалист по снабжению (будущий бригадир), рассуждал о проблемах, существующих в компании, через призму текучности персонала. Такой подход позволил выделить наиболее острые, критичные для сотрудников компании проблемы. С его слов были выделены основные причины выбытия кадров. В ходе анализа были выделены 3 основных категории выбытия сотрудников: по инициативе работника, по инициативе работодателя и в связи с истечением срока трудового договора (см рис 20). Альтернативный вариант ухода сотрудника по независящим от сторон обстоятельствам (например, призыв сотрудника на военную службу), на логическом дереве был опущен, так как на протяжении последних 3 лет в компании не наблюдалось подобных увольнений.

В компании за последние 3 года также отсутствовали случаи высвобождения персонала (увольнение сотрудников в связи с изменениями в компании, не связанные с деятельностью сотрудника). За последние 3 года все увольнения по инициативе работодателя были связаны с контрпродуктивным поведением сотрудников на рабочем месте.

Важно отметить, что высокий уровень текучности персонала наблюдается лишь среди линейных рабочих строительных участков. По данной причине анализ причин проводился лишь среди данной категории сотрудников.

⁸⁶ Статистика зарплат Сметчик в Санкт-Петербурге // Trud.com – вакансии и резюме. — URL: <https://sankt-peterburg.trud.com/salary/865/4901.html> (дата обращения: 30.05.2020).



Рис. 20 Логическое дерево для проблемы «текучесть персонала»

Источник: Создано автором (добавить в дерево неправильный найм?)

За 2019 и 2020 года из компании ушло 9 линейных сотрудников (3 специалиста и 6 рабочих широкой специальности). Четверо из девяти сотрудников прекратили работу в компании по собственному желанию, трое были уволены за контрпродуктивное поведение, и лишь покинул компанию по семейным обстоятельствам (см. рис. 21).



Рис. 21 Статистика причин ухода сотрудников (2019 и 2020 года)

Таким образом, большинство сотрудников уходят из компании либо по инициативе работодателя по причине контрпродуктивного поведения, либо по собственной инициативе. Для ответа на вопрос, инициирован ли уход недовольством условиями труда были проведены опросы сотрудников об их уровне удовлетворенности разными аспектами трудовой жизни компании, а также о соответствии их ожиданий реалиям.

Анализ удовлетворенности ожиданий

Одним из выдвинутых предположений о причине ухода сотрудников из компании является неоправданность ожиданий. Автор теории ожиданий канадский психолог Виктор Врум утверждает, что гармоничной работой является работа, оправдывающая ожидания. Согласно [Vroom, Porter, Lawler, 2005], существует три вида ожиданий: ожидание результата, ожидание вознаграждения и ожидание такого вознаграждения, которое ценно для сотрудника⁸⁷. Принцип теории Врума приведен на рисунке 22.



Рис. 22 *Принцип теории ожиданий Врума*

Источник: [Ольшанская, 2005]

Таким образом, мотивация сотрудника находится на высоком уровне, когда усилия дают желаемый результат, а за результат сотрудник получает ценное ему вознаграждение. Несоответствие ожиданий результатов сотрудников и работодателя и непонимание начальства ценности вознаграждения зачастую приводит к дисбалансу организации. Если хотя бы один из видов ожиданий не оправдан, Врум и Портер утверждают, что мотивация снижается.⁸⁸

Для эффективного применения данного концепта необходимо определиться с рядом дополнительных вопросов:

- 1) Что является результатом труда в глазах сотрудника и работодателя?
- 2) Каковы ожидания сотрудника в отношении работы? Каковы ожидания работодателя в отношении работы сотрудников?

⁸⁷ Ольшанская Е. Эффективность персонала: Как мотивировать сотрудников с помощью теории ожиданий ВРУМА. // Директор по персоналу №9 Сентябрь 2017. — URL: <https://e.hr-director.ru/582307> (дата обращения: 20.05.2020).

⁸⁸ Vroom V., Porter L., Lawler E. Expectancy theories //Organizational behavior. – 2005. – Т. 1. – С. 94-113.

Для проверки предположений о неудовлетворенности сотрудниками определенными аспектами трудовой жизни компании X и несоответствии их ожиданий о желаемых результатах труда был проведен ряд опросов работников. Исследование было проведено в 3 шага:

- 1) Оценка уровня удовлетворённости сотрудников в разрезе различных сфер трудовой жизни;
- 2) Оценка ожиданий о результатах труда сотрудников;
- 3) Оценка ожиданий о вознаграждении сотрудников.

Шаг 1. Оценка уровня удовлетворительности сотрудников

На первом этапе был проведен закрытый опрос работников об удовлетворенности различными сферами трудовой жизни. Даже в случаях, когда уход работника инициирован работодателем в силу абсентеизма и воровства, подобное контрпродуктивное поведение может быть вызвано неудовлетворенностью сотрудника стилем менеджмента и рабочей атмосферой.

Описание выборки

Были опрошены все работающие, а также уволившиеся в течение года сотрудники. Размер выборки составил 22 человек, из которых – 12 человек являются нынешними разнорабочими, 6 – нынешними специалистами (электрики, слесари и плотники) и 4 уволившихся в течение предыдущего года сотрудника (плотник, облицовщик и бетонщик). Опрос производился анонимно. Все 22 человека являются представителями мужского пола. Средний возраст составил 37 лет.

Цель опроса

Выявить общий уровень удовлетворенности сотрудников организации и привести перечень факторов трудовой жизни сотрудников, являющихся наиболее неудовлетворительными для сотрудников

Методика опроса

Методика опроса была позаимствована Скриптуновой Е.А.⁸⁹

Анкеты опросов приведены в приложении 3. Первый опрос выявляет степень влияния различных факторов трудовой жизни на общую удовлетворенность работой сотрудника организации. Второй опрос определяет, насколько сотрудники компании X удовлетворены факторами трудовой жизни в компании X.

Обработка результатов производится по следующему алгоритму:

⁸⁹ Скриптунова Е.А. Корпоративные опросы: Как и зачем проводить корпоративные опросы // «АКСИМА: Консультирование, Исследования, Тренинги» — Секретарь-референт №6 (90) июнь 2010— URL: <http://www.axima-consult.ru/stati-06-10-korporativnie-oprosy.html> (дата обращения: 20.05.2020).

- 1) Вводится коэффициент (n) исходя из ответов на вопрос «Оцените, насколько нижеперечисленные факторы влияют на Вашу удовлетворенность?»;
- 2) В случае ответов «не влияет на удовлетворенность» или «затрудняюсь ответить» коэффициент «n» принимает значение «m», и эти факторы не учитываются в оценке общего уровня удовлетворенности;
- 3) В случае ответа «сильно влияет на удовлетворенность» коэффициент «n» принимает значение «0». В случае ответа «влияет на удовлетворенность в меньшей степени» коэффициент «n» принимает значение «1»;
- 4) Исходя из ответов на вопрос «Оцените, насколько Вы удовлетворены основными факторами трудовой жизни?» вводится коэффициентом удовлетворенности (k)

k=3, при ответе «удовлетворен»

k=2, при ответе «скорее удовлетворен»

k=1, при ответе «скорее не удовлетворен»

k=0, при ответе «не удовлетворен»

Степень удовлетворенности сотрудников по разным факторам (x_{ij} – удовлетворенность сотрудника i по фактору j) описывается формулой (4):

$$x_{ij} = \frac{2k_j - n_j}{6} * 100\% \quad (4)$$

Вышеуказанная формула имеет следующую логику: коэффициент удовлетворенности имеет больший вклад в оценку общей удовлетворенности сотрудников, а знаменатель «6» описывает максимальную удовлетворенность, при $k = 3$, и $n=0$.

Удовлетворенность каждого человека (X_i) определяется по формуле (5):

$$X_i = \frac{\sum_{j=1}^{16} x_{ij}}{B - m^*} \quad (5)$$

, где x_{ij} – удовлетворенность сотрудника i фактором j , B – общее число факторов, используемых в анкете, m^* - количество факторов, по которым коэффициент “n” принял значение “m”.

Таким образом, можно отметить, что неудовлетворенность факторами условия труда, которые не оказывают влияние на общую удовлетворенность труда сотрудниками были исключены из расчета уровня удовлетворенности сотрудников с помощью коэффициента m^* .

Общая удовлетворенность (X) рассчитывается следующим образом по формуле (6):

$$X = \frac{\sum_{i=1}^l X_i}{l}, \text{ где} \quad (6)$$

l – количество респондентов.

Результаты

Результаты опроса приведены в таблице 13.

Сотрудники высказали наибольший уровень удовлетворенности следующими факторами трудовой жизни (средний уровень удовлетворенности больше 80%):

- условия труда;
- содержание труда, сама работа;
- транспортная доступность;
- атмосфера в коллективе, отношение с коллегами;
- возможность пройти обучение;
- имидж и репутация компании;
- политика и идеология компании;
- режим труда, график работы.

Таблица 13 Уровень удовлетворенности сотрудников различными аспектами трудовой жизни компании

Основные факторы трудовой жизни	Уровень удовлетворенности сотрудников
1	2
Условия труда	87.72%
Режим труда, график работы	84.26%
Содержание труда, сама работа	86.84%
Уровень заработной платы	63.16%
Зависимость оплаты труда от результатов работы	43.59%
Моральная мотивация	62.82%
Соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных законодательством	62.28%
Социальный пакет	69.30%
Транспортная доступность, удаленность от дома	92.98%
Отношение непосредственного руководства	74.56%

Продолжение таблицы 13

1	2
Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами	85.96%
Возможность карьерного роста	59.52%
Возможность пройти обучение	50.00%
Престижность работы в компании, ее имидж	92.42%
Корпоративная культура в компании	73.33%
Политика, идеология, стратегия компании	88.89%

Средний уровень удовлетворенности (65-80%) был высказан сотрудниками по следующим факторам трудовой жизни:

- корпоративная культура в компании;
- социальный пакет.

Наиболее низкую оценку уровня неудовлетворенности получили факторы:

- уровень заработной платы,
- зависимость оплаты труда от результатов работы,
- соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных законодательством;
- моральная мотивация;
- отношение непосредственного руководителя;
- возможность карьерного роста;
- возможность пройти обучение.

Общая удовлетворенность труда сотрудниками составила 72,84%.

Шаг 2. Оценка ожиданий результата

Для оценки ожиданий сотрудников был проведен дополнительный опрос сотрудников. Опрос был позаимствован в учебно-методическом пособии Епишкина И.А.⁹⁰.

В опросе приняли участие 18 сотрудников организации (12 разнорабочих и 6 специалистов). Опрос приведен в приложении 4 настоящей работы.

Результаты

⁹⁰ Епишкин И.А. Стратегия и политика управления человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие для практических занятий для студентов – М.: РУТ (МИИТ), 2017. - 40 с.

Было выявлено, что 80% сотрудников хотели бы повысить уровень дохода в организации. 80% опрошенных планирует профессионально развиваться в сфере строительства, однако только 15% отметили планы повышения должности в компании X.

75% опрошенных предпочитают вертикальную карьеру, и только 7% отметили предпочтение в горизонтальной карьере.

67% уровень сложности выполняемой работы является важен, и у 85% работников появлялось желание выполнять работу сложнее. При этом для большинства сотрудников (65%) рост ответственности за принятие решений не играет значительной роли.

85% опрошенных хотели бы быть более вовлечены в процессы планирования строительных проектов. Стиль управления устраивает 79% опрошенных.

Интерпретация результатов

Результаты опроса соответствуют результатам исследования Гарафиева И.З. и Оганесянина Э.А. строительной компании ООО «Армстрой» города Перми⁹¹.

Основной массой наемных рабочих компании X являются мужчины 25-40 лет, стремящиеся повысить свое материальное положение. При этом наиболее низко оцененными характеристиками труда стали уровень заработной платы, система оплаты труда и моральная мотивация.

Интересно отметить, что большинство сотрудников, согласно опросу, заинтересованы в выполнении более сложных задач, карьерном росте и вовлечении в стратегические аспекты строительных проектов тогда, как со слов генерального директора, в компании «учить некого».

Так как генеральный директор не вовлекает подчиненных ни в процесс отбора персонала, ни во встречи с клиентом, проверяя при этом объекты строительства самостоятельно, становится очевидным, что генеральный директор не знаком с желанием сотрудников профессионально развиваться или игнорирует подобные желания.

Шаг 3. Оценка ожиданий о вознаграждении сотрудников

Для оценки ожиданий вознаграждении и его ценности, был проведен открытый опрос сотрудников.

95% опрошенных отметили, что материальное вознаграждение имеет наибольшее значение. 89% работников предпочли бы единовременную прибавку к зарплате ежемесячной премии по результатам работы.

⁹¹ Гарафиев И. З., Оганесян Э. А. Применение методологии сегментирования рынка труда при найме персонала в организацию (на примере ООО «Армстрой») //Управление устойчивым развитием. – 2016. – №. 5. – С. 51-56.

При этом абсолютное большинство (86%) также отметило, что внимание начальника вызовут положительные эмоции и 87% отметили желание похвалы руководства за успешный проект.

83% опрошенных отметили влияние отношений с коллегами на уровень продуктивности и результат работы, и 79% высказали энтузиазм по поводу прохождения обучения за счет компании и понимание ценности вознаграждения.

Результаты опросов сигнализируют о необходимости внедрения систем обучения и мотивации персонала, изменения системы оплаты труда и вовлечения сотрудников в процессы принятия более стратегических решений.

Логично предположить, что уход сотрудника может быть вызван не только низким уровнем удовлетворенности условиями труда, но и принятием на работу не подходящего сотрудника первоначально.

Отбор сотрудников в компании X производится генеральным директором.

В интервью со специалистом по снабжению были выделены три случая ухода сотрудников из организации, причиной чего мог стать неэффективный отбор сотрудников организации: 2 электрика, один из которых отличился контрпродуктивным поведением (распитие алкогольных напитков на рабочем месте), а другой был недоволен авторитарным стилем руководства бригадира, а также разнорабочий, который не смог найти точки соприкосновения с коллективом.

Отбором сотрудников в компанию занимается генеральный директор компании единолично на основании результатов собеседования. По итогам собеседования генеральный директор составляет профессиональный, психологический и эмоциональный портрет кандидата, а также ряд предположений о таких личных качествах как ответственность, стрессоустойчивость и коммуникабельность.

Таким образом, становится очевидно, что решение о найме определенного сотрудника опирается на интуицию генерального директора и является субъективным.

Помимо этого, некоторые характеристики, предопределяющие успех потенциального сотрудника в организации, не оцениваются. Такими характеристиками являются психологическая совместимость и наличие чувства коллективизма.

3.4. Кластеризация проблем

Подводя итоги анализа внутренней и внешней информации проблем компании, можно выделить неэффективную политику организации по нескольким направлениям кадровой политики как причину возникающих проблем (Приложение 6).

Так путем анализа данных о приеме и увольнении сотрудников за предыдущий год, а также путем исследования основным каналов привлечения сотрудников в качестве основных причин проблемы старения персонала были выделены: недостаток квалифицированных кандидатов на рынке; неудовлетворенность условиями труда, использование неэффективных каналов привлечения кадров.

Анализ данных о приеме и увольнении сотрудников также показал, что причиной высокой текучести труда являются неудовлетворенность некоторыми условиями трудовой жизни, а также контрпродуктивное поведение.

Исходя из интервью со специалистом по снабжению в качестве причин потери денежных средств на заказе строительных материалов были выявлены контрпродуктивное поведение и низкая вовлеченность сотрудников в жизнь компании.

В таблице 14 приведены результаты первичного анализа причин возникающих проблем а также совокупность методов анализа.

Таблица 14 Анализ первичных причин проблем компании X

Проблема	Причины	Метод анализа
1	2	3
Старение кадров	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаток квалифицированных кандидатов на рынке 2. Неудовлетворённость условиями труда 3. Использование неэффективных каналов привлечения кадров 	Анализ данных о принятии и выбытии сотрудников, обзор данных HH.ru
Потеря денежных средств на заказе строительных материалов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контрпродуктивное поведение 2. Низкая вовлеченность сотрудников 	Интервью со специалистом по снабжению, опрос сотрудников, анализ данных о финансовых потерях компании
Текучесть кадров	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неудовлетворенность условиями труда 2. Контрпродуктивное поведение 	Анализ данных о принятии и выбытии сотрудников, опрос сотрудников

Продолжение таблицы 14

1	2	3
Недооценка стоимость строительных материалов сметчиком	1. Недостаток финансовых средств компании на привлечение высококлассного специалиста	Интервью с генеральным директором, данные НН.ru

Для более детального анализа истоков причин был проведен ряд интервью и опросов: интервью с генеральным директором о процессе найма персонала, опрос линейных работников об удовлетворенности условиями труда, опрос прорабов и бригадиров об уровне их вовлеченности в жизнь компании. На основе анализа были выявлены недостатки системы кадровой политики, на основании которых были выдвинуты рекомендации (таблица 15).

Таблица 15 Недостатки кадровой политики компании X

Причина возникновения проблем	Недостаток кадровой политики
Недостаток квалифицированных кандидатов на рынке	Отсутствие систем обучения
Неудовлетворённость условиями труда	Неэффективная система оплаты труда Отсутствие систем мотивации
Использование неэффективных каналов привлечения кадров	Неэффективная система отбора персонала
Контрпродуктивное поведение	Авторитарный стиль управления Неэффективная система оплаты труда Отсутствие систем мотивации и обучения
Низкая вовлеченность сотрудников	Отсутствие систем обучения Авторитарный стиль управления

Таким образом, следующие 5 недостатков кадровой политики компании – отсутствие систем обучения, использование неэффективных системы отбора персонала, использование неэффективной системы оплаты труда, отсутствие систем мотивации и обучения и использование авторитарного стиля управления – стали основой выдвижения рекомендаций по улучшению кадровой политики компании.

Поскольку в компании отсутствуют предыдущие исследования по вопросам кадровой политики, а проблемы решаются по мере их поступления введение краткосрочного планирования является первым шагом для улучшения кадровой политики.

3.5. Рекомендации компании

При проведении анализа единично возникающих проблем компании путем построения ансамбля логических деревьев и проведения дополнительных опросов были выделены следующие кластеры проблем компании X: проблема мотивация, проблема обучения, проблема оплаты труда, авторитарный стиль управления и использование неэффективных методов привлечения молодых специалистов. Для решения данных проблем были выдвинуты следующие рекомендации: модификация системы отбора персонала, внедрение среднесрочного планирования, создание культуры открытых коммуникаций и введение новой системы стимулирования. Систематичность и целостность воплощения рекомендаций позволит решить выделенные кластеры проблем.

3.5.1. Внедрение среднесрочного планирования

В результате проведения общего первоначального анализа компании «X» путем проведения интервью с сотрудниками компании и генеральным директором было выявлено, что в компании отсутствует стратегия развития и видения.

Факт отсутствия стратегии у компании «X» и каких-либо планов по развитию также затрудняет проведение корректировок кадровой политики, так как отсутствие планирования потребности в персонале и будущих изменений не позволяет осуществлять корректировки с ориентацией на будущее, то есть целью вносимых корректировок является решение существующих проблем. Такой тип работы с персоналом соотносится также с существующей кадровой политикой в организации, подразумевающей лишь экстренное реагирование на проблемы.

Формулировка стратегии компании и внедрение среднесрочного планирования в компании X может стать первым шагом на пути к переходу к более осознанному и целенаправленному ведению бизнеса и управлению человеческими ресурсами.

Примерами влияния отсутствия среднесрочного планирования на дисциплины сотрудников может быть описана несколькими примерами из жизни компании. При проведении интервью специалист по снабжению привел случай, когда большое количество строительных материалов из дерева были оставлены не накрытыми прорабами до тех пор, пока в них не появилась острая необходимость. К данному моменту большая

часть строительных материалов была не пригодна к использованию из-за порчи погодными условиями.

Яркими примерами отсутствия понимания необходимости планирования могут стать случаи, когда бригадиры отказываются вкладывать временные ресурсы в обучение и объяснение вновь прибывшим сотрудникам, что, в итоге, приводит к неудовлетворенности персонала условиями труда.

Генеральный директор также полностью сфокусирован на сегодняшнем дне, доказательством чего может служить поиск сотрудников лишь при чрезвычайной необходимости, а также высказывания «будем работать, пока есть работа».

Данные кейсы служат доказательством того, что отсутствие культуры среднесрочного планирования приводит к прямой и косвенной потере значительных финансовых ресурсов компании, либо на потере строительных материалов, либо на возникновении издержек привлечения персонала.

Практика многочисленных компаний доказала, что введение практики среднесрочного планирования приводит к следующим результатам:

- делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
- проясняет возникающие проблемы;
- стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
- улучшает координацию действий в организации;
- увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- способствует более рациональному распределению ресурсов,
- улучшает контроль в организации⁹².

И хотя введение стратегического планирования не входит в круг данного исследования, на уровне введения HR-стратегий могут быть выдвинуты следующие рекомендации: введение менторских программ, организация прощальных интервью, изменение системы оплаты труда.

3.5.2. Модификация системы отбора персонала

При обзоре литературы по изучению тенденций кадровой политики в строительной отрасли стало очевидно, что проблема старения персонала в данный момент стоит очень остро и требует значительного внимания.

⁹² Минина Л. С., Манаков Л. Ф. Особенности планирования деятельности строительного предприятия: Учеб. пособ //Новосибирск: НГАСУ. – 2001.

В ходе интервью с генеральным директором компании, было установлено, что компанией используется лишь один канал поиска персонала – платформа HeadHunter.Ru в то время, как молодежь занимается поиском вакансий на различных платформах, и большое количество времени проводит в социальных сетях.

При анализе процесса отбора кандидатов в компанию, не было отмечено разъяснение генеральным директором карьерных перспектив и возможностей обучения – наиболее ценную молодыми людьми потребность при поиске работе.

Таким образом, становится очевидным, что политика компании отбора кандидатов, не отвечают потребностям молодых людей. Помимо этого, неэффективная система отбора персонала также может быть причиной контрпродуктивного поведения. При проведении интервью с генеральным директором были выделены следующие проблемы: подбор персонала только в случаях острой необходимости, отсутствие четко сформулированных требований к работнику и системы оплаты труда, высокий уровень субъективности при оценке кандидатов, что увеличивает вероятность найма неподходящих на роль сотрудников.

В качестве конкретных практик, внедрение которых поможет решить существующие проблемы, были выдвинуты следующие задачи: расширение каналов привлечения сотрудников, введение новой системы маркетинга вакансий, привлечение прораба в процесс найма сотрудников, введение психологических тестов.

Расширение каналов привлечения сотрудников

В настоящее время спрос на квалифицированный персонал в строительной индустрии превышает предложение, что сигнализирует о необходимости использования активных методов подбора персонала, или, иначе говоря, вербовки персонала. Под вербовкой персонала подразумевается налаживание личных контактов с интересующей компанию группой лиц. Эффективным способом воплощения данной стратегии для компании X станет налаживание связей с центром трудоустройства колледжей, участие в карьерных мероприятиях и форумах, организация летних стажировок для студентов.

Помимо этого, компании X рекомендуется модифицировать политики интернет-рекрутинга и внедрить программу социального рекрутинга.

Компании рекомендуется публикация вакансий с подробным описанием требований и обязанностей, карьерных возможностях, программ обучения и границ заработной платы на карьерных порталах (HeadHunter.ru). Наличие полезной информации

привлекает внимание потенциальных кандидатов и меняет восприятие кандидата компании с «охотника» на «ценный ресурс⁹³».

На сегодняшний день 59% соискателей в мире ищут работу в социальных сетях, по причине чего компании X рекомендуется использование социальной сети «ВКонтакте». Основным трендом социального рекрутинга становится использование карьерных сообществ для публикации вакансий и распространения информации о карьерных возможностях в компании. Путем анализа аудитории подписчиков сообществ компании предлагается использовать следующие группы: «SPB Работа в Санкт-Петербурге», «Работа в Санкт-Петербурге», выбранные по критериям количества и возрастного состава подписчиков.

Сотрудничество с агентством занятости Санкт-Петербурга и использование рекомендаций сотрудников организации станут дополнительными каналами привлечения сотрудников. В таблице 16 приведен перечень рекомендуемых каналов для привлечения персонала, а также список рекомендуемых мероприятий.

Таблица 16 Рекомендуемые каналы привлечения

Канал привлечения	Мероприятия
Колледжи Санкт-Петербурга: <ul style="list-style-type: none"> • Санкт-Петербургский архитектурно-строительный колледж • Санкт-Петербургский государственный колледж физической культуры и спорта, экономики и технологии • Академия управления городской средой, градостроительства и печати • Колледж ПетроСтройСервис 	Участие в Дне Карьер Публикация вакансий через отдел карьер Организация летних стажировок для студентов
Карьерные группы социальной сети Вконтакте: SPB Работа в Санкт-Петербурге Работа в Санкт-Петербурге	Публикаций вакансий с описанием возможностей обучения и развития
Карьерный сайт HeadHunter.ru	Публикаций вакансий с описанием возможностей обучения и развития
Агентство занятости Санкт-Петербурга	
Рекомендации сотрудников	

⁹³ Яременко И. В. Современные методы привлечения персонала //Наука, техника и образование. – 2019. – №. 8 (61).

Расширение этапов отбора персонала

Основным недостатком нынешней системы организации интервью становится высокий уровень субъективизма при принятии решений, поскольку решение полностью основывается на интуиции генерального директора.

Вовлечение прораба в проведение интервью, а также организация психологических тестов снизит субъективность оценки, а также повысит уровень вовлеченности прорабов в жизнь организации. Предлагаемый алгоритм отбора персонала в компанию X представлен на рисунке 23. Ответственным лицом за осуществление каждого этапа станет прораб.



Рис. 23 Предлагаемый алгоритм отбора персонала в компанию X

Профиль должности

Несмотря на то, что генеральный директор и прорабы обладают обширным опытом и имеют теоретическое представление о компетенциях и необходимых навыках желаемого кандидата, прописанный профиль должности станет гарантией всесторонней оценки кандидата и снизит риски найма неподходящего кандидата.

Профиль должности должен включать в себя следующую информацию: профессиональные навыки и знания, требования, личностные характеристики, описывающий желаемый психологический портрет и стиль коммуникации. Пример профиля должности электрика приведен в таблице 17.

Таблица 17 Профиль должности электрика

Должность	Профессиональные навыки и знания	Требования	Личностные характеристики
Электрик	Обеспечение бесперебойного функционирования электрических сетей, электромонтажные работы наружного и внутреннего освещения и т.д.	Опыт работы не менее 2х лет, среднее профессиональное образование (желательно)	Стрессоустойчивость, Умение работать в коллективе, Работоспособность, Ответственность

Личное собеседование

Личное собеседование рекомендуется проводить в стиле неструктурированного интервью. Для всесторонней оценки наличия желаемых компетенций и качеств у кандидата при проведении собеседования рекомендуется покрывать следующие области: краткосрочные и долгосрочные цели кандидата, причина заинтересованности в должности, насколько для соискателя важно получить работу, основные факторы мотивации (материальные или нематериальные), сильные и слабые, по его мнению, стороны, оценка своего образования и компетенций, планы кандидата на повышение квалификации, модель поведения кандидата в стрессовых ситуациях, оценка предыдущего опыта работа (положительные, отрицательные стороны), наиболее значимые аспекты трудовой жизни⁹⁴.

Дорожной картой проведения собеседования прорабу станет модель структурирования вопросов STAR (Situation – Target – Action - Result). Идея модели заключается в том, что, чтобы проверить наличие конкретной черты сотрудника. Необходимо задать вопросы о возникшей в прошлой ситуации, попросить описать реакцию и поведение сотрудника в данной ситуации, а также полученные результат⁹⁵. Примеры структурированных вопросов на оценку компетенции стрессоустойчивость приведены в таблице 18. Необходимо отметить, что сотруднику компании, при проведении интервью, следует обозначить карьерные возможности и программы обучения, предлагаемые компанией.

Таблица 18 Примеры структурированных вопросов собеседования на оценку компетенции стрессоустойчивости

Фактор оценки	Примерны структурированных вопросы
Ситуация (Situation)	Приведите пример конфликтной ситуации на предыдущем месте работы
Цель (Target)	Что для вас стало главным в этой ситуации?
Действие (Action)	Какие вы предприняли действия? Какие доводы привели?
Результаты (Result)	Какие оказался результат и последствия?

⁹⁴ Корда Ф. Собеседование с персоналом, 14 базовых ситуаций. – Litres, 2019.

⁹⁵ Проселкова Е. Как провести собеседование по компетенциям - техника STAR // Информационный портал HR-tv.ru. — URL: <https://hr-tv.ru/articles/author-opinion/kak-provesti-sobesedovanie-po-kompetentsijam-tehnika-star.html> (дата обращения: 20.05.2020).

Психологическое тестирование

В ходе проведения анализа было выявлено, что проблема контрпродуктивного поведения в компании X является результатом недочетов в различных элементах кадровой политики. В качестве отправной точки для решения данной проблемы может стать трансформация системы отбора персонала.

Доказанными предикторами контрпродуктивного поведения на работе являются черты личности человека⁹⁶. В связи с этим, в ходе отбора следует отсеивать людей, наиболее склонных к демонстрации контрпродуктивного поведения. Одним из наименее финансово затратных и простых методов снижения контрпродуктивного поведения на работе является введение тестов, определяющих тип личности.

Психологические тесты применяются многочисленными компаниями и позволяют более объективно оценить наличие личных характеристик кандидатов, необходимых для определенной вакансии. Согласно исследованиям закрытые психологические тесты является более точным предсказателем возможного контрпродуктивного поведения, чем открытые вопросы, задаваемые на интервью.⁹⁷

Приоритетной задачей строительных компаний является отсеив психически неустойчивых людей либо людей, склонных к контрпродуктивному поведению. Исследования показывают, что контрпродуктивность может быть предсказана личностными характеристиками (эмоциональная стабильность, добросовестность), отношениями с коллегами и стилем руководства⁹⁸.

Компании предлагается использовать тест Томаса для определения типа поведения в конфликтных ситуациях, а также тест Мотивации потребления алкоголя для оценки уровня склонности кандидатов к потреблению спиртных напитков.

Важно отметить, что интерпретация результатов теста требует высокого уровня профессионализма и не всегда может привести к правильным выводам. По данной причине психологические интервью нужно использовать в комплексе с уже использованными методами.

⁹⁶ Spector P. E. The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives //Human Resource Management Review. – 2011. – Т. 21. – №. 4. – С. 342-352.

⁹⁷ Scherer K. T. et al. Predicting counterproductive work behaviors with sub-clinical psychopathy: Beyond the Five Factor Model of personality //Personality and Individual Differences. – 2013. – Т. 55. – №. 3. – С. 300-305.

⁹⁸ Hsi E. An Examination of Predictors of Counterproductive Work Behaviors: Personality Traits and Transformational Leadership. – 2017.

3.5.3. Создание культуры открытых коммуникаций

Интервью с архитектором и прорабом выявило применение авторитарного стиля управления и отсутствие открытости коммуникаций, что не соответствуют наиболее ярко выраженным характеристикам молодых людей. Они нуждаются в менторстве, и им важно ощущать заботу со стороны работодателя.

Открытые коммуникации подразумевают ясное описание работы и карьерных возможностей; четкое разъяснение политик компаний и техник безопасности; регулярное обучение, менторство, воркшопы

В данный момент компании X, по образцу успешных западных и российских компаний, следует предпринять следующие действия:

- Создать менторскую программу;
- Создать систему целей и поощрения за их достижение;
- Давать регулярную оценку о выполненной работе;
- Устраивать прощальные интервью.

Программа наставничества

В проведенном в 2016 году исследовании компанией GrantThornton было выявлено, что 35% опрошенных организаций строительной индустрии планируют в ближайшее время вкладывать денежные средства в развитие системы наставничества, с 23% опрошенных планируя ввести систему раскрытия талантов внутри организации⁹⁹.

Данная статистика свидетельствует о важности программы наставничества в строительных организациях, что также подтверждается многими примерами успешной реализации программ наставничества.

Традиционно выделяют три составляющие систем наставничества: адаптация подопечных к условиям бизнес-среды, обучение и сопровождение¹⁰⁰. Описание каждого элемента приведено в таблице 19.

⁹⁹ Скупов, Б.А. Возрождение наставничества в строительной отрасли // «Строительный Эксперт» — Портал для специалистов архитектурно-строительной отрасли. — URL: <https://ardexpert.ru/article/15452> (дата обращения: 20.05.2020).

¹⁰⁰ Там же.

Таблица 19 Сущность элементов системы наставничества.

Элемент системы наставничества	Сущность
Адаптация	Введение новых сотрудников во внутренние и внешние бизнес-процессы компании
Обучение	Процесс познания новых навыков строительного дела и освоения новых знаний с целью раскрытия потенциала сотрудников и их развития
Сопровождение	Консультирование сотрудников по улучшению их компетенций, используя приобретённые знания и умения

Задачами программы наставничества станет повышение уровня вовлеченности сотрудников организации в компании, а также повышение их мотивации, материальной и нематериальной.

Программа наставничества компании X должна покрывать следующие аспекты:

- 1) Помощь в адаптации новых сотрудников;
- 2) Выстраивание корректных ожиданий о результатах работы и вознаграждение, корректировка системы мотивации организации с учетом пожеланий сотрудников;
- 3) Проведение регулярных тренингов для освоения новой информации нынешних сотрудников;
- 4) Проведение регулярных встреч для обсуждения настроений персонала и анализу методов по возможному улучшению организации работы;
- 5) Проведение регулярных консультаций о карьерных возможностях и дальнейшим профессиональном развитии персонала.

Система наставничества должна включать несколько этапов, представленных на рисунке 24.



Рис. 24 *Этапы системы наставничества*

Источник: [Агафонова]

Так как зачастую нововведения в компании вызывают негативные эмоции персонала, а иногда и проест, внедрение системы наставничества должно проходить в несколько этапов. Рекомендуемые мероприятия по внедрению системы наставничества представлены в таблице 20.

Таблица 20 Рекомендуемые мероприятия по внедрению систему наставничества в
компанию X

Мероприятие	Содержание	Цель	Ответственные лица
Презентация программы	Предоставление результатов анализа о низкой вовлеченности сотрудников, высокой текучести кадров и проблеме старения кадров. Демонстрация положительного эффекта от внедрения программ наставничества в строительных компаниях и важности программ коучинга молодым специалистам	Мотивация прорабов и бригадиров, достижение их поддержки	Генеральный директор
Совещание менеджмента строительного отдела	Сообщение видения программ наставничества, организация дискуссий на тему «Какая система наставничества стала бы наиболее эффективной?», анализ мнений сотрудников и обсуждение спорных вопросов	Формирование мотивации менеджмента производственног о отдела, обсуждение спорных вопросов, корректировка разработанной системы	Генеральный директор

На основе проведенного анализа было выявлено, что культура открытых передачи знаний и сопровождения сотрудников старшими коллегами в компании отсутствуют. В качестве наставников предлагается выбрать наиболее опытных сотрудников компании X и бригадиров. Критериями для выбора наставников в организации X должны стать наличие следующих характеристик¹⁰¹:

- 1) Наличие дружеских отношений с коллегами;
- 2) Наличие негласного авторитета лидера;

¹⁰¹ Горшкова Е. Г., Бухаркова О. В. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. – 2006.

- 3) Умение активно слушать;
- 4) Аналитическое мышление;
- 5) Терпение и внимание;
- 6) Обширный опыт работы в строительной индустрии;
- 7) Наличие мотивации.

Помимо наличия вышеперечисленных личностных характеристик, наставникам необходимо пройти профессиональный тренинг. Однако, профессиональный тренинг должен иметь добровольную основу, т.е. прохождение тренинга выполняется по желанию сотрудника.

Так как основным драйвером мотивации является материальное вознаграждение (абсолютное большинство сотрудников отметили, что хотели бы получать более высокую зарплату), компании предлагается отдельно оплачивать наставничество.

Для мониторинга эффективного внедрения системы наставничества необходимо назначить ответственного лица за координация всего процесса, а также разработать набор документов, регламентирующий процесс¹⁰². В случае компании X ответственным лицом за координацию системы наставничества станет генеральный директор. Риском подобного распределения обязанностей станет факт того, что контроль процесса наставничества требует огромных временных ресурсов. Тем не менее, с учетом выполнения всех рекомендаций, выдвигаемых в данной работе, вовлечение прорабов в принятие стратегических решений предоставит генеральному директору возможность воплотить функцию контроля системы наставничества.

Документация системы наставничества должна состоять из обязанностей наставника, плана проводимых мероприятий, а также форм оценок, заполняемых наставников и сотрудников.

Описание перечня мероприятий, рекомендуемых к внедрению в компании X в рамках системы наставничества с описанием цели и ответственных лиц, представлен в приложении 7.

Для оценки эффективности внедрения программы наставничества необходимо также определить критерии оценки результативности наставников и подпечённых. Успешность интеграции сотрудников в бизнес-процессы компании может быть оценена качеством выполнения количественных и качественных задач.

¹⁰² Горшкова Е. Г., Бухаркова О. В. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. – 2006.

Таблица 21 Предлагаемые критерии оценки сотрудников

Задачи	Параметры оценки	Время измерения	Ответственный
Успешность адаптации в компанию	Тест на знание корпоративной культуры компании, организационной структуры, техники безопасности	После проведения адаптационных мероприятий	Бригадир
Владение знаниями и навыками, необходимым для определенной должности	Поведенческие шкалы (оценка необходимых компетенций сотрудника по шкале от 1 до 7), еженедельно	2 недели – 1 месяц после начала работы	Бригадир, более опытные сотрудники
Успешность внедрения в коллектив	Эмоциональная шкала	1-2 месяца после начала работы	Бригадир, более опытные сотрудники

Для оценки наличия и эффективного использования компетенций определенной роли, а также составления плана его индивидуального развития прорабами совместно с бригадирами предлагается разработать поведенческую шкалу. Предлагается составить список необходимых компетенций (н-р, «Укладка плитки») для каждой должности. Следующим шагом станет разделение компетенции на определенные поведенческие аспекты (н-р, «Подготовка основы», «Прогрунтовка неровности» и тд.). Для оценки компетенций предлагается разработка шкалы оценки поведенческих аспектов компетенций от 0 («неприемлемо») до 7 («отлично»).

Важным аспектом станет детальное описание различных уровней поведений. Например, оценка «отлично» должна быть поставлена в случае использования оптимального количества времени, строительных материалов, следования техники безопасности, бережного отношения к окружающему имуществу и тд.

Критерии оценки должны быть простыми и понятными, а также отражать изменения условия окружающей среды. Если в ходе выполнения строительного проекта условия были изменены заказчиками, и в силу этого сотрудником не удалось эффективно выполнить задачу, наставник должен предложить корректировку систему оценки.

Прощальное интервью

Организация прощальных интервью может стать отличным инструментом создания культуры открытых коммуникаций в компании. Практика организация прощальных интервью применяется многими компаниями¹⁰³. По версии карьерного портала HeadHunter.ru, прощальные интервью могут принести как минимум пять вещей:

- 1) Причины увольнения сотрудников;
- 2) Выявление неочевидных нарушений. На прощальных интервью сотрудники, как правило, склонны высказывать нарушения, которые они иначе бы не раскрыли (конфликты, воровство, хищение и др.);
- 3) Предотвращение необдуманных увольнений;
- 4) Защита репутации компании. Иногда сотрудники уходят из-за конфликта с руководством или из-за чувства непризнания своего таланта компанией. Прощальное интервью помогает избавиться от подобных негативных эмоций;
- 5) Открытие двери для возвращения.

О наиболее эффективном способе проведения подобного интервью единое мнение у HR-специалистов отсутствует. Некоторыми компаниями используется и письменный опрос, и личная беседа, что кажется наиболее эффективным, по мнению специалистов, вариантом.

Беседу необходимо проводить в комфортной и неформальной обстановке с попыткой поиска индивидуального подхода к каждому человеку – некий дружеский разговор двух коллег с попыткой выяснить, почему один из них начал поиск нового места работы. О таком формате многие компании дали положительный отзыв со стороны сотрудников и отметили получение множества полезной информации.

3.5.4. Введение новой системы стимулирования

Система оплаты труда

Результаты опроса об уровне удовлетворенности условиями труда компании показали, что работники не удовлетворены системой оплаты труда организации, а те, кто получают наиболее низкую зарплату считают размер оплаты их труда несправедливым и необоснованным. Одним из следствий видимой несправедливости и необоснованности с

¹⁰³ Прощальное интервью: как превратить формальность в полезный инструмент // HeadHunter — Компания интернет-рекрутмента. — URL: <https://spb.hh.ru/article/25530/> (дата обращения: 15.05.2020).

точки зрения наименее продуктивных сотрудников может являться учащение случаев воровства на предприятии¹⁰⁴.

В качестве основных недостатков существующей схемы можно назвать следующие: высокий уровень субъективизма в организации при начислении премиальной части заработной платы, отсутствие четких и справедливых критериев для расчета премиальной части, недостаточность информирования сотрудников о результатах их работы и о том, как данные результаты влияют на их вознаграждение.

Для выдвижения предложений о более эффективной системе премирования сотрудников были проанализированы практики ведущих в отрасли компаний России. Дорожной картой автора для выдвижения рекомендации стали следующие элементы эффективной системы премирования: показатели премирования; условия премирования; размеры премий; круг премируемых работников; периодичность премирования¹⁰⁵.

Оплата линейных строительных работников

Базовый оклад сотрудников ежеквартально сопоставляется со средней оплатой труда по рынку. Внедрение повременно-премиальной системы оплаты труда предлагается осуществить в несколько этапов:

1. Разработка рангов линейных сотрудников в зависимости от стажа работы в компании и набора профессиональных компетенций;
2. Разработка тарифных ставок в зависимости от ранга рабочего;
3. Разработка норм выработки; разработка ряда количественных и качественных критериев премирования.

Базовый оклад рассчитывается на основании ранга сотрудника. Ранг же в свою очередь определяется значимостью конкретной должности и насколько эффективно сотруднику удастся достигать поставленные компанией цели. Ранг может быть изменен сотрудником при повышении квалификации, расширении зоны ответственности и обязанностей, увеличении объема работы. Руководителями компании ежегодно проводятся тренинги сотрудников с возможностью повышения их квалификации, а соответственно, и ранга в компании. Рекомендуемая система рангов производственных сотрудников была составлена на основе работы [Любанская, Хилькова] и приведена в таблице 22.

¹⁰⁴ Yu C. The Reality of Counterproductive Work Behaviours //Auckland: The University of Auckland. – 2014.

¹⁰⁵ Любанская З. Г., Хилькова А. А. Оплата труда в строительстве: основные проблемы на современном этапе //Дальний Восток: проблемы развития архитектурно-строительного комплекса. – 2016. – №. 1. – С. 270-272.

Таблица 22 Рекомендуемые ранги линейных сотрудников и почасовой оплаты

Ранг	Опыт работы по специальности, лет	Квалификация	Коэффициент вознаграждение к часовой оплате труда
1	1-2	Разнорабочий	1
2	2-3		1,3
3	3-4	Одна специальность	1,5
4	4-5	Две и более специальностей	1,7
5	Свыше 5		2

Распределение премий рекомендуется осуществлять с использованием коэффициентов трудового участия (КТУ). В качестве базового критерия трудового участия рекомендуется использовать единицу.

Рекомендуемые критерии оценки результатов линейных сотрудников со значением их коэффициентов представлены в таблице 23. Критерии были позаимствованы у В. А. Грюнштама и П. В. Горячкина¹⁰⁶.

Таблица 23 Предлагаемые коэффициенты участия и их значения.

Наименование критерия	Значение
1	2
Повышающие коэффициенты	
Проявление инициативы по применение новых методов организации труда, способствующих снижению затрат	0,3 – 0,5
Высокая интенсивность труда, способствующих сокращению сроков выполнения проекта	0,2 – 0,4
Проявление инициативы в осуществлении работ, сложность которых выше квалификации рабочего	0,1 – 0,2
Помощь в выполнении заданий другим участникам бригады	0,1 – 0,3

¹⁰⁶ Грюнштам В., Горячкин П. Оплата труда в строительстве. – Litres, 2017.

Продолжение таблицы 23

1	2
Понижающие коэффициенты	
Невыполнение в установленное время производственных заданий, систематическое отставание от скорости коллектива	0,5
Некачественное выполнение работы, порча стройматериалов, способствующая дополнительным затратам	0,2 – 0,5
Невыполнение в установленный срок распоряжений бригадира	0,1 – 0,3
Пренебрежительное отношение к инструментам и строительным материалам	0,2 – 0,5
Нарушение правил техники безопасности	0,1 – 0,2
Систематическое опоздание на работы, самовольный уход с работы	0,1 – 0,4
Прогул, появление на работу в нетрезвом виде	До 0

Источник: [Грюнштам, Горячкин]

Итоговый коэффициент трудового участия рассчитывается путем суммирования все значений трудового вклада к единице за отчетный период. Коэффициент трудового участия может быть повышен максимум до 1,5 и понижен минимум до 0,5. В случае если в течение месяца сотрудник продемонстрировал как положительный, так и отрицательный вклад в результативность компании, итоговый коэффициент определяется следующим образом.

Например, сотрудник систематически выполнял производственные задания в установленные сроки, зачастую помогая коллегам закончить их работу. Однако, одно из заданий было выполнено некачественно, что привело к дополнительным затратам на стройматериалы. Коэффициентами трудового участия в данном случае станут 1,4 и 0,7. Итоговый коэффициент: $1,4 - (1 - 0,7) = 1,1$

Дополнительной обязанностью бригадира станет введение журнал бригад для фиксирования факторов, которые могут как понижать, как и повышать коэффициенты трудового участия отдельных членов трудовых бригад.

Расчёт заработной планы производственных рабочих на основании КТУ производится путем последовательного осуществления следующих действий:

- 1) Расчёт базового оклада каждого члена бригады, путем перемножения часовой тарифной ставки соответствующего разряда на отработанное количество часов;
- 2) Добавление премии, путем умножения базового оклада каждого сотрудника на итоговый коэффициент КТУ.

Оплата труда прорабов и бригадиров

Оплата труда члена менеджмента строительных организаций зачастую основывается на базовом окладе, установленном в соответствии с их квалификацией и опытом работы в компании.¹⁰⁷

Премияльную часть заработной платы прорабов и бригадиров большинство компаний привязывают к следующим критериям:

1. Качество работы. Большинство Московских строительных компаний проверяет качество, оценивая соответствие выполненной работы нормам проекта, описанным заранее и проверяя заполненные отчетные журналы;
2. Соблюдение сроков. Соблюдение сроков имеет огромное влияние на уровень удовлетворенности сотрудников и репутации компании на рынке;
3. Задействованные ресурсы. Дополнительную премию прораб должен получать за умение экономить на кадровых и ресурсных материалах. Как правило, технические специалисты, работающие в офисе, закладывают максимальную стоимость материалов. Поощрение прорабов за снижение стоимости проекта может принести значительный вклад в финансовые результаты компании¹⁰⁸;
4. Процент от выручки или прибыли компании¹⁰⁹.

Ответственность за оценку прорабов по данным показателям обычно лежит на руководителях разных подразделений – отдел снабжения, отдел технадзора и т.д.¹¹⁰. На

¹⁰⁷ Грюнштам В., Горячкин П. Оплата труда в строительстве. – Litres, 2017.

¹⁰⁸ Схемы оплаты труда прорабов и начальников строительных участков // Деловой мир – Практический онлайн-журнал. — URL: <https://delovoyimir.biz/shemy-oplaty-truda-prorabov-i-nachalnikov-stroitelnyh-uchastkov.html> (дата обращения: 20.05.2020).

¹⁰⁹ Грюнштам В., Горячкин П. Оплата труда в строительстве. – Litres, 2017.

¹¹⁰ Схемы оплаты труда прорабов и начальников строительных участков // Деловой мир – Практический онлайн-журнал. — URL: <https://delovoyimir.biz/shemy-oplaty-truda-prorabov-i-nachalnikov-stroitelnyh-uchastkov.html> (дата обращения: 20.05.2020).

основании анализа практик ведущих компаний и существующих проблем компаний для расчета премиальной части заработной платы прорабов и бригадиров был разработан ряд критериев, представленный в таблице 24.

При этом ответственность за измерение показателей должны быть распределена между специалистом по снабжению, главным инженером, архитектором и генеральным директором, что снизит уровень субъективизма оценки.

Таблица 24 Предлагаемые коэффициенты участия и их значения.

Наименование критерия	Значение	Ответственный за расчет
1	2	3
Повышающие коэффициенты		
Эффективная организация использования ресурсов, экономии строительных материалов	0,3 – 0,5	Специалист по снабжению
Выполнение проектов в заданные сроки	0,2 – 0,4	Генеральный директор
Организация качественного выполнения работ, способствующая высокому уровню удовлетворенности заказчика	0,1 – 0,2	Главный инженер
Снижение себестоимость работ, сверх предусмотренного плана (н-р, за счет использования меньшего количество сотрудников)	0,1 – 0,2	Специалист по снабжению
Регулярная организация мероприятий по повышению квалификационного уровня сотрудников	0,1 – 0,3	Строительные рабочие
Понижающие коэффициенты		
Потеря финансовых средств на строительных материалах	0,2 - 0,5	Специалист по снабжению
Некачественное выполнение проекта	0,2 – 0,5	Генеральный директор

Продолжение таблицы 24

1	2	3
Выполнение проекта в сверхустановленные сроки	0,1 – 0,3	Генеральный директор
Демотивация производственных рабочих	0,2 – 0,5	Производственные рабочие
Нарушение дисциплины труда (прогулы, появление на работу в нетрезвом виде)	До 0	Генеральный директор

Для повышения уровня вовлеченности сотрудников в принятие стратегических решений организации в оценку прорабов и бригадиров рекомендуется также вовлекать строительных рабочих.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная работа посвящена анализу кадровой политики предприятия и предложению мер по ее улучшению. Цель работы заключалась в выявлении проблем кадровой политики организации и разработке рекомендаций их решению. Для достижения поставленной цели были поставлены и выполнены шесть задач. В результате проведенного исследования были разработаны рекомендации по совершенствованию кадровой политики строительной компании «Х» города Санкт-Петербурга.

В первой главе выпускной квалификационной работы представлен анализ теоретических основ кадровой политики организации. Отдельно были проанализированы модели кадровой политики в строительных компаниях России.

В результате проведенного анализа были выявлены следующие характерные особенности кадровой политики в компаниях строительной отрасли:

1. Использование пассивной кадровой политики;
2. Ориентация на наличие опыта работы, нежели чем на образование при найме;
3. Отсутствие инструментов моральной мотивации.

Данные недостатки ведут к проблемам высокой текучести кадров в строительной индустрии, а также к старению персонала во многих компаниях строительной отрасли.

Вторая глава посвящена изучению корпоративной культуры компании Х и кадровой политики. На основании ряда проведенных интервью было выявлено, что кадровая политика компании характеризуется особенностями описанными выше.

В третьей главе приведен анализ причин сложившихся проблем управления персоналом в компании Х. Анализ производился путем организации ряда опросов линейных сотрудников и менеджеров бригад, а также дополнительных интервью отдельных членов организации. Помимо этого, были проанализированы количественные данные, предоставленные компанией Х об объемах выручки и текучести персонала.

В результате проведенного анализа были выявлены недочеты кадровой политики, являющиеся причинами сложившихся проблем (Приложение 6) и были выделены следующие тренды среди персонала компании Х:

1. Неудовлетворённость персоналом условиями труда, в частности системой заработной платы;
2. Использование неэффективных способов найма сотрудников;
3. Низкая вовлеченность сотрудников в процессы принятия решений компаний;
4. Отсутствие разработанных систем моральной мотивации.

На основе полученных результатов компании X были предложены следующие практические рекомендации:

1. Внедрение системы среднесрочного планирования как первый шаг формирования HR-стратегий и трансформации кадровой политики;
2. Внедрение системы наставничества для решения проблемы старения персонала и повышения вовлеченности сотрудников в жизнь компании;
3. Модификация системы отбора персонала с расширением каналов привлечения кандидатов, а также привлечением прорабов в проведение интервью с целью привлечения большего количества молодых кандидатов, а также снижения масштабов контрпродуктивного поведения;
4. Внедрение более систематизированной, открытой и понятной системы вознаграждения для повышения удовлетворенности сотрудников заработной платой.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агафонова, О. Как не упустить знания? Поможет обратное наставничество. // HR – Journal – интернет-журнал – URL: http://www.hr-journal.ru/articles/op/op_872.html (дата обращения: 20.05.2020).
2. Аджемян А. С. Совершенствование системы отбора специалистов на примере ООО "СтройКапитал" : дис. – Южно-Уральский государственный университет, 2018.
3. Акатова М. Кадровая недостаточность [Электронный ресурс] // Коммерсантъ -. – Режим доступа : <https://www.kommersant.ru/doc/3834960>, свободный. – Загл. с экрана. (дата обращения: 20.05.2020).
4. Анпилов С. М., Сорочайкин А. Н. О стратегии развития строительной отрасли РФ (часть I) // Эксперт: теория и практика. – 2019. – №. 1 (1).
5. Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. Управление персоналом,—М // Банки и биржи. – 1998. — URL: http://www.aup.ru/books/m152/5_2.htm (дата обращения: 12.04.2020).
6. Басенко В. П., Дианова В. А. Влияние кадровой политики на конкурентоспособность организации // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2017. – №. 3.
7. Беседин, А. В. Этапы, элементы и формирование кадровой политики / А. В. Беседин. — Текст : непосредственный, электронный // Молодой ученый. — 2019. — № 1 (239). — С. 75-76. — URL: <https://moluch.ru/archive/239/55339/> (дата обращения: 12.04.2020).
8. Бирюкова А. А., Сычева А. В., Третьякова Ю. В. Динамика и перспективы строительной отрасли // Экономические науки. – 2017. – №. 58-2. – С. 09.01.
9. Валигурский Д. И. и др. Торговое дело: коммерция, маркетинг, менеджмент. Теория и практика. – 2019. С. 382-284.
10. Власенко Л., Воробьева В., Иванова З. Кадровое обеспечение строительной отрасли России. – Litres, 2017.
11. Гарафиев И. З., Оганесян Э. А. Применение методологии сегментирования рынка труда при найме персонала в организацию (на примере ООО «Армстрой») // Управление устойчивым развитием. – 2016. – №. 5. – С. 51-56.
12. Горшкова Е. Г., Бухаркова О. В. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. – 2006.
13. Грюнштам В., Горячкин П. Оплата труда в строительстве. – Litres, 2017.

14. Гурков И. Б., Зеленова О. И., Мутовин А. А. Социально-кадровая политика российских предприятий // Мир России. Социология. Этнология. – 2007. – Т. 16. – №. 4.
15. Деловой климат в строительстве в I квартале 2019 года // Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. – URL: <https://issek.hse.ru/news/263859157.html> (дата обращения: 20.05.2020).
16. Доля женщин в строительной отрасли РФ уменьшилась до 14,8% // Индустриальные новости. – Интернет ресурс. – URL: <http://ria-in.ru/professiya/karera/dolya-zhenshchin-v-stroitelnoj-otrasli-rf-umenshilas-do-14-8> (дата обращения: 20.05.2020).
17. Епишкин И.А. Стратегия и политика управления человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие для практических занятий для студентов – М.: РУТ (МИИТ), 2017. - 40 с.
18. Жданова Т. С. Шпаргалка по управлению персоналом: ответы на экзаменационные билеты // Москва: Аллель-2000. – 2005. С. 64.
19. Игнатова, О. Деньги не к месту: Молодежь ищет интересную работу, а не высокую зарплату // Российская газета - Федеральный выпуск № 155(7618) – URL: <https://rg.ru/2018/07/18/chto-privlekaet-molodyh-specialistov-v-rabote.html> (дата обращения: 20.05.2020).
20. Ильченко С. В. Отбор персонала как составляющая кадровой политики организации // Бизнес и дизайн ревю. – 2019. – №. 1. – С. 5-5.
21. Кадровое обеспечение строительной отрасли // Аккредитация в образовании – Информационно-аналитический журнал . – URL: https://akvobr.ru/kadrovoe_obespechenie_stroitelnoi_otrasli.html (дата обращения: 20.05.2020).
22. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибалова. – М.: Гардарики, 2011. С. 398.
23. Клячко Т.Л. Путь к богатству. Почему молодежь не работает по специальности // Forbes. – 2018. – URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/362983-put-k-bogatstvu-pochemu-molodezh-ne-rabotaet-po-specialnosti> (дата обращения: 20.05.2020).
24. Корда Ф. Собеседование с персоналом, 14 базовых ситуаций. – Litres, 2019.
25. Кузнецов В. И. О движении персонала (статистические аспекты) // Статистика и экономика. – 2007. – №. 4.

26. Любанская З. Г., Хилькова А. А. Оплата труда в строительстве: основные проблемы на современном этапе //Дальний Восток: проблемы развития архитектурно-строительного комплекса. – 2016. – №. 1. – С. 270-272.
27. Майер Е. В. Систематизация исследований по вопросам старения персонала: дефиниции и специфика использования в организации //Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. – №. 2. – С. 27-32.
28. Маслова В. Управление персоналом 4-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для академического бакалавриата. – Litres, 2019.
29. Миляева Л. Г. Диагностика кадровой политики организаций: комплексный подход //Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2016. – №. 3.
30. Минина Л. С., Манаков Л. Ф. Особенности планирования деятельности строительного предприятия: Учеб. пособ //Новосибирск: НГАСУ. – 2001.
31. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами. – ИНФРА-М, 2007. С. 285.
32. Морозов А. Количество специалистов НРС достигло 200 тысяч [Электронный ресурс] // Антон Морозов -. – Режим доступа : <https://amoroz.ru/kolichestvo-spetsialistov-nrs-dostiglo-200-tysyach/>, свободный. – Загл. с экрана. (дата обращения: 20.05.2020).
33. Наумович, Т.Н. Как продлить жизненный цикл сотрудника в организации? // «Тренинги для Бизнеса». – URL: <https://tfbiz.com.ua/stati/679-kak-prodlit-zhiznennyj-czikl-sotrudnika-v-organizaczii> (дата обращения: 20.05.2020).
34. Новикова Т. Схемы оплаты труда прорабов и начальников строительных участков [Электронный ресурс] // Деловой мир : практический онлайн журнал для бизнеса. – Практический онлайн журнал для бизнеса «Деловой мир», 2001-. – Режим доступа : <https://delovoymir.biz/shemy-oplaty-truda-prorabov-i-nachalnikov-stroitelnyh-uchastkov.html>, свободный. – Загл. с экрана. (дата обращения: 22.04.2020).
35. Одегов Ю. Г., Лабаджян М. Г. Факторы, влияющие на кадровую политику // Кадровая политика и кадровое планирование. – 2016. – URL: https://studme.org/66330/menedzhment/factory_vliayuschie_kadrovuyu_politiku (дата обращения: 10.04.2020).
36. Ольшанская Е. Эффективность персонала: Как мотивировать сотрудников с помощью теории ожиданий ВРУМА. // Директор по персоналу №9 Сентябрь 2017. – URL: <https://e.hr-director.ru/582307> (дата обращения: 20.05.2020).

37. Оплата труда работников в строительно-монтажных и ремонтно-строительных организациях // Специализированный интернет-журнал «Ценообразование в строительстве (сметное дело)». — URL: <http://www.sdelo.ru/docs/67C06D8CFC245273C325744B005CF6E9.html> (дата обращения: 20.05.2020).
38. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебно-методическое пособие / сост. О. Х. Аршолоева. — Улан-Удэ: Издательство Бурятского государственного университета, 2015. — 160 с. ISBN 978-5-9793-0770-1 С. 7.
39. Петрова, Ю. Почему российским предприятиям не нужна кадровая политика // «Ведомости» — ведущее деловое издание России. — URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2018/10/31/785199-ne-nuzhna-kadrovaya-politika> (дата обращения: 06.03.2020).
40. Прораб // Учеба.ру. — Каталог учебных заведений и программ. — URL: <https://www.uceba.ru/prof/307> (дата обращения: 10.05.2020).
41. Проселкова Е. Как провести собеседование по компетенциям - техника STAR // Информационный портал HR-tv.ru. — URL: <https://hr-tv.ru/articles/author-opinion/kak-provesti-sobesedovanie-po-kompetentsijam-tehnika-star.html> (дата обращения: 20.05.2020).
42. Прощальное интервью: как превратить формальность в полезный инструмент // HeadHunter — Компания интернет-рекрутмента. — URL: <https://spb.hh.ru/article/25530/> (дата обращения: 15.05.2020).
43. Развитие сферы занятости населения Санкт-Петербурга // Комитет по труду и занятости населения Санкт-Петербурга. — URL: <http://rspb.ru/analiticheskaya-informaciya/razvitie-ekonomiki-i-socialnoj-sfery-sankt-peterburga/> (дата обращения: 20.05.2020).
44. Расиел, И. Инструменты McKinsey: лучшая практика решения бизнес-проблем // Medium — платформа для социальной журналистики. — URL: <https://bit.ly/3gNAvQr> (дата обращения: 20.05.2020).
45. Резюме на позицию сметчик // HeadHunter — Компания интернет-рекрутмента. — URL: <https://spb.hh.ru/> (дата обращения: 15.05.2020).
46. Рябова В.. Как авторитарный руководитель мешает развитию бизнеса // Forbes. — 2019. — URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/371805-kak-avtoritarnyy-rukovoditel-meshaet-razvitiyu-biznesa> (дата обращения: 20.05.2020).

47. Салливан, Дж. Человеческая аналитика или 10 принципов управления персоналом в Google / Дж. Салливан // Журнал деловое совершенство. – 2013. – Вып. 4– С. 36-39.
48. Салямова Р. Р. Роль строительства в развитии инвестиционных процессов национальных экономик // Вестник евразийской науки. – 2014. – №. 1 (20).
49. Саубанова Л. В. Старение персонала как одна из основных проблем промышленных предприятий России // Актуальные проблемы экономики и права. – 2008. – №. 2 (6).
50. Скриптунова Е.А. Корпоративные опросы: Как и зачем проводить корпоративные опросы // «АКСИМА: Консультирование, Исследования, Тренинги» — Секретарь-референт №6 (90) июнь 2010— URL: <http://www.axima-consult.ru/stati-06-10-korporativnie-oprosy.html> (дата обращения: 20.05.2020).
51. Скупов, Б.А. Возрождение наставничества в строительной отрасли // «Строительный Эксперт» — Портал для специалистов архитектурно-строительной отрасли. — URL: <https://ardexpert.ru/article/15452> (дата обращения: 20.05.2020).
52. Статистика зарплат Сметчик в Санкт-Петербурге // Trud.com – вакансии и резюме. — URL: <https://sankt-peterburg.trud.com/salary/865/4901.html> (дата обращения: 30.05.2020).
53. Стоянов И. А., Дмитриев И. А. Процесс поиска и отбора персонала на примере строительных компаний // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2015. – №. 10-11-2 (53).
54. Схемы оплаты труда прорабов и начальников строительных участков // Деловой мир – Практический онлайн-журнал. — URL: <https://delovoymir.biz/shemy-oplaty-truda-prorabov-i-nachalnikov-stroitelnyh-uchastkov.html> (дата обращения: 20.05.2020).
55. Сырбу А. Н., Федорова Ю. А. Роль кадровой политики в повышении конкурентоспособности предприятия // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2014. – №. 10.
56. Текучесть кадров выше всего среди сотрудников фронт-офиса и рабочих // Исследовательский центр портала Superjob.ru . — URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/111893/tekuchest-kadrov-vyshe-vsego-sredi-sotrudnikov-front-ofisa-i-rabochih/> (дата обращения: 20.05.2020).
57. Трещеткин Б. С. Кадровое обеспечение строительной отрасли: цели, задачи, основные характеристики // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2019. – №. 3.

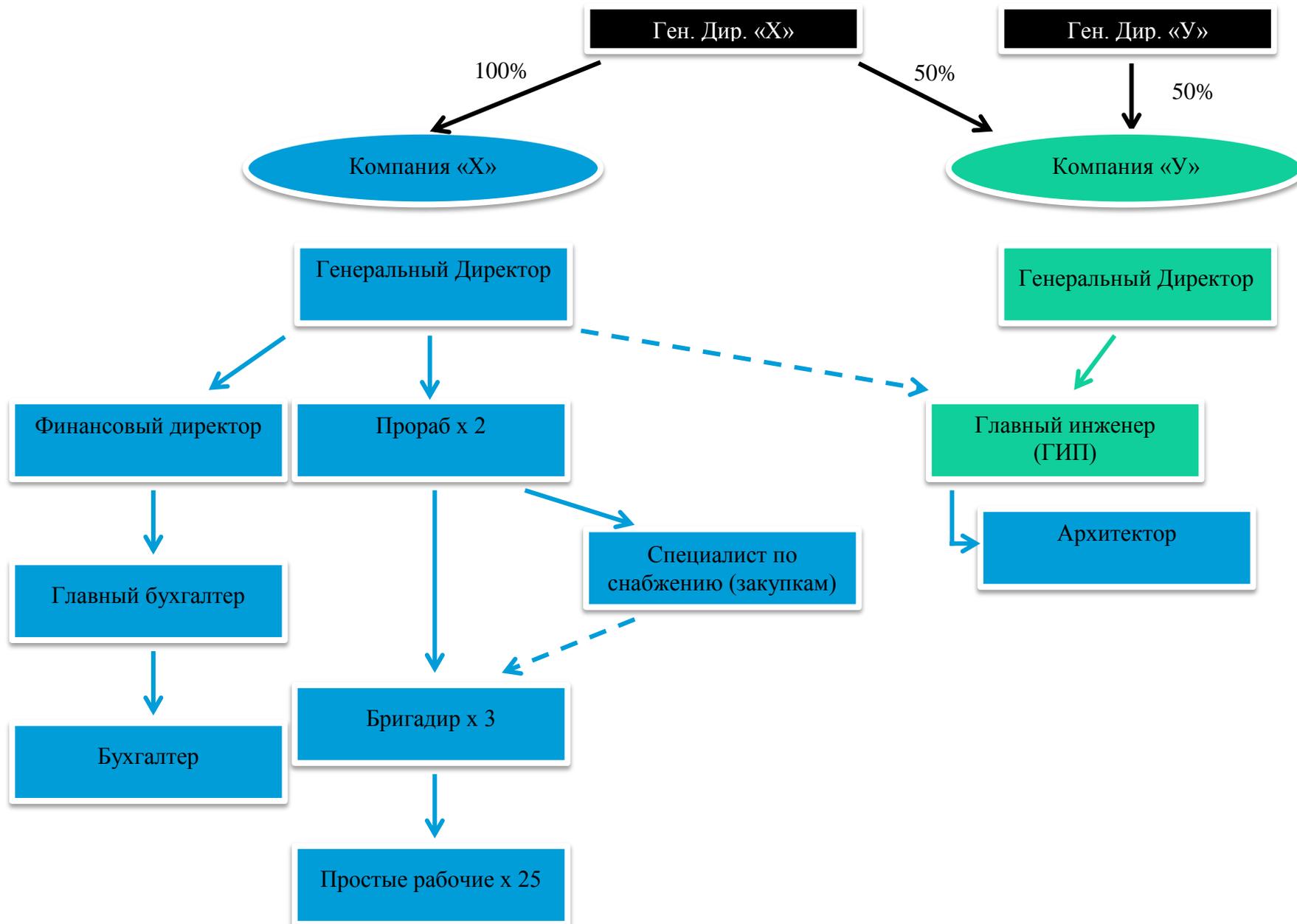
58. Трещеткин Б. С. Основные проблемы кадрового обеспечения строительной отрасли //Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2019. – №. 4.
59. Феклистов И. И. Кадровое ресурсное обеспечение инновационного развития строительных организаций //Экономическое возрождение России. – 2011. – Т. 28. – №. 2. – С. 104-111.
60. Хашева З. М. Формирование стратегической модели ценности организации //УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ. – 2012. – С. 209.
61. Холькина О.В. Система управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала (на примере строительных организаций) : 08.00.05. – Пенза., 2017.
62. Яременко И. В. Современные методы привлечения персонала //Наука, техника и образование. – 2019. – №. 8 (61).
63. Яруллина Л. Р., Сучкова Т. В. Проблемы управления персоналом в организациях строительной индустрии //Известия Казанского государственного архитектурно-строительного университета. – 2015. – №. 4 (34).
64. Allen D. G. Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover. – SHRM Foundations, 2008.
65. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Edition 13. – Kogan page, 2014.
66. Bennett R. J., Robinson S. L. Development of a measure of workplace deviance //Journal of applied psychology. – 2000. – Т. 85. – №. 3. – С. 349.
67. Bowling N. A., Eschleman K. J. Employee personality as a moderator of the relationships between work stressors and counterproductive work behavior //Journal of occupational health psychology. – 2010. – Т. 15. – №. 1. – С. 91.
68. Chevallier A. Strategic thinking in complex problem solving. – Oxford University Press, 2016.
69. Collins J. M., Griffin R. W. The psychology of counterproductive job performance. – 1998.
70. Demo G. et al. Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis //BAR-Brazilian Administration Review. – 2012. – Т. 9. – №. 4. – С. 395-420.
71. Denison D. R. et al. Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method //Documento de trabajo. Denison Consulting Group. – 2006.

72. Fida R. et al. An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement //Journal of business ethics. – 2015. – T. 130. – №. 1. – С. 131-144.
73. Fida R. et al. The role of irritability in the relation between job stressors, emotional reactivity, and counterproductive work behaviour //European Journal of work and organizational psychology. – 2014. – T. 23. – №. 1. – P. 31-47.
74. Griffeth R. W., Hom P. W., Gaertner S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium //Journal of management. – 2000. – T. 26. – №. 3. – С. 463-488.
75. Hsi E. An Examination of Predictors of Counterproductive Work Behaviors: Personality Traits and Transformational Leadership. – 2017.
76. Johnson M. L. Attracting young people into construction field positions //Foundation of the Wall and Ceiling Industry, Falls Church, VA. – 2013.
77. Marchington M. W. AJ (1996). Core Personnel and Development //London, United Kingdom: Institute of Personnel and Development. P. 96–100.
78. Morrell K., Loan-Clarke J., Wilkinson A. Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover //International Journal of Management Reviews. – 2001. – T. 3. – №. 3. – P. 219-244.
79. Nogueira, B. The Definitive Guide To Issue Trees // Crafting Cases. – Blog — URL: <https://www.craftingcases.com/issue-tree-guide/> (дата обращения: 15.02.2020).
80. Robinson S. L., Bennett R. J. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study //Academy of management journal. – 1995. – T. 38. – №. 2. – С. 555-572
81. Scherer K. T. et al. Predicting counterproductive work behaviors with sub-clinical psychopathy: Beyond the Five Factor Model of personality //Personality and Individual Differences. – 2013. – T. 55. – №. 3. – С. 300-305.
82. Spector P. E. et al. The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? //Journal of vocational behavior. – 2006. – T. 68. – №. 3. – P. 446-460.
83. Spector P. E., Fox S. The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. – 2005.
84. Spector P. E. The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives //Human Resource Management Review. – 2011. – T. 21. – №. 4. – С. 342-352.

85. Vroom V., Porter L., Lawler E. Expectancy theories //Organizational behavior. – 2005. – Т. 1. – С. 94-113.
86. Wadlow T. What can the construction industry do to attract younger generations? // Construction Global - The Global Construction Platform – URL: <https://www.constructionglobal.com/sustainability/what-can-construction-industry-do-attract-younger-generations> (дата обращения: 20.05.2020).
87. What is Involuntary Turnover? // Criteria Corp.: Employee Testing, Pre-Employment Testing. – URL: https://www.criteriacorp.com/resources/glossary_involuntary_turnover.php (дата обращения: 01.04.2020).
88. Yu C. The Reality of Counterproductive Work Behaviours //Auckland: The University of Auckland. – 2014.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Организационная структура групп



Приложение 2. Анализ кадровой политики

№	Вопрос	Варианты ответа	Ответ
1	Кадровая политика Вашей организации это	Система обоснованных норм и правил, приводящих персонал в соответствие со стратегией организации	
		Набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, определяющих взаимоотношения работников и организации	
		Затрудняюсь ответить	+
2	Кадровая политика Вашей организации	Полностью осознана руководством и персоналом организации, сформулирована и документально оформлена, то есть имеется утвержденный в установленном порядке документ "Кадровая политика организации"	
		Полностью осознана руководством и персоналом организации, сформулирована, но документально не оформлена, то есть в организации отсутствует утвержденный в установленном порядке документ "Кадровая политика организации"	
		До конца не осознана руководством и персоналом организации, не сформулирована	+
3	Наличие в организации средств (финансовых ресурсов, методического инструментария, профильных)	Имеются в необходимом объеме и высокого качества	
		Имеются в приемлемом объеме и приемлемого качества	
		Отсутствуют, либо имеются в недостаточном объеме и невысокого качества	+
4	Наличие в организации прогнозов развития кадровой ситуации	Имеются обоснованные прогнозы на среднесрочный (от года до 5 лет) и/или долгосрочный (более 5 лет) периоды	
		Имеются обоснованные прогнозы на краткосрочный (до 1 года) период	
		Отсутствуют	+
5	Диагностика параметрических характеристик персонала организации, составляющих его конкурентоспособность	Проводятся систематически, планомерно, в полном объеме	
		Проводятся бессистемно, по инициативе руководства организации, в полном объеме или выборочно	
		Проводятся вынуждено (по указанию сторонних лиц или инспектирующих инстанций), в полном объеме или выборочно	+
6	Диагностика параметров качества занятости персонала организации (уровень трудовой мотивации, удовлетворенность работников содержанием и оплатой труда,	Проводится систематически, планомерно, в полном объеме	
		Проводятся бессистемно, по инициативе руководства организации, в полном объеме или выборочно	
		Проводятся вынуждено (по указанию сторонних лиц или инспектирующих инстанций), в полном объеме или выборочно	+
7	Результаты диагностики параметрических характеристик персонала и качества его занятости	Регулярно доводятся до руководства и персонала организации	
		Регулярно доводятся до руководства организации и периодически до персонала	
		Периодически доводятся только до руководства организации	+
8	Наличие в организации антикризисных кадровых программ	Имеются обоснованные, многовариантные, целевые (по направлениям) антикризисные кадровые программы	
		Имеется обоснованная антикризисная кадровая программа	
		Антикризисная кадровая программа либо разработана формально, либо вообще отсутствует	+
9	Наличие в организации программ развития персонала	Имеются обоснованные программы на среднесрочный (от года до 5 лет) и/или долгосрочный (более 5 лет) периоды	+
		Имеются обоснованные программы на краткосрочный (до 1 года) период	
		Отсутствуют вообще, либо имеют формальный характер	
10	Режим реагирования на возникающие проблемные ситуации	Планомерно упреждающий	
		Планомерно нормализующий	
		Экстренно спонтанный	+
11	Анализ причин и возможных последствий возникших проблемных кадровых ситуаций	Регулярно проводится детализованный анализ, выявляющий действие внешних и внутренних факторов, результаты которого реально используются кадровой службой организации	
		Регулярно проводится односторонний анализ, ограничивающийся выявлением только внутренних (или внешних) факторов, результаты которого могут использоваться кадровой службой организации	
		Либо не проводится вообще, либо проводится периодически и формально, поскольку его результаты остаются без внимания, то есть не внедряются в практику управления персоналом организации	+

Рис. 25 Заполненный опросник для оценки кадровой политики

Составлено по: [Миляева]

Приложение 3. Опросы линейных рабочих

1. От чего зависит Ваша удовлетворенность трудом? Оцените, насколько перечисленные ниже факторы влияют на вашу удовлетворенность. В каждой строке отметьте любым знаком (галочкой, крестиком) ваш выбор.

№	Факторы трудовой жизни	Влияние на удовлетворенность			
		Сильно влияет	Влияет, но в меньшей степени	Не влияет	Затрудняюсь ответить
1	Условия труда				
2	Режим труда, график работы				
3	Содержание труда, сама работа				
4	Уровень заработной платы				
5	Зависимость оплаты труда от результатов работы				
6	Моральная мотивация				
7	Соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных законодательством				
8	Социальный пакет				
9	Транспортная доступность, удаленность от дома				
10	Отношение непосредственного руководства				
11	Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами				
12	Возможность карьерного роста				
13	Возможность пройти обучение				
14	Престижность работы в компании, ее имидж				
15	Корпоративная культура в компании				
16	Политика, идеология, стратегия				

	компании				
17	Другое (укажите, что именно):				

2. Оцените, насколько вы удовлетворены основными факторами трудовой жизни?

№	Факторы трудовой жизни	Удовлетворен	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
1	Условия труда					
2	Режим труда, график работы					
3	Содержание труда, сама работа					
4	Уровень заработной платы					
5	Зависимость оплаты труда от результатов работы					
6	Моральная мотивация					
7	Соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных законодательством					
8	Социальный пакет					
9	Транспортная доступность, удаленность от дома					
10	Отношение непосредственного руководства					
11	Атмосфера в коллективе, отношение с					

	коллегами					
12	Возможность карьерного роста					
13	Возможность пройти обучение					
14	Престижность работы в компании, ее имидж					
15	Корпоративная культура в компании					
16	Политика, идеология, стратегия компании					
17	Другое (укажите, что именно):					

Источник: [Скриптунова]

Приложение 4. Опрос об ожиданиях сотрудников компании

Какой уровень дохода привлекателен для вас в организации?	10-20
	20-30
	30-40
	40-50
	50-70
	Более 70
Да какой должности вы планируете дойти в данной организации?	Не планирую делать карьеры в данной организации
	Затрудняюсь ответить
	Бригадир
	Прораб
Планируете ли Вы карьеру в области строительства?	Да
	Нет
Какая карьера предпочтительнее для Вас?	Снизу-вверх (занятие руководящих позиций)
	Расширения набора навыков и специальностей
	Затрудняюсь ответить
Насколько важен для Вас уровень сложности выполняемой работы в организации?	Важно
	Не важно
	Другое
Было ли у Вас желание выполнять работу повышенной сложности?	Да
	Нет
	Затрудняюсь ответить
Насколько важен для Вас рост ответственности за принятие решений в данной организации?	Важно
	Не важно
	Другое
Хотели ли вы быть более вовлечены в процессы планирования компании?	Да
	Нет
	Затрудняюсь ответить

Устраивает ли Вас корпоративный стиль управления, принятый в компании?	Да
	Не
	Другое
Какой корпоративный стиль управления Вы хотели бы видеть в организации?	Авторитарный
	Демократический
	Попустительский

Устраивает ли Вас вознаграждение, получаемое за результат работы?	
Если гендиректор похвалит Вас перед коллегами за хорошую работу, какими будут Ваши чувства?	
Какое вознаграждение вы бы хотели получать за качественное выполнение работы?	

Источник: [Епишкин]

Приложение 5. Опрос о вовлеченности Q12

- 1) Я точно представляю свои рабочие задачи.
- 2) Предприятие обеспечивает меня необходимыми ресурсами для успешного выполнения работы.
- 3) Каждый день я выполняю задачи, которые не вызывают у меня трудностей.
- 4) Не менее раза в неделю я слышу положительные отзывы о проделанной работе.
- 5) Я знаю, что начальство беспокоится о моих личных проблемах.
- 6) Руководство поощряет мой профессиональный рост и развитие.
- 7) Мое мнение имеет значение при принятии корпоративных решений.
- 8) Я осознаю ценность своего труда для достижения целей компании и ее благополучия.
- 9) Коллектив, в котором я работаю, ответственно подходит к своим обязанностям.
- 10) У меня доброжелательные и дружеские отношения с коллегами по работе.
- 11) За последние полгода я заметил свой профессиональный рост, что также отметили коллеги и начальство.
- 12) В течение последнего года я имел возможность заниматься совершенствованием своих навыков.

Источник: [Леонова]

Приложение 6. Карта проекта



Приложение 7. Рекомендуемые мероприятия системы наставничества

Мероприятие	Цель	Продолжительность	Мероприятия	Ответственный
Оценка уровня подготовленности	Определить ожидания сотрудников по поводу результатов работы и вознаграждения, разъяснить требования компании	1 день	Личная встреча с обсуждением реальных ожиданий сотрудника по результатам работы, зарплате и дальнейшему развитию. Разъяснение политики компании. Знакомство сотрудника с планов мероприятий адаптационного периода	Бригадир
Введение в компанию	Рождение приверженности к организации	1 день	Презентация истории компании, целей и видения. Знакомство с основными клиентами и принципами действия.	Генеральный директор
Введение в подразделение	Обеспечение понимания принципов функционирования отдела, коммуникаций и организационной структуры	1 день	Знакомство сотрудника с коллегами и руководством, презентация о принципах работы	Бригадир
Введение в должность	Разъяснение целей и задач должности, определение плана и критериев оценки результата	1 день – 2 недели	Ряд тренингов и лекций, организованных более опытными сотрудниками, знакомство с должностными инструкциями, разъяснение техники безопасности, четкая постановка задач на срок испытательного периода, разъяснение системы вознаграждения, а также	Бригадир, опытные коллеги

			возможных поощрений по результатам достижения цели	
Действенная адаптация	Оценка применения полученных знаний на практике	Спустя 2-3 недели с момента выхода на работу	Наблюдения наставников непосредственного выполнения работы, организация дополнительных тренингов при необходимости	Бригадир, более опытные сотрудники
Функционирование	Преодоление сотрудником межличностных проблем в организации	Спустя 1 месяц после выхода на работу, ежемесячно	Производятся регулярные ежемесячные встречи с наставником с обсуждением возникающих проблем и переживаний сотрудника	Бригадир