

Санкт-Петербургский государственный университет

*Тао Цзыюань*

Выпускная квалификационная работа

Система управления персоналом в китайских компаниях

Уровень образования:

Направление **39.04.01 «Социология»**

Основная образовательная программа магистратуры

ВМ.5589.2019 «Социология»

Научный руководитель: Доцент

Кафедра социального управления и планирования

Рубцова Мария Владимировна

Рецензент:

Доцент, Кафедра медиакоммуникационных технологий, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт- Петербургский государственный институт кино и телевидения»

Павенков Олег Владимирович

Санкт-Петербург

2021

# СОДЕРЖАНИЕ

[СОДЕРЖАНИЕ 2](#_Toc18181)

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc17614)

[1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КИТАЙСКИХ КОМПАНИЯХ 6](#_Toc29341)

[1.1Методы анализа системы управления персоналом в компании 6](#_Toc24480)

[1.2 Особенности управления персоналом в китайских компаниях 14](#_Toc12659)

[1.3 Этапы процесса управления персоналом в китайских компаниях 19](#_Toc15573)

[2.ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КИТАЙСКОЙ КОМПАНИИ ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» 25](#_Toc30157)

[2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» 25](#_Toc24703)

[2.2 Оценка эффективности использования персонала в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» 30](#_Toc10957)

[2.3 Организация системы управления персоналом в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» 35](#_Toc2852)

[3.МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» 51](#_Toc20747)

[3.1Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» 51](#_Toc7299)

[3.2 Оценка эффективности рекомендуемых мероприятий в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» 62](#_Toc11460)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 69](#_Toc1395)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 73](#_Toc31422)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 78](#_Toc2506)

[Приложение №1：Программа социологического исследования на тему «Система управления персоналом в китайских компаниях» 78](#_Toc2320)

[Приложение №2：Анкета для сотрудников Haval Motors 80](#_Toc23150)

# **[ВВЕДЕНИЕ](file:///C:\\Users\\User\\Downloads\\ВКР_" \l "_Toc41947429)**

Система управления персоналом требует пристального внимания со стороны работодателя, поскольку эффективность его деятельности и финансово-экономические условия напрямую зависят от организации кадровой работы компании. Система управления персоналом - это система мероприятий, которая представляет собой комплексную рационализацию всех элементов труда, предметов и условий труда для обеспечения их наиболее эффективного использования для повышения производительности труда работников.

В настоящее время данная тема является актуальной, ведь большинство компаний по всему миру работают над проблемой совершенствования системы управления персоналом. Именно от этого зависит производительность и эффективность труда сотрудников. Отсюда и возникает проблема: чем меньше на предприятии ведомственной работы, тем менее мотивирован персонал, тем медленнее продвигается их работа, и степень выполнения этой работы невысока.

Развитие системы управления человеческими ресурсами - проблема, с которой сталкивается большинство китайских предприятий. Международная бизнес-конкуренция действительно побеждает в области управления человеческими ресурсами и их развития.Финансовое развитие предприятия тесно связано с успехом управления человеческими ресурсами.

Чтобы улучшить развитие, сначала необходимо разработать систему управления человеческими ресурсами. В модели экономики знаний люди являются основным инструментом для создания, распространения и применения знаний.

Это самый важный фактор в производственных факторах, поэтому в настоящее время отличное управление человеческими ресурсами рассматривается как основная причина содействия экономическому развитию.

Управление персоналом - одно из важнейших и важных направлений в управлении бизнесом. Люди - самый важный ресурс в любом бизнесе.Люди имеют возможность постоянно совершенствоваться и развиваться.

Современные условия работы российских компаний определяют необходимость формирования стратегии развития и адаптации к новым экономическим условиям. Внедрение современных технологий в управление персоналом организаций ориентировано на опыт китайских компаний.

Научные концепции, положения и предложения, выдвинутые учеными в их работе, играют важную роль в современной теории управления персоналом, заставляя людей осознавать важность и сложность решения проблем в нашем исследовании.

Изменения во внешней и внутренней среде организаций, действующих в современных экономических пространствах, вынуждают юридических лиц адаптироваться к новым условиям, то есть формировать собственные стратегии.

Целью исследования данной статьи является оценка системы управления персоналом китайских компаний на основе исследований теории и практики управления персоналом и предложение мер по ее совершенствованию.

В соответствии с поставленной целью в диссертационном необходимо решить следующие задачи:

1.Изучить теоретические аспекты системы управления персоналом в китайских компаниях.

[2. Дать организационно-экономическую характеристику](file:///C:\\Users\\A9F6~1\\AppData\\Local\\Temp\\Rar$DIa4580.34226\\Диплом%20ООО%20Хорус_05.06.doc" \l "_Toc515950951) предприятию – объекту исследования.

[3. Дать оценку системы](file:///C:\\Users\\A9F6~1\\AppData\\Local\\Temp\\Rar$DIa4580.34226\\Диплом%20ООО%20Хорус_05.06.doc" \l "_Toc515950959) управления персоналом на предприятии – объекте исследования.

4. Выявить проблемы в системе управления персоналом на предприятии – объекте исследования.

5. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии – объекте исследования.

6. Оценка эффективности рекомендуемых мероприятий в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»

Объектом исследования является ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС». Предмет исследования - система управления персоналом. Период исследования 2019-2020 годы.

Теоретической и методологической базой исследования послужили законодательные и нормативные акты РФ, специализированная литература, а также периодические издания. Информационной базой исследования явились данные бухгалтерской и финансовой отчетности предприятия.

При написании диссертационной работы использовались следующие методы: монографический, экономико-статистический, описания, сравнения, анализа.Был проведен анкетный опрос. Опрошено 55 сотрудников ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС». Выборка - конвенциональная нерепрезентативная.

Теоретическая значимость исследования заключается в подтверждении перспектив формирования и реализации стратегии управления проектировщиком. Теоретические исследования показывают, что успех китайских компаний в основном зависит от функционирования эффективной системы человеческих ресурсов и применения управления человеческими ресурсами в организации.

Практическая значимость работы диссертации заключается в том, что предложенные автором методическое содержание и меры управления могут быть использованы для совершенствования стратегии управления персоналом китайских предприятий.

Вводная часть знакомит со структурой статьи и на основании этого подтверждает актуальность темы, выдвигает объект исследования, цель исследования и задачи, которые необходимо решить при написании диссертации. Основная часть включает: в три главы, в резюме. Излагаются основные выводы проделанной работы.

Ключевые слова ：Система управления персоналом ， китайских компаниях

# **[1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ](file:///C:\\Users\\User\\Downloads\\ВКР_" \l "_Toc41947430) УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КИТАЙСКИХ КОМПАНИЯХ**

# **1.1[Методы анализа системы управления персоналом](file:///C:\\Users\\User\\Downloads\\ВКР_" \l "_Toc41947431) в компании**

Сегодня человеческие ресурсы являются основным ресурсом любого крупного предприятия, а результаты его деятельности и конкурентоспособность во многом зависят от качества и эффективности их использования. Следовательно, человеческие ресурсы продвигают материальные элементы производства, создавая продукты, стоимость и прибавочные продукты в форме прибыли. На современных предприятиях сотрудники компании особенно важны, и они считаются ключевыми факторами успеха компании.

Достижение установленных целей в кадровой политике означает эффективность всей системы управления персоналом, а также свидетельствует об эффективности использования персонала предприятия в целом.

В первую очередь об успешности деятельности предприятия свидетельствуют показатели прибыли и рентабельности, однако не менее важную роль играют показатели оценки труда, которые в общем виде представлены совокупностью всех ресурсов предприятия, а также каждого работника в отдельности.

Каждый работник относится к своим обязанностям с различной по степени ответственностью, что и приводит к введению процедур оценки их труда и на основании проведенной оценки формируется эффективная система управления персоналом [11].

Достаточно сложно найти баланс в оценке своих сотрудников, и чтобы эта оценка была результативной. Поэтому имеется огромное количество разнообразных методов оценки системы управления персоналом. И задачей управленцев является выбрать более оптимальный метод оценки своих работников.

Именно верно выбранная система управления персоналом, а именно оценка труда сотрудников помогает достичь задачи, наиболее значимые для развития предприятия в целом и повышения его доходности, за счет:

- оценки кадрового потенциала;

- обучения трудовых ресурсов с рациональными затратами;

- установление между подчиненными и управленцами отношений на доверительной основе и учет мнений каждого сотрудника;

- стимулирование мотивов трудовых ресурсов;

- развитие персонала и его карьерный рост[4].

При оценке персонала, необходимо выбрать правильный метод, который будет опираться на учет факторов, которые оказывают непосредственное влияние на итоги трудовой деятельности сотрудников с учетом их должности, категории, возрастных ограничений, стажа работы и уровня их образования. Всё это позволит получить более верные показатели, которые к тому же будут объективны. В таблице 1 описаны факторы, которые важно учесть при оценке итоговых показателей трудовой деятельности сотрудников [8].

Таблица 1 - Факторы, учитываемые при проведении оценки системы управления персоналом.

|  |  |
| --- | --- |
| Название фактора | Краткая характеристика |
| Естественно-биологические | •пол, возраст, состояние здоровья, умственные и физические способности, климат, географическая среда, сезонность |
| Социально-экономические | •экономическая и политическая обстановка в стране, квалификация сотрудников, система мотивации персонала, уровень жизни и социальной защищенности |
| Технико-организационные | •сложность труда, условия труда, объем и качество получаемой информации, уровень научно-технических достижений |
| Социально-психологические | •отношение к труду, психофизиологическое состояние сотрудников, морально-психологический климат в коллективе |
| Рыночные | •развитие предпринимательства, конкуренция, инфляция, банкротство, безработица, выбор системы заработной платы |

Ван Ян. Проблемы структуры капитала и меры противодействия Great Wall Motor Company [Дж.]. Модернизация рынка, 2019 (09): 99-100.

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CJFD&dbname=CJFDLAST2019&filename=SCXH201909054&v=96n8CsOoghq2tNfLs8R%25mmd2FMCI9z60d4DcEo6Oihr%25mmd2BzYh7dyglKJP%25mmd2Bb9%25mmd2BcxJICfYZz4(Дата обращения 01.02.2021)

Как правило оценка труда управленцев и рабочих отличается между собой показателями, так труд управляющих кадров а точнее их эффективность оценивается по их принятым и реализуемым управленческим решениям. Особое значение необходимо уделять оценке качества и скорости принятия тех или иных управленческих решений. Тогда как труд рабочих оценивается показателями эффективности производственной деятельности в целом по предприятию и отдельно по подразделениям и участкам.

Показатели, характеризующие итоги трудовой деятельности управленческого звена отражены в таблице 2 [9].

Таблица 2 - Показатели результатов труда персонала организации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Должности | Перечень показателей оценки результатов труда |
| 1 | Руководитель организации | показатели прибыли, ликвидности, рентабельности производства, оборачиваемости капитала, доля на рынке и конкурентоспособность продукции |
| 2 | Линейные руководители | динамика объема производства и производительности труда, снижение издержек производства, показатели качества выпускаемой продукции, величина и потери от простоев, коэффициент текучести кадров |
| 3 | Руководитель службы управления персоналом | производительность труда и ее динамика, удельный вес технически обоснованных норм, уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика, количество вакантных мест, показатели по обучению и квалификации персонала, затраты на персонал и издержках производства |
| 4 | Менеджер по персоналу | количество вакантных мест в организации и количество претендентов на одно вакантное место, коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям |

Ван Ян. Проблемы структуры капитала и меры противодействия Great Wall Motor Company [Дж.]. Модернизация рынка, 2019 (09): 99-100.

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CJFD&dbname=CJFDLAST2019&filename=SCXH201909054&v=96n8CsOoghq2tNfLs8R%25mmd2FMCI9z60d4DcEo6Oihr%25mmd2BzYh7dyglKJP%25mmd2Bb9%25mmd2BcxJICfYZz4(Дата обращения 01.02.2021)

Принято классифицировать показатели оценивающие результативность системы управления персоналом на:

- прямого воздействия – устанавливают выполнение целевых ориентиров и задач, либо их невыполнение. В основном используется метод дерева целей.

- косвенного воздействия – эти показатели полностью зависят от изменений во внешней среде и они не поддаются прогнозированию это внешние факторы, которые влияют на результат деятельности.

Проведение оценочных процедур системы управления персоналом, считается базовым инструментом в управлении развитием предприятия в целом. Нужно обратить внимание на установку верного периода проведения данной оценки с учетом факторов, влияющих на финансовые результаты его деятельности. Целесообразно, определившись с правильным методом оценки системы управления персоналом установить период данной оценки с одинаковым временным промежутком, например один раз в квартал. При ротации кадров целесообразно устраивать оценку системы управления персоналом внепланово.

Так можно заключить, что оценка системы управления персоналом – это мероприятия, которые определяют соответствие работников занимаемой должности, правильности и своевременности выполнения их функциональных обязанностей и уровня их квалификации. При выявлении недостатков, необходимо их своевременно ликвидировать, не допуская их в будущем при этом постоянно совершенствовать процесс управления персоналом, что положительно отразится на доходности предприятия в целом на долгосрочную перспективу. Всё это и достигается по средствам организации эффективной оценки трудовой деятельности сотрудников предприятия.

Как уже отмечалось, эффективно построенная система управления персоналом это базис успешного функционирования предприятия. Всё это свидетельствует о том, что руководству предприятий необходимо тщательно подходить к разработке кадровой политики, которая позволит результативно использовать трудовые ресурсы и на постоянной основе повышать кадровый потенциал.

Для оценки результативности кадровой политики, реализуемой на предприятии, необходимо проводить оценку ее эффективности, используя инструменты кадровой проверки (аудита). Причем аудит необходимо проводить на каждом этапе организации системы управления персоналом. Следует учитывать взаимосвязь кадровой политики с другими элементами, составляющие процесс развития предприятия. Кадровый аудит предполагает внесение своевременных корректировок в существующую систему управления персоналом, для совершенствования трудовой деятельности сотрудников.

Оценить результативность системы управления персоналам можно используя методику проведения кадрового аудита, представленную на рисунке 1. [31].

1.Анализ эффективности и существующей стратегии управления персоналом

2.Анализ документационного обеспечения стратегии управления персоналом

4.Анализ содержания мероприятий, направленных на улучшение стратегии управления персоналом

Методика проведения кадрового аудита

3.Проверка удовлетворенности персонала существующей стратегией управления персоналом

Рисунок 1 - Методика проведения кадрового аудита

При этом каждому этапу присущи свои цели и задачи, которые необходимо достичь и решить (рисунок 2) [30].

3.Анализ содержания мероприятий, направленных на улучшение стратегии управления

персоналом

3.Проверка удовлетворенности персонала существующей стратегией управления персоналом

2.Анализ документационного обеспечения стратегии управления персоналом

1.Анализ эффективности и существующей стратегии управления персоналом

- сопоставление планируемых и фактических мероприятий по повышению стратегии управления персоналом

- анкетирование работников

- анализ документации;

- проверка ответственных лиц за реализацию стратегии;

- расчет показателей эффективности выбранной стратегии

Рисунок 2 - Методы, используемые для определения эффективности системы управления персоналом организации

Первым этапом является оценка результативности разработанной и реализуемой кадровой стратегии предприятия. В рамках данног этапа целесообразно:

- определить доходы предприятия в соотношении с его расходами на реализацию кадровой стратегии;

- провести оценку эффективности использования трудовых ресуров посредствам качественных и количественных методов;

- провести причины текучести кадров с помощью анкетирования для выявления неудовлетворенности персонала организацией труда на предприятии.

С учетом оценки данных показателей необходимо сделать заключение об эффективности сформированной и реализуемой руководством предприятия стратегии управления персоналом и кадровой политики в целом.

На втором этапе целесообразно провести оценку эффективности нормативно-правовой документации, использованной при реализации кадровой политики предприятия. В документах необходимо проверить правильность их заполнения, как с юридической точки зрения, так и стратегической. В каждом документе должен быть прописан ответственный за реализацию того или иного этапа кадровой политики и контролирующий выполнение обязанностей сотрудников согласно тому или иному документу. Заканчивается данный этап проверкой выполнения действий, прописанных в кадровой документации.

Следующим этапом является оценка работы службы управления персоналом, посредством опроса сотрудников о их удовлетворенности работой данной службы, то есть каковы итоги работы специалистов кадровой службы. Данная оценка проводится в рамках заполнения анкет, которые имеют конфиденциальность, что позволит более четко установить недостатки в расботе службы управления персоналом и максимально выявить неудовлетворенность персонала работой данной службы.

На последнем этапе оценки эффективности системы управления персоналом необходимо провести оценку результативности мероприятий, которые разрабатываются для оптимизации кадровой работы на предприятии. В основном данная оценка проводится по средства метода сравнения фактически реализуемой кадровой стратегии с ее плановыми показателями, которые устанавливались руководством предприятия при её разработке [12].

Кадровый аудит позволяет определить эффективность применяемой стратегии управления персоналом и какие изменения необходимо внести для совершенствования системы управления персоналом всего предприятия. Развитие предприятия зависит от уровня результатов стратегии управления персоналом, поэтому необходимо принимать меры по контролю за ее выполнением.

Следует отметить, что целесообразно применять такую систему управления персоналам, которая будет соответствовать виду деятельности предприятия, его размерам, с учетом факторов макро- и микроокружения. Для лучшей адаптации целесообразно использовать элементы различных стратегий.

Необходима разработка, как операционных, так и тактических планов развития трудовых ресурсов с применением инновационных методик, ориентируясь на внешние изменения рынка, на котором функционирует предприятие, а также с учетом внутренних изменений.

Так, стратегия управления персоналом может быть определена как процесс изменения существующей системы управления персоналом, направленная на достижение главной цели предприятии, то есть его миссии.

Развитие персонала неразрывно связано с формированием программы по обучению персонала. Обучение персонала организации – деятельность, направленная на повышение уровня сотрудников. Обучение персонала должно планироваться так, чтобы повысился уровень квалификации работников и удовлетворил потребности предприятия в профессиональных кадрах [17].

Анализ зарубежного опыта показывает, что переход к стратегическому управлению персоналом связан с увеличением темпов, как научно-технического прогресса, так и состояния социально-экономического развития компаний.

Указанное обстоятельство актуализирует проблему неопределенности и риска в сфере экономики труда и должно стать основой для формирования комплексного механизма, ориентированного на высокую конкуренцию и адаптацию организации к трансформации средовых условий. Изменения среды организации в современном экономическом пространстве, тем самым адаптируя хозяйствующие субъекты к новым стратегиям. [22].

Поэтому для того, чтобы предприятия адаптировались к новым экономическим условиям управления и деятельности в рамках меняющейся внешней среды, необходимо срочно решить серьезную проблему, которая требует внедрения инновационной структуры и методов управления персоналом.

Как инструмент управления, навыки персонала тесно связаны с выполнением конкретных управленческих задач и функций. Их основная цель - в полной мере использовать рабочие способности конкретных сотрудников для достижения стратегических целей и функций организации. Исходя из этого, были учтены профессиональные способности конкретных сотрудников и внедрена политика управления персоналом компании.[16].

Программы развития персонала, учитывающие необходимости сотрудников по отдельности или же конкретные группы работников, обычно составляются высокопрофессиональными специалистами по обучению. Общие принципы проведения обучения осуществляются на линейного менеджера.

В процессе развития организационного персонала проводились обширные исследования различных личностных качеств в соответствии с требованиями должностей, организаций, рабочих мест, различных форм трудового поведения и результатов труда. Вообще говоря. Анализируя литературу по данному вопросу, можно определить, что план стратегии развития персонала - это процесс овладения способностями, необходимыми для успешного и эффективного выполнения профессиональных задач, с учетом деталей деятельности компании в конкретный период.

Таким образом, следует акцентировать свое внимание на то, что до сих пор остаются недостаточно исследованными проблемы стратегического развития персонала.

Одна из основных причин заключается в том, что, говоря о стратегическом развитии персонала, многие ученые и практики понимают только содержание обучения, переподготовки кадров и повышения квалификации, но обходят другие не менее важные процессы управленческой деятельности.

Проведенный анализ показывает, что стратегически важным моментом в реализации плана системы персонала является проведение анализа влияния внешней и внутренней среды, исследование причинно-следственных связей между стратегическими целями, параметрами и исследование факторов, влияющих на достижение заданных результатов. Коммерческий успех фирмы напрямую связан со способностью определения основного круга задач по удержанию конкурентных позиций и преимуществ предприятия, а также формированию комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности в рыночной среде.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что система управления персоналом в целом в свою очередь должна быть ориентирована на все структурные подразделения организации и доводить до всех сотрудников реализуемые проекты в области управления персоналом и тем самым повышать эффективность работы, как сотрудников, так и компании по её развитию.

# **[1.2 Особенности управления персоналом в](file:///C:\\Users\\User\\Downloads\\ВКР_" \l "_Toc41947432) китайских компаниях**

Основная причина проблем развития современной системы управления человеческими ресурсами в Китае в том, что она подвержено влиянию традиционной модели управления персоналом [31].

Важно полностью осознать положение и роль человеческих ресурсов в производстве, отчетливо понимать разницу и связь между управлением развитием человеческих ресурсов и традиционным управлением персоналом, необходимо принять «ориентированное на людей» управленческое мышление. Для этого необходимо реформировать все старые правила, старые системы, старые операционные механизмы и старые методы работы, которые препятствуют прогрессу и развитию предприятий. Развитие людских ресурсов и управление ими действительно могут стать главным приоритетом управления предприятиями и могут вывести развитие китайских предприятий на новый уровень.

Многие предприятия придерживаются старой модели управления персоналом и управляют сотрудниками с помощью старой кадровой системы компании и жестких методов, в то время как современная система управления персоналом предполагает полную противоположность традиционному управлению персоналом.

Управление должно быть более гибким и основано на положении сотрудников, оно должно выявлять потребности сотрудников и стремиться создать механизм для связи человеческого фактора с целями предприятия для общего развития. Поэтому нужно отойти от старой концепции и системы традиционного управления персоналом, идти в ногу со временем и разработать новую концепцию, подходящую для современных предприятий и систем рыночной экономики [11].

Исходя из вышесказанного, с точки зрения развития и управления человеческими ресурсами, нужно рассмотреть следующие аспекты. Независимо от того, какое предприятие, различные факторы производства должны соответствовать друг другу, а техническое оснащение на одного работника должно быть достаточным для раскрытия его потенциальных производительных сил. Ресурсы компании должны быть определены в соответствии с рыночным спросом и производственными задачами.

Переизбыток рабочей силы приведет к снижению производительности труда и дополнительным затратам. Нехватка человеческих ресурсов, особенно в условиях разделения труда в крупномасштабном производстве, не позволит достичь поставленных производственных целей. Рациональная организация и размещение персонала являются способом повышения производительности труда.

Поскольку производственная деятельность предприятия осуществляется на основе взаимодействия различных подразделений, производительность каждого из них должна быть сбалансированной. Если на определенном участке ощущается нехватка рабочей силы, это повлияет на производительность других участков и приведет к снижению производительности всего предприятия. Это является признаком дисбаланса производительных ресурсов.

Система управления персоналом должна решать проблему баланса производительности путем корректировки рабочей силы. Повышение квалификации работников предприятия путем обучения и подготовки кадров является следующим направлением повышения производительности труда.

Согласно результатам проведенных в Китае исследований, производительность труда и уровень образования работников имеют экспоненциальную зависимость: например, по сравнению с неграмотностью, окончание начальной школы может повысить производительность труда на 43%, средней школы – на 108%, высшей школы – на 300% [27].

Таким образом, увеличение инвестиций в человеческий капитал с точки зрения экономического роста на предприятии гораздо важнее, чем увеличение физического капитала. Очевидно, что обучение и подготовка работников являются наиболее эффективным способом повышения производительности труда, а также важным способом повышения стоимости человеческого капитала на предприятиях.

Экономические инвестиции в человеческие ресурсы являются основным фактором повышения производительности труда. В соответствии с современной тенденцией глобальной экономической интеграции и экономики знаний человеческие ресурсы стали ключевым ресурсом для предприятий для получения и сохранения своих конкурентных преимуществ, однако для преобразования людских ресурсов из потенциальных в реальные их необходимо развивать.

Предприятие может значительно повысить производительность труда, улучшить конечные финансовые результаты деятельности, повысить свою конкурентоспособность на рынке, если оно добьется эффективного регулирования человеческих ресурсов посредством рационального распределения, повышения его квалификации, стимулирования персонала к более производительному труду и т.д.

Ключевой концепцией китайского метода управления человеческими ресурсами считается «обучение жизни, гармонии и творчеству», в то время как китайское управление можно просто назвать «все скоординировано для помощи людям». [5]. Еще одна важная черта китайской культуры, которая во многом определяет менеджмент китайцев, - это взгляд на мир и отношение ко времени.

Модель управления человеческими ресурсами в Китае неоднозначна, но ее преимущество состоит в том, что она заставляет человека упорно трудиться для достижения значимых целей. Чаще всего ее рассматривают как неконфликтную модель, обеспечивающую высокую степень контроля над людьми. Уважение к власти, коллективизм и толерантность. Китайские граждане движутся к гармоничному развитию отношений, чтобы уменьшить свою неудовлетворенность своей работой, уменьшить конфликты внутри команды и между руководителями и подчиненными, а также привести к введению новых стимулов к труду, обучению и повышению результаты при разработке системы[12].

В обязанности современных кадровых специалистов в обязательном порядке должны быть включены такие функции как идейно-вдохновляющая, для установки высоких мотивирующих инструментов для сотрудников, также важна функция покровительства, которая заключается в оказании помощи сотрудником, если они в ней нуждаются, также высокую значимость имеет функция контроля, направленная на поддержание оптимального психологического климата по средствам выполнения и реализации корпоративной культуры и за эффективностью всей системы управления персоналом.

К сожалению, многим российским предприятиям при организации системы управления персоналом до сих пор присущ характер плановости и командному развитию, на что повлияло историческое развитие общества. Так как государство до сих пор оказывает на развитие многих предприятий большое влияние, не давая тем самым управленцам использовать более продвинутые стратегии управления персоналом, которые присущи предприятиям при функционировании в рамках рыночной экономике.

Также на эффективность системы управления персоналом большое влияние оказывает нестабильная экономическая ситуация в обществе, зависимость деятельности предприятия от валютного курса, наличие в обществе проблем по безработице, слабая поддержка предпринимателей.

Однако, большое количество предприятий проявляет особый интерес к развитию зарубежных систем управления персоналом и достаточно активно внедряет их элементы в свою организационную культуру, приходя к выводу о достаточно высоком уровне инновационных методов управления трудовыми ресурсами, которые положительно отражаются на социально-психологическом климате в коллективе. Несмотря на достаточно молодой опыт введения инновационных методов системы управления персоналом руководство предприятий достаточно быстро и эффективно адаптируют их на своих предприятиях. Соответственно компании, учредителями которых являются иностранные граждане более эффективно используют инновационные методики в системе управления персоналом, которые уже много лет используются за рубежом и достаточно эффективны.

В современных условиях на российском рынке всё больше появляется иностранных предприятий, в которых изначально система управления персоналом формируется на основании традиций страны, которой они принадлежат, при этом используются модели управления сотрудниками, которые не адаптированы для российских реалий. Зачастую возникают сложности при работе с персоналом, так как возникает много противоречивых ситуаций, однако многие зарубежные методики достаточно эффективно влияют н результаты труда российских предприятий.

Методы, используемые в системе управления персоналом в Китае имеют свои особенности, которые отличаются от моделей, используемых на российских предприятиях. В основном в Китае большое внимание направлено на развитие малого и среднего предпринимательства. Поэтому управление в китайских компаниях базируется на кооперации труда между несколькими малыми и средними предприятиями. В основном данные предприятия являются узкоспециализированными и как правило выпускают или реализуют узкий ассортимент продукции, зачастую эти предприятия принадлежат членам одной семьи. При этом система управления строится на взаимном доверии и достаточно адаптирована к быстрым изменениям, но лишена определенных элементов организационной культуры.

На Китайских предприятиях, функционирующих в российских условиях организовано обучение управляющих кадров, как высшего, так и среднего звена. Много сил китайские руководители вкладывают в совершенствование процесса адаптации. Большое внимание уделяется развитию наставничества.

Как в российских, так и в китайских компаниях руководителя стремятся использовать несколько стратегий развития персонала, с элементами той и другой страны. Однако в китайских компаниях на первое место выходит развитие интеллекта и раскрытие талантов сотрудников. Причем основная цель китайских руководителей не только раскрыть талант, но и поддержать и развить его.

Соответственно, применяемые системы управления персоналом на китайских и российских предприятиях ещё сильно отличаются друг от друга, в то время как российские предприятия еще только пробуют и внедрить инновационные методы управления персоналом в китайских предприятиях достаточно смело используются новые идеи и успешно реализуются, повышая эффективность системы управления персоналом в несколько раз. При этом и на российских и китайских предприятиях происходит активное слияние национальных особенностей культуры и менталитета с применением новых идей и методов управления кадровым потенциалом.

# 1.3 [Этапы процесса управления персоналом в](file:///C:\\Users\\User\\Downloads\\ВКР_" \l "_Toc41947433) китайских компаниях

Руководству китайской организации для обеспечения эффективности ее деятельности недостаточно просто взять на работу сотрудников, необходимо регулярно заниматься таким вопросом, как повышение квалификации своего персонала, организовывать деятельность своих сотрудников так, чтобы в итоге она была максимально эффективной. В связи с этим стоит уделить особое значение разработке системы управления персоналом. В каждой организации может действовать ряд составляющих системы управления персоналом (рисунок 3) [39].

Составляющие стратегии управления персоналом

условия труда, в т. ч. и техника безопасности

способы урегулирования трудовых отношений

создание локального кодекса деловой этики и анализ взаимоотношений в трудовом коллективе

анализ уровня занятости сотрудников и дальнейшая разработка системы найма

профориентация работников

улучшение использования кадрового потенциала

модернизация системы планирования потребности в новых кадрах

разработка методики отбора и оценки персонала

улучшение механизма трудовой мотивации, создание новой системы стимулирования труда

разработка требований к новым кадрам

Рисунок 3 - Составляющие стратегии управления персоналом

Стоит обратить особое внимание на общие структурные составляющие управления китайской организацией, при таком процессе как разработка и использование стратегического управления (рисунок 4) [25].

Стратегическая цель

то, что организация хочет достичь

Стратегические задачи

необходимые события, которые влияют на достижение стратегической цели

Мероприятия по реализации задач

определенные действия, на которые направлены усилия: продукт который необходимо создать, услуги, которые необходимо оказать

Ресурсы организации

(трудовые, материальные, земельные, основные и оборотные)

Показатель достижения успеха (KPI)

установленный руководителем нормируемый показатель, отражающий насколько эффективно выполнена задача

Рисунок 4 - Составляющие стратегии управления персоналом китайской организации

Основные факторы, которые влияют на разработку системы управления персоналом (рисунок 5).

Обязательно стоит учитывать качество таких ключевых моментов системы управления организацией, как: оперативные и тактические решения, организационные структуры, финансовое состояние самой организации, а также уже внедренные методы управления персоналом.

Факторы, влияющие на разработку

системы управления персоналом

Положение на рынке и перспективы развития

Сфера деятельности

Личностные характеристики руководителя

Размеры организации

Личностные характеристики руководителя

Наличие и квалификация специалистов в области управления

Кадровый потенциал

Организационная структура управления

Нормативно правовое законодательство по труду

Рисунок 5 - Факторы, влияющие на разработку системы управления персоналом

Важно учесть, что при этом каждая стратегическая цель должна соотносится с определенной стратегической задачей (для достижения одной стратегической цели может быть предусмотрено несколько стратегических задач). Исходя из этого, чтобы определить конкретные необходимые меры, нужно определить требования заинтересованных сторон. Для стратегии управления персоналом необходимо соотнести ожидания руководства с ожиданиями сотрудников компании[4].

Завершающая составляющая данного этапа – это разработка стратегии лидерства, которое наиболее подойдет при заданных условиях и контексте. Любые нововведения должны быть оправданы с финансовой стороны.

Каждое кадровое новшество должно, в конечном счете, увеличивать доходы организации и быть финансово обоснованным [35].

Представленные варианты классификации стратегий управления персоналом в зависимости от этапа жизненного цикла (стадии развития) организации, организационной стратегии организации и философии менеджмента фактически можно назвать традиционными. Они применяются в большинстве китайских организаций.

При разработке системы управления персоналом следует учитывать общие структурные составляющие управления организацией, а именно: стратегическую цель, задачи, мероприятия по их реализации, имеющие ресурсы, показатели эффективности проведенных мероприятий. Во многих случаях успех деятельности предприятий и организаций зависит от разработки и реализации стратегии управления персоналом, которая является составной частью общей стратегии.

Целью системы управления персоналом является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации. При выполнении стратегии решаются три задачи:

Во-первых, обозначается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства) с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будет реализовывать система стратегического управления персоналом и организация.

Во-вторых, устанавливается соответствие между выбранной стратегией управления персоналом и внутриорганизационными процессами с тем, чтобы деятельность организации была сосредоточена на реализации выбранной стратегии.

В-третьих, это выбор необходимого и соответствующего стратегии управления персоналом стиля руководства организацией в целом и в отдельных подразделениях [29].

Формулируя основные задачи кадровой стратегии, следует сделать особый акцент на следующее:

- обеспечение высококвалифицированным персоналом;

- развитие персонала и переход к самообучению; жизнеобеспечение персонала в непроизводственной среде;

- проведение молодежной политики;

- адаптация персонала к планируемым изменениям; совершенствование корпоративной социальной ответственности и социального партнерства;

- развитие корпоративной системы управления персоналом [24]. .

Таким образом, стратегия управления персоналом представляет собой набор основных методов, принципов и целей работы с человеческими ресурсами, с учетом развития организационного и кадрового потенциала предприятия. Поэтому формирование стратегии управления человеческими ресурсами отражает процесс создания программно-целевого плана реализации кадровой политики предприятия, которая, в свою очередь, должна быть направлена на обеспечение оптимального баланса между потребностями предприятия, требованиями трудового законодательства и развитием персонала.

Сегодня разработка стратегии управления персоналом является одной из важнейших задач при формировании организации (ее персонала) для эффективной деятельности. Стратегия управления персоналом, разработанная руководством организации целенаправленных действий, способствует развитию высокого трудового потенциала с учетом внешних и внутренних изменений.

# **[2.ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КИТАЙСКОЙ КОМПАНИИ](file:///C:\\Users\\User\\Downloads\\ВКР_" \l "_Toc41947434) ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»**

# **[2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»](file:///C:\\Users\\User\\Downloads\\ВКР_" \l "_Toc41947435)**

Haval («Хавейл») - автомобильный бренд компании Great Wall Motor, созданный в 2013 году. Все виды внедорожников и автомобилей, современные торговые и технологические решения, производятся на лучших заводах по производству запчастей в Китае.

ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» - эксклюзивный дистрибьютор автомобилей и запчастей Haval на территории Российской Федерации. Компания осуществляет свою деятельность с февраля 2014 года, первый официальный дилерский центр Haval открылся в Москве в июне 2015 года. Учредителями и генеральным директором общества являются представители КНР.

Юридический адрес ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»: 117342, город Москва, Профсоюзная улица, дом 65 корпус 1, помещ XLIII.

Правовое положение общества создается для решения возникающих проблем в хозяйственной деятельности предприятия при ведении коммерческой деятельности.

Именно в ГК РФ прописаны основные требования к правовому положению общества, тот в свою очередь в полной мере соответствует всем нормам и принципам права. Данная форма создания наделяет предприятие имущественными и неимущественными правами, наделяет при этом обязанностями и дает полномочия выступать истцом и ответчиком в органах исполнительной власти. Общество с ограниченной ответственностью, как организационно-правовая форма является достаточно гибким и удобным инструментом ведения коммерческой деятельности в условиях рынка. За счет доверительного отношения, которые выстраиваются между учредителями и избранным кругом лиц, не возникает риска краха и банкротства, так как всегда находится компромисс.

Основная цель ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» - получение прибыли и удовлетворение потребностей потребителей за счет предложения им авто-транспортных средств, запчастей к ним и услуг высокого качества.

Основное направление деятельности ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» - торговля автотранспортными средствами.

Благодаря большому опыту продаж компания реализует на рынке востребованный и широкий ассортимент автор-транспортных средств компании Great Wall Motor и запчастей к ним. Компания создает все благоприятные условия для осуществления взаимовыгодного сотрудничества с партнерами. В ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» разработана гибкая система скидок и программы лояльности потребителей.

В связи с изменениями в российской экономике, сменой собственников, либерализацией цен, усилением конкуренции и другими факторами основная форма розничной торговли автомобилями претерпела радикальные изменения в последние десятилетия.

Анализ показателей размера деятельности ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» представлен в таблице 3, по данным отчетности предприятия.

Таблица 3 – Оценка показателей размера ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» за 2018-2020 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | Отклонение 2020 г. | | | |
| к 2018 г. | | к 2019 г. | |
| (+,-) | % | (+,-) | % |
| Выручка, тыс. руб. | 45368 | 48368 | 69353 | 23985 | 152,9 | 20985 | 143,4 |
| Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб. | 4023 | 3265 | 2539 | -1484 | 63,1 | -726 | 77,8 |
| Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб. | 10155 | 11065 | 10293 | 138 | 101,4 | -772 | 93,0 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 94 | 97 | 92 | -2 | 97,9 | -5 | 94,8 |

Гао Тинтин. Исследование оценки эффективности автомобильных предприятий на основе EVA [D]. Университет Чанъань, 2018.

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFD201901&filename=1018790548.nh&v=BvQe27n6pNdb4ya32lvEddQbAd%25mmd2QU4jViug5M(Дата обращения 05.02.2021)

За этот период изменился доход, поэтому в 2020 году его доход составит 23 985 тыс. Руб. (Или 52,9%) по сравнению с 2018 годом и 20 985 тыс. Руб. (Или 43,4%) по сравнению с 2019 годом.

При снижении показателей, например, среднегодовая стоимость оборотных средств в 2020 году будет снижена на 726000 рублей по сравнению с 2019 годом. Или 22,2% от среднегодовой стоимости оборотных средств 772 000 руб. Или 7% означает, что количество сотрудников уменьшилось на 2,1%, а количество сотрудников уменьшилось на 2,1%.

За три года исследований ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» добилось значительных успехов в своей фискальной и финансовой деятельности.(таблица 4). Об этом говорит рост показателя валовой прибыли к концу 2020 года по сравнению с 2018 годом на 23985 тыс. руб. (или на 52,9%), прибыли от продаж на 372 тыс. руб. (на 16,2%) и чистой прибыли на 297 тыс. руб. или на 16,1%.

Валовая прибыль в 2020 году составила 5487 тыс. руб. Ее росту способствовал рост выручки на 43,4%, величина которой составила тыс. руб.

Хотя себестоимость так же возросла и в 2020 г. ее величина составила 63975 тыс. руб., однако ее прирост был более высок, нежели прирост выручки, и составил 44,9%, тогда как прирост выручки составил 43,4%.

Таблица 4 – Анализ динамики финансово-экономических показателей ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС», тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | Отклонение 2020 г. | | | |
| к 2018 г. | | к 2019 г. | |
| (+,-) | % | (+,-) | % |
| Выручка | 45368 | 48368 | 69353 | 23985 | 152,9 | 20985 | 143,4 |
| Себестоимость продаж | 40875 | 44082 | 63875 | 23000 | 156,3 | 19793 | 144,9 |
| Валовая прибыль | 4493 | 4286 | 5487 | 994 | 122,1 | 1201 | 128,0 |
| Коммерческие расходы | 2201 | 2491 | 2814 | 613 | 127,9 | 323 | 113,0 |
| Прибыль от продаж | 2292 | 1795 | 2664 | 372 | 116,2 | 869 | 148,4 |
| Прочие доходы | 29 | 1 | 29 | 0 | 100,0 | 28 | 2900,0 |
| Прочие расходы | 14 | 14 | 14 | 0 | 100,0 | 0 | 100,0 |
| Прибыль до налогообложения | 2307 | 1782 | 2679 | 372 | 116,1 | 897 | 150,3 |
| Текущий налог на прибыль | 461 | 356 | 536 | 75 | 116,3 | 180 | 150,6 |
| Чистая прибыль | 1846 | 1426 | 2143 | 297 | 116,1 | 717 | 150,3 |

Ван Ян. Проблемы структуры капитала и меры противодействия Great Wall Motor Company [Дж.]. Модернизация рынка, 2019 (09): 99-100.

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CJFD&dbname=CJFDLAST2019&filename=SCXH201909054&v=96n8CsOoghq2tNfLs8R%25mmd2FMCI9z60d4DcEo6Oihr%25mmd2BzYh7dyglKJP%25mmd2Bb9%25mmd2BcxJICfYZz4(Дата обращения 01.02.2021)

Отрицательной динамикой считается рост коммерческих расходов к концу 2020 года по отношению к 2018 году на 13%. Данная динамика отражается негативно на росте прибыли от продаж, хотя данный показатель демонстрирует рост.

Следует отметить, что прочие расходы на предприятии не превышают сумму прочих доходов, что является положительной тенденцией.

Целью анализа эффективности организации в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» является объективная оценка финансового состояния организации, определение факторов и ценностей, которые помогут достичь целей и текущего состояния компании, обосновать управленческие решения, связанные с финансово-хозяйственной деятельности и своевременно принимать меры по повышению платежеспособности, обеспечивать разработку плана финансового оздоровления, определять и мобилизовать резервы для улучшения положения компании на рынке и повышения эффективности ее работы в целом.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков (приложение А). За исследуемый период уменьшается экономический потенциал ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» о чем свидетельствует снижение имущества и капитала на 3758 тыс. руб. или на 25,5%. При этом стоимость имущества увеличилась за счет роста внеоборотных активов на 25,5%, и ликвидных активов на 27,3%. Наибольшая доля в структуре имущества принадлежит ликвидным активам (74,6% в 2020 году).

Стоимость капитала снизилась за счет снижения собственных средств на 73,1%. Однако заемные средства увеличились на 120,2%. Наибольшая доля в структуре капитала принадлежит заемному капиталу (72,7% в 2020 году), то есть в основном оборотные активы ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» финансируются за счет заемных средств. Однако на протяжении исследуемого периода у предприятия отсутствуют долгосрочные обязательства.

Показатели рентабельности организации представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Показатели рентабельности ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС», %

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2020 г. от 2018 г. (+-) |
| Рентабельность продаж, рассчитанная по валовой прибыли (маржа валовой прибыли) | 9,9 | 8,9 | 7,9 | -2,0 |
| Рентабельность продаж, рассчитанная по чистой прибыли (маржа прибыли после уплаты налогов) | 4,1 | 2,9 | 3,1 | -1,0 |
| Рентабельность активов (ROA) | 16,2 | 12,5 | 20,8 | 4,6 |
| Рентабельность инвестиций (ROI) | 20,3 | 15,8 | 38,1 | 17,8 |
| Рентабельность собственного капитала (ROE) | 20,2 | 15,9 | 37,8 | 17,7 |
| Рентабельность оборотного капитала (ROCE) | 22,6 | 16,2 | 25,9 | 3,3 |
| Рентабельность заемного капитала | 81,4 | 58,4 | 46,0 | -35,5 |
| Коэффициент затратоотдачи | 5,6 | 4,1 | 4,2 | -1,4 |

Ляо Ванроу. Исследование схемы стимулирования акционерного капитала Great Wall Motor [D]. Шэньянский технологический университет, 2017.

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFD201702&filename=1017182108.nh&v=tUGcy8ahRM0MGKLpF0FprQSfCe1RP%25mmd2FU16oNKFLAOWItL9%25mmd2Fv2DZKAl2fMUEymh75x(Дата обращения 24.01.2021)

Наиболее эффективно предприятие использует инвестиции и заемный капитал, о чем свидетельствуют высокие показатели рентабельности инвестиций и заемного капитала (в 2020 году 38,1% и 46% соответственно).

Уменьшение коэффициента затратоотдачи свидетельствует о снижении эффективности политики в части управления затратами, данный показатель за три года уменьшился на 1,4%.

За 2018-2020 гг. улучшились значения показателей рентабельности активов, инвестиций, собственного и оборотного капиталов, что свидетельствует об эффективной инвестиционной политики и политики управления собственным и оборотным капиталом. Данные изменения связаны с ростом валовой прибыли, прибыли от продаж, прибыли до налогообложения и чистой прибыли.

Таким образом, поскольку значение финансовых показателей близко к нормативному значению, финансовый потенциал можно оценить как среднее значение, поэтому скорость роста значений большинства финансовых показателей очень высока.

Таким образом, ООО «ХЕЙЛ МОТОР РУС» обладает достаточной финансовой устойчивостью, ликвидностью и прибыльностью, но собственных источников средств недостаточно для обеспечения финансирования инвестиционных проектов, поэтому необходимо привлекать заемные средства.

# **[2.2 Оценка эффективности использования персонала в](file:///C:\\Users\\User\\Downloads\\ВКР_" \l "_Toc41947437) ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»**

[Оценку эффективности использования персонала в](file:///C:\\Users\\User\\Downloads\\ВКР_" \l "_Toc41947437)  ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» целесообразно начать в первую очередь с определения его среднесписочной численности работников (таблица 6).

Таблица 6 - Состав и структура персонала ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории персонала | 2018 г. | | 2019 г. | | 2020 г. | | 2020г. к 2018г., в % |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| Среднесписочная численность работников, всего, в т. ч. | 94 | 100 | 97 | 100 | 92 | 100 | 97,9 |
| торгово-операционный персонал | 61 | 64,4 | 61 | 62,8 | 53 | 58,1 | 88,3 |
| служащие | 6 | 6,9 | 11 | 11,1 | 13 | 13,8 | 195,7 |
| руководители | 15 | 16,1 | 15 | 15 | 14 | 14,8 | 90,0 |
| специалисты | 12 | 12,6 | 11 | 11,1 | 12 | 13,3 | 103,3 |

Ляо Ванроу. Исследование схемы стимулирования акционерного капитала Great Wall Motor [D]. Шэньянский технологический университет, 2017.

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFD201702&filename=1017182108.nh&v=tUGcy8ahRM0MGKLpF0FprQSfCe1RP%25mmd2FU16oNKFLAOWItL9%25mmd2Fv2DZKAl2fMUEymh75x(Дата обращения 24.01.2021)

К управленческому персоналу ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» относятся руководители, служащие, и специалисты, то есть те работники, которые заняты организацией и управлением на предприятии – директор, управляющие структурными подразделениями и т. д.), к рабочим в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» относится операционный персонал, который обслуживает сферу услуг.

На более позднем этапе исследования структура и организация персонала ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» существенно не изменились. Наибольшая доля принадлежит торгово-операционному персоналу, хотя в динамике лет она снижается на 11,7%. Причина спада - автоматизация процессов обслуживания клиентов и сокращение персонала в связи с пандемией коронавируса.

В рамках данного вопроса целесообразно оценить уровень профессионально-квалификационный и общеобразовательный, что характеризует качество персонала ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» и является достаточно значимым параметром при осуществлении его деятельности, влияя напрямую на его эффективность (таблица 7).

Таблица 7 – Состав и структура персонала по образованию

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень образования | 2018 г. | | 2019 г. | | 2020 г. | |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| Высшее | 29 | 31,1 | 29 | 30,1 | 30 | 33,1 |
| Среднее профессиональное | 61 | 65,2 | 64 | 66,3 | 59 | 64 |
| Среднее | 3 | 3,7 | 3 | 3,6 | 3 | 2,9 |
| Всего: | 94 | 100 | 97 | 100 | 92 | 100 |

Ляо Ванроу. Исследование схемы стимулирования акционерного капитала Great Wall Motor [D]. Шэньянский технологический университет, 2017.

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFD201702&filename=1017182108.nh&v=tUGcy8ahRM0MGKLpF0FprQSfCe1RP%25mmd2FU16oNKFLAOWItL9%25mmd2Fv2DZKAl2fMUEymh75x(Дата обращения 24.01.2021)

Не особо положительным моментом для ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» является факт преобладания персонала со средним профессиональным образованием, Так им принадлежит 66,5% от общей численности персонала. Однако положительно на предприятие сказывается рост удельного веса работников с высшим образованием, который повысился на 2 п.п..

В таблице 8 представлена оценка сотрудников компании ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» по гендерному типу.

Таблица 8 – Качественный состав работников ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2018 г. | | 2019 г. | | 2020 г. | |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| Среднесписочная численность работников, всего | 94 | 100 | 97 | 100 | 92 | 100 |
| в том числе: | - | - | - |  | - | - |
| постоянные работники | 80 | 85,4 | 84 | 86,2 | 80 | 86,5 |
| временные работники | 10 | 11,1 | 11 | 11,2 | 10 | 10,4 |
| сезонные работники | 3 | 3,5 | 3 | 2,6 | 3 | 3,1 |
| Мужчин | 38 | 40,5 | 39 | 40,3 | 36 | 39,2 |
| в том числе: | - | - | - | - | - | - |
| от 15 до 18 лет | 7 | 7 | 6 | 6,6 | 4 | 4,7 |
| от 18 до 35 лет | 22 | 23 | 23 | 23,5 | 22 | 24,1 |
| от 35 до 60 лет | 10 | 10,5 | 10 | 10,2 | 9 | 10,2 |
| старше 60 лет |  | - |  | - |  | - |
| Женщин | 56 | 59,5 | 58 | 59,7 | 56 | 60,8 |
| в том числе: | 0 |  | 0 |  | 0 |  |
| от 15 до 18 лет | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6,6 |
| от 18 до 35 лет | 19 | 20,5 | 20 | 20,5 | 16 | 17,8 |
| от 35 до 55 лет | 28 | 29,9 | 30 | 30,9 | 33 | 35,4 |
| старше 55 лет | 2 | 2,1 | 1 | 1,3 | 1 | 1 |

Ляо Ванроу. Исследование схемы стимулирования акционерного капитала Great Wall Motor [D]. Шэньянский технологический университет, 2017.

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFD201702&filename=1017182108.nh&v=tUGcy8ahRM0MGKLpF0FprQSfCe1RP%25mmd2FU16oNKFLAOWItL9%25mmd2Fv2DZKAl2fMUEymh75x(Дата обращения 24.01.2021)

В компании работают как трудовые мигранты, так и штатные сотрудники HAVEIL MOTOR RUS, которые составляют основу персонала компании, их доля увеличивается, поэтому трудовых мигрантов становится все меньше и меньше.

Возрастной диапазон сотрудников составляет от 18 до 60 лет из них мужчин 38.18 %, женщин 61.82% .

Не менее важным для ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» является этап оценки движения персонала, он необходим для выявления проблем, влияющих на текучесть кадров, если таковая выявится. Именно данная оценка показывает на интенсивность использования персонала и соответственно показывает на качество его использования. Показатели движения персонала в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Показатели движения персонала в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. |
| Численность работников на начало года, чел. | 98 | 90 | 104 |
| Принято в течение года, чел. | 2 | 18 | 4 |
| Выбыло в течение года, чел. | 10 | 4 | 28 |
| в том числе: | - | - | - |
| в связи с сокращением численности персонала | - | - | - |
| - переведено на другие предприятия | - | - | - |
| - уволено по собственному желанию | 7 | 3 | 22 |
| - уволено за нарушение трудовой дисциплины | - | - | - |
| - уволено в связи с уходом на службу, учебу, пенсию | 3 | 1 | 6 |
| Численность работников на конец года, чел. | 90 | 104 | 80 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 94 | 97 | 92 |
| Коэффициент оборота рабочей силы по приему | 0,021 | 0,186 | 0,043 |
| Коэффициент оборота рабочей силы по выбытии | 0,106 | 0,041 | 0,304 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,074 | 0,031 | 0,239 |

Ляо Ванроу. Исследование схемы стимулирования акционерного капитала Great Wall Motor [D]. Шэньянский технологический университет, 2017.

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFD201702&filename=1017182108.nh&v=tUGcy8ahRM0MGKLpF0FprQSfCe1RP%25mmd2FU16oNKFLAOWItL9%25mmd2Fv2DZKAl2fMUEymh75x(Дата обращения 24.01.2021)

Значительно увеличилось количество уволившихся сотрудников, что отражает текучесть кадров после выхода на пенсию, растет и количество нанятых сотрудников, что характеризуется увеличением текучести рабочей силы при приеме на работу.

Отрицательной тенденцией является увеличение оборачиваемости из-за увеличения оборачиваемости, что свидетельствует о проблемах предприятий в социальной и корпоративной сферах.

В оценке использования персонала, точнее в ее эффективности большое значение имеет сопоставление показателей сравнения темпов роста производительности труда и его оплаты.

Данная оценка проводится для дальнейшего изучения и принятия мер по повышению материального стимулирования работников ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» и разработки мероприятий по совершенствованию их мотивации к труду, основной целью которого является достижение более высоких финансовых результатов деятельности предприятия в целом. Соотношение темпов роста производительности труда и зарплаты (таблица 10).

Таблица 10 - Соотношение темпов роста производительности труда и зарплаты

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2020 г. от 2018 г. | 2020г. к  2018 г.,% |
| Производительность труда на одного работника в год, тыс. руб. | 482,6 | 498,6 | 753,8 | 271,2 | 156,2 |
| Темп роста производительности труда, % | - | 103,3 | 151,2 | - | - |
| Средняя заработная плата на 1одного работника в год, тыс. руб. | 387,6 | 409,2 | 418,8 | 31,2 | 108,0 |
| Темп роста среднемесячной заработной платы, % | - | 105,6 | 102,3 | - | - |
| Превышение темпа роста производительности труда над темпом роста заработной платы, п. п. | - | -2,3 | 48,9 | - | - |

Ляо Ванроу. Исследование схемы стимулирования акционерного капитала Great Wall Motor [D]. Шэньянский технологический университет, 2017.

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFD201702&filename=1017182108.nh&v=tUGcy8ahRM0MGKLpF0FprQSfCe1RP%25mmd2FU16oNKFLAOWItL9%25mmd2Fv2DZKAl2fMUEymh75x(Дата обращения 24.01.2021)

В целом за последние три года эффективность труда работников ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» повышается, о чем свидетельствует превышение темпа роста производительности труда (151,2%) над темпами роста средней заработной платы одного работника (102,3%) в 2020 году.

Данные показатели также свидетельствует об эффективном использовании фонда заработной платы предприятия в целом. Несмотря на это, руководству ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» необходимо и дальше разрабатывать мероприятия, направленные на оптимизацию труда сотрудников, для последующего роста его производительности.

# **[2.3 Организация системы управления персоналом в](file:///C:\\Users\\User\\Downloads\\ВКР_" \l "_Toc41947438) ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»**

Система управления персоналом ООО «ХАВЕЙЛМОТОР РУС» предназначена для работы с людьми, чтобы способствовать достижению целей компании и скорейшему достижению ожидаемых результатов. Основная задача руководителя - максимально использовать возможности и трудовой потенциал сотрудников.Этапы организации системы управления персоналом в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» представлены на рисунке 6.

Этапы организации системы управления персоналом в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»

1. Осуществление поиска перспективных сотрудников (подбор и отбор персонала)

2. Адаптация новых сотрудников в коллективе предприятия

3.Выбор и реализация более предпочтительной стратегии управления персоналом для компании. Информирование персонала о разработанной стратегии

4. Реализация кадровых мероприятий

- поддержание достойного уровня заработной платы и социальной защищенности персонала;

- формирование стабильного и благоприятного социально-психологического климата;

- организация комфортных условий труда, процессов профессионального развития (обучения) персонала

5. Анализ соответствия кадровой политики, выполняемых мероприятий и оценка кадрового потенциала компании

6. Поддержание эффективной кадровой политики в компании и удержание ценных сотрудников

Рисунок 6 - Этапы формирования и реализации системы управления персоналом в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»

Миссия системы управления персоналом ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» - сформировать команду, способную решать стратегические задачи компании.

Целесообразно более подробно (пошагово) оценить систему управления персоналом в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»:

Шаг 1.Ищем перспективных сотрудников. Этот шаг ООО «ХАВЕЙЛМОТОР РУС» в основном направлен на поиск молодых и талантливых сотрудников. Таланты есть на рынке труда и в самой компании. На этом этапе будет решаться большая и сложная задача, первая задача - определить таланты компании. В некоторой степени талант на рынке труда представляет собой риск, и его работа может быть не такой эффективной, как раньше, в новых условиях. Рассмотрим преимущества и недостатки нынешних сотрудников компании и потенциальных сотрудников на рынке труда с точки зрения системы управления персоналом (Таблица 11).

Таблица 11 - Достоинства и недостатки уже работающих в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» и новых сотрудников с точки зрения управления талантами

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристики | Свои | Чужие (новые) |
| Достоинства | – знают специфику компании;  – лояльны;  – мотивируют других сотрудников на развитие внутри компании. | – другие знания, другой опыт; – свежий взгляд на проблемы. |
| Недостатки | – нехватка новых идей;  – коллеги могут влиять на принятие решений в своих интересах;  – риск ухода сотрудника, получившего много знаний. | – могут негативно влиять на корпоративную культуру;  – сложность с адаптацией в коллективе. |

Ляо Ванроу. Исследование схемы стимулирования акционерного капитала Great Wall Motor [D]. Шэньянский технологический университет, 2017.

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFD201702&filename=1017182108.nh&v=tUGcy8ahRM0MGKLpF0FprQSfCe1RP%25mmd2FU16oNKFLAOWItL9%25mmd2Fv2DZKAl2fMUEymh75x(Дата обращения 24.01.2021)

Новый сотрудник ООО «ХАВЕЙЛМОТОР РУС» провел собеседование с руководителем отдела по вакантной должности, именно он может проинформировать обо всех сложных вакансиях и возможностях, а главное - определить потенциал кандидата.

В интервью ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» были выдвинуты предложения по решению кейсов или нетипичных проблем, которые позволили специалистам по кадрам оценить возможности кандидатов, скрыть способности и скорость принятия решений.

Самый эффективный способ продвижения талантов - внутри компании, но есть также риск увольнения сотрудников, но если вы создадите план поддержки и удержания, вы можете минимизировать этот риск.

Шаг 2. Адаптация. После того как сотрудник найден, оценен, его необходимо адаптировать. В работе с персоналом в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» самое главное – индивидуальный подход, поэтому разрабатываются индивидуальные планы развития, мотивации, карьерного роста, устанавливаются плановые показатели их работы.

Целью данного анкетирования является выявление сильных и слабых сторон в процессе адаптации персонала ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС». В анкетировании приняли участие 55 человек, среди которых есть и торгово-операционный персонал, и специалисты, и руководители.

Распределение ответов о сроках овладения профессией новых работников в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» представлено на рисунке 7.

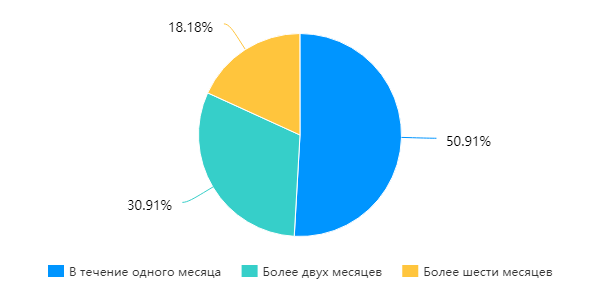


Рисунок 7 - Срок овладения профессиональными навыками, %

На один из вопросов: «Как долго продолжается Ваше освоение профессиональных навыков в условиях нового места работы?» 50.91% сотрудников из числа опрошенных ответили, что для них адаптация на новом месте работы не займет более 1 месяца, 30.91% от числа опрошенных ответили, что им потребовалось чуть более 2 месяцев, 18.18% сотрудников из числа опрошенных считают, что им потребуется больше времени на адаптацию.

Это может быть связано и с характером самого сотрудника, и с условиями трудовой деятельности.

В ходе анкетирования было выявлено, что наиболее полно сотрудники в период адаптации получили информацию о должностных обязанностях и о работе своего отдела (рисунок 8).

Рисунок 8 – Какую информацию Вы получили более полно в период адаптации?,%

Меньше всего было получено информации о руководстве, о коллегах и о самом предприятии. Получите информацию о компании от менеджеров и руководителей (60%), информацию из беседы получено от отдела кадров 30.91%, поговорите с сотрудниками 9.09% , что в адаптационный период получила информацию от коллег (рисунок 9).

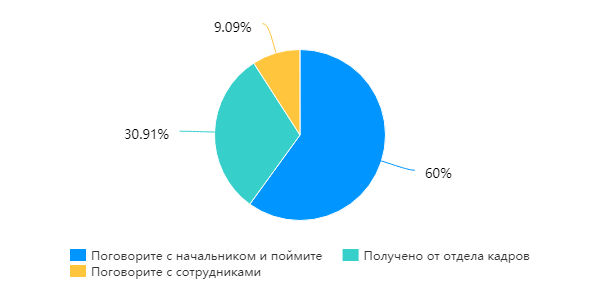


Рисунок 9 – От кого Вы непосредственно получили необходимую в период адаптации информацию?,%

23.64% считает, что у них хорошие конкурентные отношения (рисунок 10).



Рисунок 10 – Что вы думаете о ваших конкурентных отношениях в рабочем коллективе?,%

В период адаптации Лидеры помогают решать проблемы34.55%，Коллеги помогают решать трудности 20%，Консультировать и решать проблемы с отделом кадров 5.45%，Не получил никакой помощи 40 %(рисунок 11).

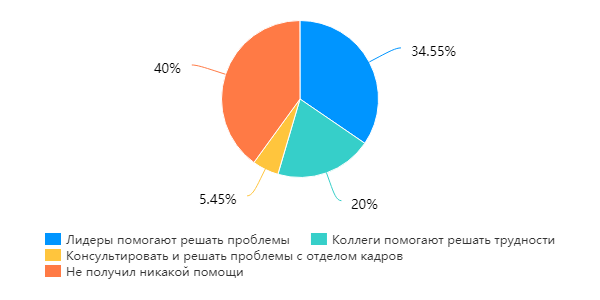


Рисунок 11 – Кто помогал решать Вам, возникшие проблемы в период адаптации?, %

Наиболее сложным в период для новых сотрудников стал этап освоения деятельности предприятия, так как он подразумевает получение и анализ большого объема информации. Более половины опрошенных интересовали вопросы, связанные с предприятием и его деятельностью, например:

- Каковы стратегические цели и приоритеты предприятия?

- Как осуществляется управление предприятием?

- Какова структура управления на предприятии?

Практически все опрошенные отметили, что помощь коллег в работе была им нужна более месяца.

На вопрос «Что, как Вам кажется, особенно помогло бы Вам в период адаптации?» большинство ответов было: помощь коллег и понимание со стороны начальства.

Условия труда, удовлетворенность своей специальностью и занимаемой должностью, как правило, не вызвало проблем у опрошенных. Больше новых сотрудников волновали, вызывали отрицательные эмоции - отношения с коллегами и начальством. Адаптированные работники подчеркивали, что им значительно помогла бы помощь и поддержка наставника.

Шаг 3. Обучение, развитие и контроль. Важным пунктом в работе по управлению персоналом является обучение и развитие. В ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» разрабатываются программы обучения для сотрудников, так применяется два подхода: развитие сильных сторон сотрудника и концентрирование внимания на слабые стороны.

Шаг 4. Вознаграждение и компенсация. В ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» компенсация ориентирована на потребности сотрудника, дифференцируется в зависимости от его вклада результаты предприятия. Каждому кандидату, в котором заинтересована компания, делается индивидуальное предложение, привлекательное конкретно для него.

Шаг 5. Удержание. Самый сложный этап в системе управления персоналом. Чтобы все вложения и работа были не напрасны, в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» разрабатывается эффективная практика удержания сотрудников.

Для удержания сотрудников руководство ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»

- изучает практику их удержания в других организациях;

- делает приоритетом для всех руководителей организации работу с такими сотрудниками, уделяя столько внимания, сколько необходимо сотрудникам;

- разрабатывает различные инструменты удержания, применяя индивидуальный подход.

Что касается элементов удержания, в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» учитываются такие индивидуальные факторы сотрудника как: основные мотиваторы, профессиональные мечты, потребности, но основным является оценка уровня эмоционального интеллекта контактного персонала (менеджеров по продажам).

Так процесс удержания персонала напрямую связан с развитием эмоционального интеллекта менеджеров по продажам. В рамках исследования целесообразно показать, как уровень эмоционального интеллекта отражается на работе менеджеров по продажам ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС». Исследование проводилось посредствам опроса, который включал в себя шесть блоков (таблица 12).

Таблица 12 –Критерии вопросов, содержащихся в опросном листе по выявлению уровня эмоционального интеллекта менеджеров по продажам в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии | Ответы менеджеров | | | | | | | | |
| Первый блок. Уметь разбираться в собственных эмоциях и чувствах | a | b | c | a | b | c | a | b | c |
| 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| Второй блок. Умение контролировать свои эмоции | a | b | c | a | b | c | a | b | c |
| 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| Третий блок. Умение выражать свои мысли и эмоции | a | b | c | a | b | c | a | b | c |
| 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| Четвертый блок. Умение понять эмоции другого | a | b | c | a | b | c | a | b | c |
| 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| Элемент пятый. Умение управлять чужими эмоциями | a | b | c | a | b | c | a | b | c |
| 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| Шестой блок. Умение делать установку на свои и чужие эмоции | a | b | c | a | b | c | a | b | c |
| 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 |

Ляо Ванроу. Исследование схемы стимулирования акционерного капитала Great Wall Motor [D]. Шэньянский технологический университет, 2017.(Дата обращения 21.05.2017)

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFD201702&filename=1017182108.nh&v=tUGcy8ahRM0MGKLpF0FprQSfCe1RP%25mmd2FU16oNKFLAOWItL9%25mmd2Fv2DZKAl2fMUEymh75x(Дата обращения 24.01.2021)

Каждый блок оценивается критериями (а, b, c) которым присуще то или иное утверждения.

Описание респондентов опроса представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Описание респондентов опроса по выявлению уровня эмоционального интеллекта в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сотрудник | Возраст | Опыт работы |
| Менеджер по продажам 1 | 19 | 1 год |
| Менеджер по продажам 2 | 22 | 1,5 года |
| Менеджер по продажам 3 | 29 | 4 года |
| Менеджер по продажам 4 | 19 | 1 год |
| Менеджер по продажам 5 | 21 | 2 года |
| Менеджер по продажам 6 | 23 | 6 месяцев |
| Менеджер по продажам 7 | 19 | 4 месяца |
| Менеджер по продажам 8 | 18 | 2 месяца |
| Менеджер по продажам 9 | 18 | 6 месяцев |

Чжоу Кан. Исследование взаимосвязи между инвестициями в НИОКР и корпоративной эффективностью Great Wall Motor Co., Ltd. [D]. Хэбэйский педагогический университет, 2018.

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFD201802&filename=1018022354.nh&v=E2qgF7Cig2FHHcsdg0ixHT%25mmd2FVuDfLzpVo%25mmd2BwKeLDZvE0UDG9RKfQIgswhTgMJlOLdU(Дата обращения 27.01.2021)

Результаты опроса рассчитываются в баллах, по каждому блоку в отдельности, так:

- от 3 до 4 баллов:

эмоциональный интеллект находится на достаточно слабом уровне;

- от 5 до 7 баллов:

эмоциональный интеллект находится на среднем уровне и имеет ситуационный характер;

- от 8 до 9 баллов:

эмоциональный интеллект находится на достаточно слабом уровне

Результаты общей суммы баллов обозначают:

- от 19 до 30 баллов:

При наличии заинтересованности использования своего эмоционального интеллекта сотруднику необходимо приобрести большое количество специальных навыков;

- от 31 до 45 баллов:

более тщательно оценить уровень эмоционального интеллекта в разрезе блоков и остановиться на тех которые необходимо усовершенствовать либо развить;

46-57 баллов:

сотрудник достаточно хорошо умеет использовать элементы управления своим эмоциональным интеллектом и сам знает, что и в каком направлении ему надо развивать.

Так при расчете общих баллов по выявлению эмоционального интеллекта можно определить уровень его развития по каждому работнику в отдельности и установить взаимосвязь его влияние на результат его трудовой деятельности, при этом разработать и применить отдельно по каждому типу сотрудника методы его удержания в трудовом коллективе ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС».

Общее количество баллов заполняется в виде сводной таблицы 14.

Таблица 14 - Сводные баллы по менеджерам, участвующих в опросе по выявлению уровня эмоционального интеллекта в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сотрудник | Элементы ЭИ | | | | | | Уровень ЭИ |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Менеджер по продажам 1 | 7 | 7 | 7 | 6 | 8 | 7 | 42 |
| Менеджер по продажам 2 | 6 | 7 | 4 | 4 | 6 | 6 | 33 |
| Менеджер по продажам 3 | 9 | 7 | 7 | 7 | 6 | 8 | 44 |
| Менеджер по продажам 4 | 6 | 7 | 6 | 6 | 5 | 5 | 35 |
| Менеджер по продажам 5 | 7 | 9 | 6 | 6 | 6 | 7 | 41 |
| Менеджер по продажам 6 | 3 | 7 | 8 | 7 | 7 | 7 | 39 |
| Менеджер по продажам 7 | 6 | 6 | 4 | 5 | 6 | 6 | 33 |
| Менеджер по продажам 8 | 5 | 6 | 4 | 7 | 5 | 5 | 32 |
| Менеджер по продажам 9 | 4 | 4 | 6 | 5 | 4 | 5 | 28 |

Чжоу Кан. Исследование взаимосвязи между инвестициями в НИОКР и корпоративной эффективностью Great Wall Motor Co., Ltd. [D]. Хэбэйский педагогический университет, 2018.

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFD201802&filename=1018022354.nh&v=E2qgF7Cig2FHHcsdg0ixHT%25mmd2FVuDfLzpVo%25mmd2BwKeLDZvE0UDG9RKfQIgswhTgMJlOLdU(Дата обращения 27.01.2021)

Далее целесообразно увязать выявленный интеллект на качественных и количественных показателях работы каждого менеджера по продажам, при этом убедиться, что данный уровень напрямую влияет на продуктивность работы сотрудника и на процесс удержания данного сотрудника в коллективе ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» (таблица 15).

Таблица 15 - Качественные и количественные показатели работы каждого менеджера по продажам в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» с увязкой к их уровню эмоционального интеллекта

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Сотрудник | Показатели эффективности | | | Уровень эмоционального интеллекта |
| Продажи | Ср.чек | Конвертация |
| Менеджер по продажам 1 | 1 650 000 | 1,87 | 30% | 42 |
| Менеджер по продажам 2 | 1 450 000 | 1,8 | 21% | 33 |
| Менеджер по продажам 3 | 2 000 000 | 2,23 | 34% | 44 |
| Менеджер по продажам 4 | 1 430 000 | 1,76 | 23% | 35 |
| Менеджер по продажам 5 | 1 670 000 | 1,95 | 17% | 41 |
| Менеджер по продажам 6 | 1 578 000 | 1,79 | 35% | 39 |
| Менеджер по продажам 7 | 1 400 000 | 1,89 | 20% | 33 |
| Менеджер по продажам 8 | 1 534 000 | 1,78 | 29% | 32 |
| Менеджер по продажам 9 | 1 400 000 | 1,85 | 20% | 28 |

Чжоу Кан. Исследование взаимосвязи между инвестициями в НИОКР и корпоративной эффективностью Great Wall Motor Co., Ltd. [D]. Хэбэйский педагогический университет, 2018.

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFD201802&filename=1018022354.nh&v=E2qgF7Cig2FHHcsdg0ixHT%25mmd2FVuDfLzpVo%25mmd2BwKeLDZvE0UDG9RKfQIgswhTgMJlOLdU(Дата обращения 27.01.2021)

Анализируя представленные данные можно сделать вывод, что уровень эмоционального интеллекта напрямую влияет на качество трудовой деятельности менеджеров, так менеджер по продажам 3, имея самый высокий показатель эмоционального интеллекта демонстрирует самые высокие результаты работы, о чем свидетельствует показатель конвертации 34%. То есть он отличается самыми высокими продажами, при этом показатель среднего чека также самый высокий.

Следует обратить внимание, что он имеет самый большой стаж и среди менеджеров по возрасту их всех опережает, что и сказывается на его уровне обслуживания потребителей, который проявляется во внимательном к ним отношении и способности услышать потребность клиента, отработать его возражения и завершить сделку покупкой для клиента и продажей для предприятия.

Его можно считать непосредственным лидером менеджерской команды. Ему можно доверить самые сложные задачи, самостоятельно принимать управленческие решения и по средствам советов он может повлиять на коллектив в целом и на каждого менеджера в отдельности. Данного сотрудника можно назначить наставником для вновь принятых в коллектив сотрудников.

В ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» первостепенным приоритетом является качественный сервис и большое количество продаж, поэтому очень важными становятся сотрудники с высоким уровнем эмоционального интеллекта, и они должны быть мотивированы работать в компании надолго. Но необходимо передать свои профессиональные навыки коллегам.

Повышение эффективности личных продаж зависит от изменения эмоционального интеллекта, то есть зависит от их способности управлять собственным эмоциональным интеллектом личности и эмоциями организации.Менеджеры, которые не могут управлять своим эмоциональным состоянием из-за того, что они недостаточно внимательны, разрозненны и не могут общаться в команде, демонстрируя при этом некачественный сервис своим клиентам.

Шаг 6. Оценка работы персонала. Заключительным этапом создания системы управления персоналом в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» является использование методики «Театр талантов» для оценки процедур трудовой деятельности персонала.

Этот метод направлен на формирование профессиональной команды сотрудников, способных выполнять свои функции и обязанности, при этом создавая нормальную социальную и психологическую атмосферу на предприятии, тем самым уменьшая отток ценных сотрудников, то есть сводя на нет скорость текучести кадров.

Данная методика позволяет сделать систему управления персоналом гибкой и сбалансированной и служит базисом для установления КПЭ работников. Проводится эта оценка в два этапа с помощью бального метода, то есть выделяются определенные критерии и им присваиваются баллы в зависимости от значимости критерия (веса). Более подробное описание применяемой методики описано в приложении Б в таблице Б.1.

Целесообразно провести оценку более ценных сотрудников для предприятия с высоким уровнем эмоционального интеллекта, которые обеспечивают эффективное развитие предприятию на долгосрочный период. Данные сотрудники обладают определенными талантами в виде знаний, навыков умений и имеют достаточно большой стаж в продажах.

Каждому работнику присваивался определенный бал в ходе устной беседы и письменного теста. Данные отражены в приложении Б в таблице Б.2.

По полученным данным о каждом сотруднике, который оценивался по методике «театра талантов» формируется досье, в котором описываются выявленные в ходе оценки его личные качества, достоинства и устанавливаются ценностные ориентиры для предприятия.

Выявленные способности сотрудника сравниваются с установленными нормами и если они этим нормам соответствуют то данного работника включают в так называемый «пул талантов», а в досье прописывается рекомендация о его повышении или о применении к нему дополнительных способов мотивации. Однако особенность данной методике в том, что при выявленных несоответствиях сотрудника установленным на предприятиям качествам ценного сотрудника

Итоговое заключение об оценке сотрудника методикой «театр талантов» о результатах проведенной оценки отдельно взятого сотрудника в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» представлена в таблице 16.

Таблица 16 - Итоговое заключение об оценке сотрудника методикой «театр талантов» о результатах проведенной оценки отдельно взятого сотрудника в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерии оценки | Результат сотрудника | Оптимум | Уровень соответствия |
| «коммуникабельность» | Больше, меньше или равно оптимуму | ~ 20% | Высокий, средний либо низкий |
| «творчество» | ~ 20% |
| «лидерство» | ~ 20% |
| «стрессоустойчивость» | ~12,5% |
| «коллектив» | ~ 12,5% |
| Общий уровень способности и возможность оставления сотрудника (включения) в «пул талантов» | Соотношение способности и готовности сотрудника: высо­кий, средний, низкий | | |
| Наличие завышенной самооценки, завышенных ожиданий | Завышение самооценки, завышение ожиданий: имеется, отсутствует, в приемлемой мере | | |
| Выводы по результатам представления | Сотрудника исключить из «пула талантов», предложить другую должность | | |
| Сотрудника принять на постоянной основе в «пул талантов», при необходимости рекомендовать возможность повышения по должности | | |

Чжоу Кан. Исследование взаимосвязи между инвестициями в НИОКР и корпоративной эффективностью Great Wall Motor Co., Ltd. [D]. Хэбэйский педагогический университет, 2018.

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFD201802&filename=1018022354.nh&v=E2qgF7Cig2FHHcsdg0ixHT%25mmd2FVuDfLzpVo%25mmd2BwKeLDZvE0UDG9RKfQIgswhTgMJlOLdU(Дата обращения 27.01.2021)

Так, заключительная оценка итогов «театра талантов» включает четыре базовых квалификационных критерия и четыре психоэмоциональных критерия.

Так, результат оценки складывается по каждому сотруднику в отдельности с учетом суммы баллов по каждому критерию, по результатам которого делаются следующие заключения:

- если по каждому критерию работник набрал до семи баллов, то данные результаты нужно считать, как неудовлетворительные (по результатам первого уровня проведения оценки);

- если по каждому критерию работник набрал восемь балов и не более и шестнадцати то данные результаты можно назвать удовлетворительные (по результатам второго уровня проведения оценки);

- оптимальные результаты деятельности персонала, в том случае если по обеим группам оценки сотрудник набирает от 17 до 20 баллов.

При обнаружении неудовлетворительных показателей при оценке сотрудника необходимо принимать кардинальные меры по выходу из сложившейся ситуации, применяя ротацию кадров и вводя меры по повышению полезности его трудовой деятельности в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС».

В отношении оцениваемых ранее сотрудников результаты итоговой оценки возможно представить в таблице 17.

Таблица 17 - Оценка участников «театра талантов» в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметр оценки | Руководитель отдела продаж  Алцыбеев Д.А. | Главный экономист  Егорова Д.Н. | Специалист по маркетингу  Преснова Э.Ф. | Специалист по планированию  Кравчук В.Н. | Менеджер по продажам  Долгих А.С. |
| Результаты оценки по итогам первого уровня оценивания (по матрице оценок) | 8 | 5 | 8 | 4 | 6 |
| Результаты второго уровня оценивания | 35 | 24 | 40 | 16 | 32 |
| Общий уровень способ­ности и возможность оставления сотрудника (включения) в «пул талантов» | Возможно  оставить | Возможно  оставить | Возможно  оставить | Исключить | Возможно  оставить |
| Выводы по результатам представления | Оставить сотрудника в составе «пула та­лантливых сотрудни­ков», переве­сти на более высокую долж­ность | Оставить сотрудни­ка в пуле | Оставить сотрудника в пуле, переве­сти на более высокую долж­ность | Оставить на должности | Оставить сотрудника в пуле |

Чжоу Кан. Исследование взаимосвязи между инвестициями в НИОКР и корпоративной эффективностью Great Wall Motor Co., Ltd. [D]. Хэбэйский педагогический университет, 2018.

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFD201802&filename=1018022354.nh&v=E2qgF7Cig2FHHcsdg0ixHT%25mmd2FVuDfLzpVo%25mmd2BwKeLDZvE0UDG9RKfQIgswhTgMJlOLdU(Дата обращения 27.01.2021)

Оценка работников по методике «театра талантов» дает управленцам ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» более четко распределить обязанности работников и более эффективно их использовать при принятии управленческих решений, при этом более грамотно выделить их компетенции. Так формируется матрица компетенций, за счет корректировки кадровой документации, в том числе положений об подразделениях и должностных инструкций.

Так как в «пул талантов» попадают наиболее ценные сотрудники, под них разрабатываются специальные способы стимулирования их трудовой деятельности и прикладываются усилия по их удержанию в трудовом коллективе.

Шаг 6. Оценка работы персонала. Заключительным этапом создания системы управления персоналом в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» является использование методики «Театр талантов» для оценки процедур трудовой деятельности персонала.

Этот метод направлен на формирование профессиональной команды сотрудников, способных выполнять свои функции и обязанности, при этом создавая нормальную социальную и психологическую атмосферу на предприятии, тем самым уменьшая отток ценных сотрудников, то есть сводя на нет скорость текучести кадров.

Компания ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» реализует активную кадровую политику, которая направлена на привлечение и удержание наиболее талантливых и молодых работников, непрерывный рост заработной платы, использование различных видов нематериальной мотивации, проведение программ профессиональной подготовки, переподготовки и повышение квалификации персонала, обеспечение безопасных условий труда, а также улучшение социальной защищенности работников.

# **[3.МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ](file:///C:\\Users\\User\\Downloads\\ВКР_" \l "_Toc41947439) УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»**

# **[3.1Разработка мероприятий по совершенствованию системы](file:///C:\\Users\\User\\Downloads\\ВКР_" \l "_Toc41947440) управления персоналом в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»**

Анализ существующей системы управления персоналом ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» показывает, что из-за отсутствия наставников и программ обучения отсутствуют четкие и стандартизированные процессы, позволяющие новым сотрудникам войти в стабильный рабочий процесс.

С учетом дальнейшего роста штата обусловленного увеличением объемов продаж, географией предоставления услуг и наличием большого кадрового потенциала ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» является необходимым провести разработку проекта по совершенствованию системы управления персоналом на основе применения современных технологий (рисунок 12).

Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»

Рекомендации по профориентации

Рекомендации по адаптации

Рекомендации

по социализации

- Внедрение новой программы по повышению профессиональной подготовке сотрудников

Совершенствование процесса адаптации

Разработка «Положения о наставничестве»

Рисунок 12 - Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»

При использовании предложенных форм и методов наставничества на практике будут задействованы экономические, социальные, психологические и нравственные стимулы работников.

Предлагаемые мероприятия необходимы для создания рабочей атмосферы для новых сотрудников компании. Кроме того, рекомендуется более детально рассмотреть предлагаемые мероприятия.

1) Разработка «Положения о наставничестве» в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»

Руководство - это долгосрочный процесс, требующий организационного и системного подхода. Необходимые знания и навыки не будут переданы сразу, поэтому «правильное» руководство должно быть организовано и контролироваться особым образом. Для поддержания этой системы в организации требуется руководство. Таблица 18 показывает структуру этого локального документа.

Таблица 18 - Примерная структура Положения о наставничестве

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Наименование раздела | Краткое содержание |
| 1 | Общие положения | Дается определение наставничества, поясняется, кто может считаться стажером и т.п. |
| 2 | Цели и задачи наставничества | Определяются цели и формулируются задачи, т.е. даются ответы на вопросы: для чего? что нужно сделать? |
| 3 | Сроки наставничества | Устанавливаются сроки, описываются условия его прекращения |
| 4 | Руководство наставничеством | Закрепляется конкретный куратор системы наставничества |
| 5 | Порядок назначения наставника | Формулируются критерии отбора наставника, и описывается алгоритм его закрепления за новичком |
| 6 | Права и обязанности наставника | Подробно излагаются основные права и обязанности учителя и ученика |
| 7 | Права и обязанности стажера |
| 8 | Реализация наставничества | Описываются стадии процесса |
| 9 | Мотивация наставников | Описаны принятые способы материальной и нематериальной мотивации, необходимые условия для получения бонусов, премий, грамот, званий и пр. |
| 10 | Оценка результатов | Сформулирован оценочный алгоритм и критерии для определения эффективности наставничества |

Хуан Венвэнь. Исследование влияния разницы в заработной плате руководителей Great Wall Motor на эффективность компании [D]. Технологический университет Аньхой, 2018.

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFD201901&filename=1018257798.nh&v=63RMTm9Mn9OS7VAZcLMPYwpRhxnBcNPXQABrFZfcxtwT02aQKp76HBZsUQ0rGk4K(Дата обращения 27.01.2021)

Положение о наставничестве будет регулировать взаимодействие с сотрудниками-новичками, которые были приняты недавно и еще не успели разобраться со всеми нюансами работы в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС».

Этот документ предотвратит форс-мажорные обстоятельства и отрегулирует процесс обучения новичков. Его наличие положительно скажется на производительности труда и скорости адаптации персонала в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС». Эффективность системы руководств в значительной степени зависит от того, как был написан документ.

2) Совершенствование процесса адаптации в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС».

Особое внимание в ходе исследования было уделено оценке эффективности существующей системы адаптации персонала предприятия. Результаты, полученные в рамках анализа, позволили сделать вывод о том, что на предприятии ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» отсутствует эффективная система адаптации персонала.

Полученные выводы дают возможность на основе выявления проблемных зон выстроить более эффективную систему адаптации персонала для конкретного предприятия, что и было сделано для системы управления персоналом предприятия.

Для более структурированной системы адаптации персонала были предложены следующие мероприятия, представленные в таблице 19.

Целесообразно представить более детальную характеристику основных разработанных мероприятий.

Мероприятие № 1. Разработка Политики адаптации персонала.

Целью создания политики адаптации персонала является создание структурированной системы и форм процедур, связанных с адаптацией персонала в структурных подразделениях.

Разработанная и представленная в рамках исследования Политика адаптации персонала для предприятия является структурированной и прописывает основную цель создания системы адаптации персонала.

Таблица 19 – Мероприятия по разработке системы адаптации персонала в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Мероприятие | Ответственный |
| 1 | Анализ внешней и внутренней  среды предприятия за отчетные  периоды | Руководители подразделений,  специалист по развитию персонала |
| 2 | Анализ документов по адаптации персонала | Специалист по развитию персонала |
| 3 | Разработка политики адаптации персонала | Начальник службы управления персоналом, специалист по развитию, с участием руководителей подразделений |
| 4 | Разработка Положения об адаптации персонала | Начальник службы управления персоналом, специалист по развитию |
| 5 | Разработка системы наставничества | Начальник службы управления персоналом, специалист по развитию, отдел по обучению персонала |
| 6 | Разработка матрицы адаптации, из которой будут формироваться программы адаптации | Специалист по развитию |
| 7 | Разработка пакета анкет для проверки уровня адаптации сотрудников | Отдел по управлению и обучению персонала |
| 8 | Создание информационно-справочной системы предприятия, в том числе «Навигатор нового сотрудника», Буклет о профессиях | Специалист по развитию, специалист по подбору персонала |
| 9 | Разработка комплекса адаптационных мероприятий в первый день, Welcome-тренинг | Специалист по развитию |
| 10 | Разработка корпоративного кодекса (книги) | Отдел по управлению и обучению персонала |
| 11 | Продолжение опыта проведение корпоративных мероприятий | Участвуют начальники всех подразделений |

Хуан Венвэнь. Исследование влияния разницы в заработной плате руководителей Great Wall Motor на эффективность компании [D]. Технологический университет Аньхой, 2018.

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFD201901&filename=1018257798.nh&v=63RMTm9Mn9OS7VAZcLMPYwpRhxnBcNPXQABrFZfcxtwT02aQKp76HBZsUQ0rGk4K(Дата обращения 27.01.2021)

Мероприятие № 2. Разработка Положения об адаптации персонала. В Положении содержатся такие разделы, как общие положения, терминология, цели и задачи, структура адаптации (этапы), сроки адаптации, ответственность, мероприятия первой недели, организация наставничества, завершение адаптации и заключительные положения.

Мероприятие № 3. Система наставничества – это разработанная система оказания помощи сотрудникам в их профессиональном становлении. Система наставничества была разработана в 2020 г., основывается на обучении новых сотрудников непосредственно на рабочем месте (80% практического обучения и 20 % – теоретического). Наставниками выступают сотрудники, отработавшие не менее трех лет, которые лояльны к предприятию.

За 2020 г. было обучено на предприятии 15 наставников. Наставничество является основным и наиболее эффективным методом адаптации сотрудников на производственном предприятии.

Мероприятие № 4. Матрица адаптации – это структуризация этапов адаптации персонала на предприятии, которая является основой для дальнейшей разработки специализированных программ адаптации по должностям в подразделениях.

В матрице расписываются этапы адаптации персонала с распределением ответственности. На основе анализа деятельности нового сотрудника на указанных этапах можно оценить эффективность плана адаптации.

Мероприятие № 5. Разработка «Навигатора нового сотрудника» и «Буклета о профессиях». «Навигатор нового сотрудника» и «Буклет о профессиях» – это важные инструменты для адаптации персонала, которые ускоряют процесс адаптации нового сотрудника.

Разработка навигатора новым сотрудникам поможет избежать трудностей в процессе самой адаптации новоприбывшего сотрудника, а также поможет с расстановкой обязанностей новому работнику.

«Буклет о профессиях» - представление должностей при продажах автотранспортных средств относительно категории персонала. Данный буклет предлагается размещать в электронном формате на сайте предприятия в разделе «Наши люди» - по средствам размещения сотрудника, представляющего свою должность и кратко дать его характеристику, что входит в обязанности на данной должности.

Мероприятия № 6. Разработка тренинга «Добро пожаловать» – предлагается проводить для новых сотрудников в первую-вторую неделю их работы. Тренинг будет представлен в виде презентации с дополняющими корпоративными фильмами, после которой будет проводится викторина по полученной информации.

На данном тренинге предлагается рассказать историю и развитие предприятия за последние несколько лет, вовлекая при этом сотрудников в корпоративную культуру предприятия, а также представить преимущества работы на предприятии, с описанием льгот для сотрудников.

Данный тренинг будет включать в себя Общую программу адаптации для всех категорий сотрудников предприятия, в которую будут входить общее представление о предприятии, о политике в отношении персонала, об оплате труда, о дополнительных льготах, об охране труда и соблюдении техники безопасности, и работе службы быта. Проводить его будет HR-специалист.

Мероприятия № 7. Разработка книги сотрудника - корпоративная книга (кодекс). Ее разработка планируется на 2021-2022 гг., когда полностью будет систематизирована система адаптации, наставничества и обучения сотрудников. Она будет представлена в распечатанном и электронном формате, будет универсальной – для всех категорий сотрудников.

Примерное содержание данной книги:

- рассказ о компании (история, культура, миссия, ценности);

- организационная структура;

- правила внутреннего трудового распорядка;

- советы и интересные факты о предприятии, а также представленные примеры карьерного и профессионального развития сотрудников.

Рекомендуется закрепить в корпоративном кодексе пункт про отсутствие ненормативной лексики в общении во время рабочего процесса, вплоть до составления актов; в должностных инструкциях менеджеров по продажам и руководителей закрепить функцию, относящуюся к ответственности за адаптацию персонала (новых сотрудников или внутренних переводов).

Для оценки эффективности системы адаптации персонала предлагается проводить сравнительную оценку системы адаптации персонала конца по методу А.Е. Петровой, представленной в таблице 20.

Таблица 20 – Оценка системы адаптации персонала на предприятии ООО

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Критерий | Значимость критерия,% | Балл | Шкала (балл) | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Наличие специалиста, занимающегося адаптацией | 8 | 80 | 0,0 | 26,0 | 53,0 | 80,0 |
| 2 | Наличие Положения об адаптации | 8,7 | 87 | 0,0 | 43,5 | 87,0 |  |
| 3 | Наличие Программы адаптации | 8,5 | 85 | 0,0 | 42,5 | 85,0 |  |
| 4 | Дифференциация программы адаптации по категориям персонала | 8,5 | 85 | 25,0 | 55,0 | 85,0 | 0,0 |
| 5 | Наличие информационно-справочной информации о предприятии, ценности, политика в области УП | 6,2 | 62 | 20,0 | 41,0 | 62,0 |  |
| 6 | Бюджетирование затрат на адаптацию | 2,8 | 28 | 0,0 | 14,0 | 28,0 |  |
| 7 | Наличие института наставничества | 7,2 | 72 | 0,0 | 36,0 | 72,0 |  |
| 8 | Уровень производительности труда нового сотрудника к концу контрольного периода | 8,8 | 88 | 22,0 | 44,0 | 66,0 | 88,0 |
| 9 | Соотношение коэффициента текучести новых сотрудников до года и работников со стажем | 7,8 | 78 | 0,0 | 26,0 | 52,0 | 78,0 |
| 10 | Доля уволенных новых сотрудников по причинам, связанным с организацией адаптации | 9 | 90 | 0,0 | 30,0 | 60,0 | 90,0 |
| 11 | Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день | 12 | 120 | 39,0 | 80,0 | 120,0 |  |
| 12 | Субъективные показатели эффективности адаптации | 12,5 | 125 | 31,3 | 62,5 | 93,8 | 125,0 |
| Итого результат для ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» | | 100 | 1000 | 199,8 754 | | | |

Гао Тинтин. Исследование оценки эффективности автомобильных предприятий на основе EVA [D]. Университет Чанъань, 2018.

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFD201901&filename=1018790548.nh&v=BvQe27n6pNdb4ya32lvEddQbAd%25mmd2QU4jViug5M(Дата обращения 27.01.2021)

Красным цветом в таблице выделены показатели системы адаптации персонала в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» на конец 2020 года, желтым – показаны прогнозные результаты на конец 2021 г. с учетом внедренных мероприятий.

Результаты, полученные в рамках применения данной методики, позволяют сделать вывод о том, что на предприятии ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» будет применяться эффективная система адаптации персонала (по анализу показатель достигнет прогнозного значения 50% и равен 75,4%).

Использование данной методики позволит проанализировать и оценить имеющуюся систему адаптации персонала. Полученные выводы дадут возможность на основе выявления проблемных зон выстроить более эффективную систему адаптации персонала для конкретного предприятия.

Стоит отметить, что 2020 г. – это период, связанный с распространением коронавирусной инфекции, что негативно сказалось на деятельности многих предприятий. Несмотря на сложившуюся обстановку, предприятие ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» не изменит свою стратегию концентрированного роста, продолжит открывать новые направления развития с сохранением рабочих мест для каждого сотрудника в компании и своевременной без задержек выплате заработной платы, а также ее ростом, расширит свою сбытовую деятельность, тем самым обеспечив новые рабочие места.

3 Внедрение мероприятий по повышению профессиональной подготовки персонала в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»

В настоящее время особенностью профессионального обучения Китая является программа обучения руководителей среднего звена.

Сотрудники, принявшие годичную программу стажировки, изучают менеджмент в компании, работают во всех отделах компании и выполняют различные проекты под руководством старших сотрудников, менеджеров и руководителей отделов. Результатом будет проверка сотрудника. Через месяц-два после окончания стажировки в его управление перешла определенная кафедра.

Так предлагается использовать программу по повышению квалификации сотрудников – Voyage Global Leadership Development Program.

Voyage – это отмеченная наградами 12–18-месячная программа развития глобального лидерства, разработанная с учетом высококвалифицированных менеджеров по продажам. Voyage предлагает основу для развития, ресурсов и поддержки будущих лидеров компании во всем портфеле предприятия. Эта инновационная программа представляет собой комбинацию практического, дисциплинированного обучения, ориентированного на лидерство, доступ к которой осуществляется с помощью специальных технологий.

Программа Voyage призвана добиться глобального признания и укрепить позиции ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» как ведущего бренда работодателя. Также в компании ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» для внутрифирменного повышения квалификации специалистов предлагается проводить тренинги, которые делятся:

1) на Gateways – сотрудники, не связанные с управлением на предприятии. На данном курсе изучают специфические для дисциплины навыки работы, чтобы преуспеть на своих должностях;

2) LEAD – подготовка высококлассных менеджеров по продажам для начального уровня управления, рассчитанная на 6–12 месяцев в зависимости от успеха сотрудника.

Для прохождения внутрифирменного тренинга LEAD сотрудникам ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» необходимо установить следующие условия:

- работа в компании минимум 6 месяцев;

- отсутствие документированных дисциплинарных выговоров за последние 6 месяцев;

- служебная готовая аттестация c оценкой «SP» или выше;

- завершенные основные онлайн-тренинги для менеджеров по продажам.

Методами обучения будут:

- тренинги, предоставляемые отделом кадров в классе, такие как «Развитие лидерских качеств», «Развитие управленческих качеств», «Продажи и бренд», «Операционная деятельность на предприятии»;

- составление карьерного плана вместе с наставником;

- работа с наставником, обучение на предприятии и выполнение должностных обязанностей руководителей;

- составление индивидуального плана прохождения тренинга.

Краткий процесс прохождения внутрифирменного повышения квалификации по программе LEAD представлен на рисунке 13.

1. Наставник проводит оценку сотрудника перед тренингом.

2. Наставник проводит интервью.

3. Оценка работы сотрудника на занимаемой должности и результаты интервью заносятся в индивидуальный карьерный план

2.Оценка

1. Кандидат подает заявку

2. Проверка соответствия требованиям

1.Заявка

1. Тренинги, предоставляемые отделом кадров.

2. Составление карьерного плана вместе с наставником.

3. Работа с наставником.

4. Составление индивидуального плана прохождения тренинга

Обсуждение всех процедур и начало работы между сотрудником и наставником

4.Методы

3.Наставничество

1. Тренинги: «Развитие лидерских качеств», «Развитие управленческих качеств», «Продажи и бренд», «Операционная деятельность на предприятии».

2. Дополнительные материалы для самообучения, представленные в онлайн-формате

5.Компоненты

6.Окончание курса

После завершения прохождения курса по повышению квалификации наставник подписывает оценочную ведомость сотрудника, составляет индивидуальный карьерный план и направляет документы на повышение сотрудника

Рисунок 13 - Процесс прохождения внутрифирменного повышения квалификации персонала в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» по программе LEAD (проект)

Поэтому новые сотрудники, завершающие эту программу, должны показывать такую ​​же эффективность, как и опытные, и сотрудники заинтересованы в развитии.Также важно показать соответствующую эффективность и повысить карьерную лестницу.

3) Elevate – развитие, совершенствование и ускорение производительности для сотрудников, занимающих высокие должности в управлении. Программа повышения квалификации Elevate – это 12-месячная индивидуально настроенная программа, которая развивает, совершенствует и ускоряет производительность управляющих ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС».

Программа Elevate использует смешанный подход к обучению для решения задач, связанных с операционной деятельностью и лидерством. Используемые методы – от вебинаров до реальных тренингов на рабочем месте на позиции генерального менеджера.

Участники Elevate в процессе обучения будут полностью погружены в темы занятий, обеспечены ресурсами для отработки навыков, необходимых для того, чтобы стать успешным старшим менеджером.

В конечном счете после окончания курса выпускники Elevate будут готовы преуспеть в будущих лидерских ролях на рынке труда в сфере продаж автотранспортными средствами. Для прохождения программы Elevate участники отбираются и назначаются региональным офисом в соответствии с оценочной ведомостью сотрудника.

После завершения прохождения курса по повышению квалификации наставник подписывает оценочную ведомость сотрудника, составляет индивидуальный карьерный план и направляет документы на повышение сотрудника.

# **[3.2 Оценка эффективности рекомендуемых мероприятий в](file:///C:\\Users\\User\\Downloads\\ВКР_" \l "_Toc41947441) ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»**

В качестве важного стратегического элемента системы развития персонала руководство ставит на первое место обучение потенциала сотрудников, формирование моделей поведения, соответствующих целям развития организации, а также задачу повышения участия персонала и инновационной деятельности. Мы покажем концепцию планируемой деятельности, изменив устав, показанный в Таблице 21.

Таблица 21 – Изменения в Уставе ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Раздел устава проекта | Описание раздела |
| 1 | Наименование проекта | «Совершенствование системы наставничества при помощи внедрения положения о наставничестве, внедрения новой программы обучения и создания новых требований к системе адаптации» |
| 2 | Проблема проекта | Достижение эффективности внедрения проекта |
| 3 | Описание исходной ситуации | Система управления персоналом сотрудников малоэффективна, что обусловлено:  – отсутствием эффективной программы введения в должность;  – низким уровнем соотнесения выполняемых функций и результатов трудовой деятельности с первоначальными навыками, полученными в ходе процесса адаптации, возникающим в основном за счет низкой активности наставников в процессе адаптации, несоблюдения сроков ввода в должность по средним нормативам и отсутствия личной мотивации сотрудников. |
| 4 | Обоснование необходимости проекта | Дальнейшее расширение штата сотрудников, обусловленное увеличением объемов продаж и повышения качества обслуживания. |
| 5 | Инициатор проекта | Исполнитель КП или ВКР |
| 6 | Сущность проекта | Система обучения по программе Voyage Global Leadership Development Program станет стартом успешного введения новых сотрудников в должность. |
| 7 | Цели, задачи проекта | Цель – разработать и внедрить современную систему управления персоналом, основанную на новых технологиях  Задачи:   * 1. Разработка положения о наставничестве   2. Совершенствование процесса адаптации   3. Внедрение новой программы обучения персонала Voyage Global Leadership Development Program |
| 8 | Ожидаемая эффективность | Экономическая эффективность:  1 Повышение производительности труда.  2 Увеличение объема продаж за счет повышения производительности труда и более быстрой адаптации.  Социальная эффективность:  1 Сокращение периода адаптации.  2 Улучшение социально-психологического климата в коллективе.  3 Совершенствование организационной культуры.  4 Снижение текучести кадров.  5 Увеличение вклада каждого сотрудника в достижение целей компании. |
| 9 | Продукт проекта | Положение о наставничестве, разработка новой программы адаптации и нового процесса обучения сотрудников на предприятии |
| 10 | Окружение проекта | Руководитель компании, старший менеджер, участники процесса наставничества. |

Гао Тинтин. Исследование оценки эффективности автомобильных предприятий на основе EVA [D]. Университет Чанъань, 2018.

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFD201901&filename=1018790548.nh&v=BvQe27n6pNdb4ya32lvEddQbAd%25mmd2QU4jViug5M(Дата обращения 27.01.2021)

Основа разработки современной системы управления персоналом в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» лежит в миссии компании – создание условий взаимовыгодного и результативного сотрудничества между предприятием и его сотрудниками.

Цель проекта состоит в совершенствовании системы управления персоном, направленной на обеспечение предприятия высококвалифицированными кадрами, способными к достижению стратегических и тактических целей компании.

В состав проектной команды по реализации мероприятий будут входить основные сотрудники компании.

– руководитель компании;

– начальник службы управления персоналом;

- специалист по развитию персонала;

- IT-специалист сторонней организации;

- приглашенный специалист по внедрению обучения.

Помимо трудовых ресурсов компании ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» для внедрения проекта необходимо будет привлечь сторонние организации с целью:

– разработки дизайна интерактивных карт;

– съемки и монтажа видео для проведения обучения;

– обеспечения информационными и методическими материалами для разработки методологии обучения и создания концепции интерактивного курса.

Распределим ответственность участников проектной команды и сторонних организаций при помощи матрицы ответственности представленной в виде таблицы 22.

Принимаются следующие условные обозначения:

– П – прием работ;

– К – консультация;

– И – исполнение;

– О – ответственный.

Таблица 22 – Матрица ответственности проектной команды по внедрению и реализации мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование работы / участник проекта | Руководитель компании | Начальник службы управления персоналом | Специалист по развитию персонала | IT-специалист сторонней организации | Приглашенный специалист по внедрению обучения |
| 1 Разработка положения о наставничестве | | | | | |
| Создание положения о наставничестве и должностной инструкции наставника | П | И |  |  | К, О |
| Дополнение регламента взаимодействия наставников | П | И |  |  | К, О |
| Разработка процедуры адаптации сотрудников и ее регламентация | П | И, О |  |  | К |
| 2 Внедрение новой программы адаптации персонала FAST TRACK | | | | | |
| Создание видеоматериала для виртуального обучения | П | О | И |  |  |
| Разработка концепции программы обучения персонала Voyage Global Leadership Development Program | П | И |  | К | К, О |
| Разработка методологии обучения в рамках программы Voyage Global Leadership Development Program | П | И, О |  |  | К |
| Разработка системы вознаграждений и поощрений | П | И |  | И | К, О |
| Тестирование по окончанию прохождения программы Voyage Global Leadership Development Program | П | И | И | К | К, О |
| 3 Организация нового процесса адаптации | | | | | |
| Подготовка новой программы адаптации | П | К | И, О | К | К |
| Внедрение обучающих модулей | П | И | К | К | К, О |
| Формирование итоговой оценки обучения | П | И, О |  |  | К |

Гао Тинтин. Исследование оценки эффективности автомобильных предприятий на основе EVA [D]. Университет Чанъань, 2018.

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFD201901&filename=1018790548.nh&v=BvQe27n6pNdb4ya32lvEddQbAd%25mmd2QU4jViug5M(Дата обращения 274.01.2021)

Сроки реализации проекта по совершенствованию системы управления персоналом представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Сроки реализации предложенных мероприятий (проекта)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этапы и виды работ | Длительно-сть, дней | Начало,  (день, месяц, год) | Окончание  (день, месяц, год) |
| 1 Внедрение системы наставничества | 9 | 10.05.2021 | 19.05.2021 |
| Создание положения о наставничестве и должностной инструкции наставника | 2 | 10.05.2021 | 12.05.2021 |
| Дополнение регламента взаимодействия наставников | 3 | 13.05.2021 | 16.05.2021 |
| Разработка процедуры адаптации наставников и ее регламентация | 4 | 17.05.2021 | 21.05.2021 |
| 2 Организация нового процесса адаптации | 31 | 10.05.2021 | 09.06.2021 |
| Подготовка новой программы адаптации | 13 | 10.05.2021 | 22.06.2021 |
| Внедрение обучающих модулей | 6 | 23.06.2021 | 28.03.2021 |
| Формирование итоговой оценки обучения | 12 | 29.03.2021 | 09.06.2021 |
| 3 Внедрение новой программы обучения персонала Voyage Global Leadership Development Program | 43 | 01.06.2021 | 15.07.2021 |
| Создание видеоматериала для виртуального обучения | 14 | 01.06.2021 | 14.06.2021 |
| Разработка концепции программы обучения персонала Voyage Global Leadership Development Program | 4 | 15.06.2021 | 19.06.2021 |
| Разработка методологии обучения в рамках программы Voyage Global Leadership Development Program | 9 | 20.06.2021 | 29.06.2021 |
| Разработка системы вознаграждений и поощрений | 9 | 30.06.2021 | 08.07.2021 |
| Тестирование по окончанию прохождения программы Voyage Global Leadership Development Program | 7 | 09.07.2021 | 15.07.2021 |

Ван Ян. Проблемы структуры капитала и меры противодействия Great Wall Motor Company [Дж.]. Модернизация рынка, 2019 (09): 99-100.

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CJFD&dbname=CJFDLAST2019&filename=SCXH201909054&v=96n8CsOoghq2tNfLs8R%25mmd2FMCI9z60d4DcEo6Oihr%25mmd2BzYh7dyglKJP%25mmd2Bb9%25mmd2BcxJICfYZz4(Дата обращения 01.02.2021)

Далее оценим предлагаемые мероприятия по совершенствованию наставничества с точки зрения их экономической и социальной эффективности.

Повышение качества и эффективности работы ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» за счет повышения производительности труда подтвердило целесообразность предложенных мероприятий.

Оценивая социальную эффективность сформулированных мер, следует отметить, что основным результатом изменения станет повышение качества работы сотрудников компании.

Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» решат многие проблемы, прямо или косвенно влияющие на производительность труда (Рисунок 14).

Результаты мероприятий по совершенство

ванию системы управления персоналом в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»

Снижение напряженности в трудовом коллективе

Повышение удовлетворенности сотрудников работой в компании

Более четкое представление перспектив, связанных с работой в компании

Рост доверия сотрудников к компании и к решениям, принимаемым руководством

Повышение призводи-

тельности труда

Доведение до работников информации о целях, миссии повысит уровень их приверженности к компании, вселит в них уверенность в завтрашнем дне

Рисунок 14 - Ожидаемые результаты разработанных мероприятий

по совершенствованию системы управления персоналом

в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС»

В свою очередь, реализация рекомендованных мер требует от руководства ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» вложений денег и времени. Эти затраты должны быть потрачены впустую и принести экономические и социальные выгоды.

Сформулированные меры будут иметь прямое социальное воздействие. Реализация предложенных мероприятий на практике будет мотивировать сотрудников ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» выполнять свою работу, повысит лояльность к компании, в которой они работают, и положительно скажется на текучести кадров.

С учетом реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом социальный эффект для ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» будет проявляться в направлениях представленных в таблице 24.

Таблица 24 – Социальный эффект для ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» с учетом реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Направление | Социальный эффект |
| Прибыльность и эффективность | Социальная политика будет обеспечивать повышение эффективности бизнес-процессов и снизит вероятность возникновения убытка, а также будет опираться на общепринятую корпоративную этику. |
| Открытость | Предложенные мероприятия будут способствовать повышению открытости и надежности предоставляемой информации о компании, ее деятельности, достижениях и результатах в финансовой и нефинансовой областях, не допуская утечки конфиденциальных сведений |
| Партнерство | Управленческий персонал, собственники и сотрудники будут учитывать интересы всех сторон и анализировать потенциальные ожидания и опасения, реализуя мероприятия по укреплению и развитию партнерских отношений |
| Гибкость | Оперативное реагирование на социальные изменения во внешней среде под воздействием реализации новых мероприятий для внесения своевременных корректировок в корпоративную политику |
| Комплексный подход | Предложенные мероприятия тесно связаны с проектной деятельностью, что позволяет ориентироваться на проекты, приносящие экономическую и социальную пользу для всех заинтересованных сторон |
| Поддержание высокого уровня компетенций | Реализация новых программ по совершенствованию знаний и навыков сотрудников, при поддержке их соответствия инновационным требованиям и стандартам |
| Социально ответственное поведение | Предложенные мероприятия обеспечат развитие каждого участника торгово-технологического процесса, используя этические нормы, основанные на принципах, повышающих значимость личности отдельного взятого человека |

Ван Ян. Проблемы структуры капитала и меры противодействия Great Wall Motor Company [Дж.]. Модернизация рынка, 2019 (09): 99-100.

URL:https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CJFD&dbname=CJFDLAST2019&filename=SCXH201909054&v=96n8CsOoghq2tNfLs8R%25mmd2FMCI9z60d4DcEo6Oihr%25mmd2BzYh7dyglKJP%25mmd2Bb9%25mmd2BcxJICfYZz4(Дата обращения 01.02.2021)

Социальное влияние ООО «ХАВЕЙЛМОТОР РУС» с учетом реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом найдет отражение в решении задач, связанных с обеспечением экономического роста; улучшением качества жизни сотрудников компании и населения. в области деятельности; осуществлять улучшение общества Меры в области; Соблюдение законов и правил для защиты общества сотрудников.

В заключении необходимо отметить, что сегодня реальность диктует новые правила ведения бизнеса, внося определенные коррективы, вызванные ситуацией с коронавирусом.

Руководству ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» необходимо оперативно оценить все доступные меры государственной поддержки и разработать дальнейшие планы действий. Для этого потребуются ресурсы всей команды, включая юристов, финансистов и экономистов. При этом руководство ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» будет пересматривать партнерские отношения с подрядчиком, условия и обязательства, предусмотренные в контракте, и бережно использовать оборотный капитал и ликвидность.

Следует отметить, что компании, которые следят за тенденциями и быстро адаптируются к меняющейся среде, смогут управлять ситуацией, создавать необходимые услуги и укреплять свои позиции в бизнесе.

**[ЗАКЛЮЧЕНИЕ](file:///C:\\Users\\User\\Downloads\\ВКР_" \l "_Toc41947454)**

Процесс глобализации охватил большую часть нашей планеты. Тесное развитие сотрудничества и сотрудничества между странами во многих областях и политические достижения на мировой политической арене во многом зависят от экономической мощи страны. Здесь возникают серьезные вопросы: качественное и эффективное управление персоналом. Развитие современного экономического общества и интенсификация сферы услуг и производства товаров еще раз подчеркнули важность полной системы управления человеческими ресурсами для повышения эффективности работы компании.

Haval («Хавейл») - автомобильный бренд компании Great Wall Motor, созданный в 2013 году. Все виды внедорожников и автомобилей, современные торговые и технологические решения, производятся на лучших заводах по производству запчастей в Китае..

За исследуемый период доход увеличился, и к 2020 году его доход составит 23 985 тысяч рублей. (Или 52,9%) по сравнению с 2018 годом и 20 985 тыс. Руб. (Или 43,4%) по сравнению с 2019 годом.

Финансово-хозяйственная деятельность ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» на протяжении трех исследуемых лет достаточно успешна. Об этом говорит рост показателя валовой прибыли к концу 2020 года по сравнению с 2018 годом на 23985 тыс. руб. (или на 52,9%), прибыли от продаж на 372 тыс. руб. (на 16,2%) и чистой прибыли на 297 тыс. руб. или на 16,1%.

На протяжении всего исследуемого периода организация имеет первый тип финансовой устойчивости, то есть имеет абсолютную финансовую устойчивость, то есть предприятие не зависит от внешних источников финансирования своей деятельности.

Таким образом, поскольку значение финансовых показателей близко к нормативному значению, финансовый потенциал можно оценить как среднее значение, поэтому скорость роста значений большинства финансовых показателей очень высока.

47,27% сотрудников считают, что эффективность труда связана с личным стимулированием, а 29,09% сотрудников считают, что корректировка системы управления персоналом очень важна. Создание хорошей системы управления персоналом может напрямую повлиять на прибыльность компании.

На более позднем этапе исследования структура и организация персонала ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» существенно не изменились. Наибольшая доля принадлежит торгово-операционному персоналу, хотя в динамике лет она снижается на 11,7%. Причина спада - автоматизация обслуживания клиентов и сокращение сотрудников, связанных со вспышкой вируса.

На предприятии ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» трудятся как сезонные работники, так и постоянные, последние из которых составляют основу персонала предприятия их удельный вес увеличивается, соответственно сезонных работников снижается.

Возрастной диапазон сотрудников составляет от 18 до 60 лет из них мужчин 38.18 %, женщин 61.82 % .

Негативным эффектом является повышение мобильности персонала, потому что количество нефиксированных сотрудников становится все больше и больше, что указывает на то, что у компаний есть проблемы с управлением человеческими ресурсами в социальной и корпоративной сферах.

Стратегическая цель системы управления персоналом ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» - способствовать реализации целей компании и достижению ожидаемых результатов на основе сотрудников.

Основная задача менеджера - в полной мере использовать производительность и труд сотрудников.Кроме того, рекомендуется представить различные этапы организации системы управления персоналом в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» (рисунок 6) в виде диаграммы.

Согласно опросу, 47,27% сотрудников считают, что у них нормальные конкурентные отношения, а 29,09% сотрудников считают, что нет конкурентного давления. Среди них 54,55% считают, что их эффективность работы соответствует корпоративной системе оплаты труда, и они все считают, что отдел кадров занимает позицию. Разумность. Следовательно, разумная система управления человеческими ресурсами может обеспечить сотрудникам удовлетворение от работы.

Стратегической целью системы управления персоналом в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» является формирование такого коллектива, который будет способен решать стратегические задачи компании.

Среди опрошенных сотрудников 60% сотрудников часто общаются со своим начальством, 30,91% сотрудников часто получают информацию из отдела кадров, а 34,55% сотрудников получают помощь от руководителей в решении проблем, и большинство из них проработали в компании на более двух лет Сформирована хорошая командная среда.

Повышение эффективности личных продаж зависит от изменения эмоционального интеллекта, то есть зависит от их способности управлять собственным эмоциональным интеллектом личности и эмоциями организации.Менеджеры, которые не могут управлять своим эмоциональным состоянием из-за того, что они недостаточно внимательны, разрозненны и не могут общаться в команде, демонстрируя при этом некачественный сервис своим клиентам.

Заключительным этапом создания системы управления персоналом в ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» является использование методики «Театр талантов» для оценки процедур трудовой деятельности персонала.

Этот метод направлен на формирование профессиональной команды сотрудников, способных выполнять свои функции и обязанности, при этом создавая нормальную социальную и психологическую атмосферу на предприятии, тем самым уменьшая отток ценных сотрудников, то есть сводя на нет скорость текучести кадров.

Анализ и анализ существующей системы управления персоналом ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» показывает, что из-за отсутствия наставников и программ обучения отсутствуют четкие и стандартизированные процессы, позволяющие новым сотрудникам войти в стабильный рабочий процесс.

Принимая во внимание рост продаж, географическое расположение оказания услуг и огромный кадровый потенциал ООО «ХЕЙВИЛ МОТОР РУС», ведущий к дальнейшему росту сотрудников, необходимо разработать проект по совершенствованию управления персоналом на основе современных технологических систем.

Социальный эффект для ООО «ХАВЕЙЛ МОТОР РУС» с учетом реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом будет выражен в разрешении проблем, связанных с обеспечением экономического роста; повышением уровня качества жизни сотрудников предприятия и населения территории, где оно функционирует; реализацией мероприятий по совершенствованию социальной сферы; выполнением правовых норм по социальной защите сотрудников.

Это хороший способ создать атмосферу интереса для новых сотрудников компании на работе.Чтобы применить их в реальности, можно будет рассчитывать на продвижение по службе экспертов высокого уровня и высокую отдачу от ресурсов новых сотрудников.

# **[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ](file:///C:\\Users\\User\\Downloads\\ВКР_" \l "_Toc41947455)**

1. [Адамчук, В.В.](https://www.elibrary.ru/author_items.asp?refid=660853138&fam=%D0%90%D0%B4%D0%B0%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA&init=%D0%92+%D0%92) Экономика труда / В.В. Адамчук - М: ИНФРА-М, 2017.-41 с.
2. Акмаева, Р.И., Мухамбетова Г.У., Макаров К.Н. Обеспечение соответствия стратегии управления персоналом общеорганизационной стратегии / Человеческий и производственный потенциал российской экономики перед глобальными и локальными вызовами: материалы Всероссийской научно-практической конференции, 30 ноября 2017 г. – Саратов: Издательство «КУБиК», 2018. – с. 9-14.
3. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / А. В. Александрова, С. А. Курашова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 320с.
4. Алиев О.М. Формирование современной стратегии развития бизнеса [Текст] / О.М. Алиев // Вестник СевероКавказского гуманитарного института. 2017. № 22. - с. 14-19.
5. Алексеев, А.С., Пантелеев С.С., Голодаев Д.М. Особенности современного российского стиля управления. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://e-koncept. ru/2016/76446.htm/ (дата обращения: 30.11.2020)
6. Аширов, Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов, Л.А. Резниченко. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – 2018. – с. 132 – 134
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / Т.Ю. Базаров. – 13-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательский центр «Академия», 2017. – с. 205 – 206;
8. Бессонов, И. В. Эффективная стратегия управления персоналом в компании [Электронный ресурс] // Научнометодический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 39. с. 2916–2920. URL: http://ekoncept.ru/2017/970910.htm (дата обращения 26.08.2019)
9. Блэйк, Р.Р. Научные методы управления [Текст]: учебник / Роберт Блэйк; пер. с англ. И. Ющенко. - К.: Высш. Шк., 2017. - 247 с.
10. Бобрешова, И.П. Применение компетентного подхода в управлении персоналом [Текст] / И.П. Бобрешова // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры материалы Всероссийской научно-методической конференции. – 2017. – №1. – с. 1993-1996.
11. Боровиков, Я.О. Разработка стратегии управления персоналом в России и за рубежом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://www.scienceforum.ru/2017/pdf/5354.pdf84 (дата обращения 26.11.2020)
12. Ван Лицзюнь. Особенности управления персоналом в Китае // Молодой учёный. 2016. № 28. - с. 378–380.
13. Верна, В.В. Управление персоналом организации как основополагающий фактор ее устойчивого развития [Текст] / В.В. Верна // Успехи современной науки. – 2017. – Т. 3. – № 1. – с. 171-173.
14. Вдовина, О. А. Стратегия кадрового менеджмента [Текст] / О. А. Вдовина, С. Д. Резник // – М.: Инфра, 2018. – с. 167.
15. Веснин, В. Р. Управление персоналом в схемах [Текст]: учеб. Пособие для студентов вузов / В. Р. Веснин. - М.: Проспект, 2017. - 497 с.
16. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст]: учебное пособие / О. С. Виханский. - М.: МГУ, 2018.– 588с.
17. Гайдова, М.В. Изменение статуса и роли отдела кадров в процессе стратегического управления и формирования стратегии управления персоналом [Текст] / М.В. Гайдова // Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты // Электрон. сб. ст. II Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 50-летию Полоцкого государственного университета. – Новополоцк : Полоц. гос. ун-т, 2018. – с. 94–99.
18. Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 213 с.
19. Генкин, Б.М. Управление персоналом в России: 100 лет после революции. [Текст]: Книга 5 : монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. − Москва : ИНФРА-М, 2018. − 290 с.
20. Долгова, С.А. Управление персоналом как эффективный инструмент развития бизнеса [Текст] / С.А. Долгова, А.М. Коршунова // Научный альманах. – 2017. – № 2-1 (28). – с. 88-92.
21. Зуева, А.П. Мотивация и стимулирование сотрудников с целью повышения эффективности работы [Текст] / А.П. Зуева, А.Н. Тихомирова // Молодежный научный вестник. – 2017. – № 4 (16). – с. 271-274.
22. Клейнер, Г. Б. Кадровая стратегия предприятия систематизация и основные варианты / Г. Б. Клейнер [Электронный ресурс]. − Режим доступа: http://www.kleiner.ru/arpab/kadrstr.html (дата обращения 22.11.2020)
23. Кондрачук, О.Е., Пикалин Ю.А. Факторы, влияющие на эффективность труда персонала // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – №12. – Ч. 12. – с. 1459-1460.
24. Липатов, B. C. Управление персоналом компаний и организаций. / В.С. Липатов // М.: Люкс-арт, 2016. – с. 136.
25. Лукьянченко, Н.Д., Кондаурова И.А., Кузнецова А.М. Анализ человеческого капитала: концептуальные аспекты [Текст] / Проблемы и перспективы инновационного развития экономики: монография. -Донецк: ГОУ ВПО «ДОННТУ», 2018.-с. 203 – 211
26. Махметова, Б. Эффективное управление персоналом организации [Текст] / Б. Махметова // Уральский научный вестник. – 2017. – Т. 3. – № -1.-с. 35-37.
27. Мизинцева, М. Ф., Чжан В. Проблемы и тенденции развития систем управления человеческими ресурсами в банках КНР // Креативная экономика. 2016. Т. 10, № 12. - с. 1451–1468.
28. Петрюкова, К.А. Разработка и реализация эффективной стратегии по управлению персоналом [Текст] / К.А. Петрюкова // Проблемы современных интеграционных процессов и пути их решения. – 2017. – №2. – с. 96-98.
29. Потемкин, В.К. Управление персоналом: учебник для вузов / В.К. Потемкин. – М.: Издательство Юрайт. – 2016. – с. 389 – 390;
30. Роздольская, И.В. Создание культуры вовлеченности как метода мотивации персонала в процессе реализации стратегических целей организации [Текст] / И.В. Роздольская, М.Е. Ледовская, Ю.А. Мозговая // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – № 5(72). – с. 128–141.
31. Романова, М. Р. Особенности использования в России опыта корпоративного управления Японии и Китая // Российский внешнеэкономический вестник. 2017. № 12. - с. 26–42.
32. Савельева, Н.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / Н.А. Савельева. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. - 382 с.
33. Строителева, Т.Г. Особенности социально-психологических методов управления персоналом [Текст] / Т.Г. Строителева // Экономика устойчивого развития. 2017. № 2 (30). - с. 213-215.
34. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – 5-е изд. – М.: Дело, 2017. – с. 88 – 92
35. Трушков, С.А. Управление персоналом в современных реалиях [Текст] / С.А. Трушков, Н.В. Шарапова // Экономические исследования и разработки. – 2017. – № 2. – с. 77-86.
36. Хлынина, А.Ю. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / А.Ю. Хлынина, С.А. Тиньков, Е.В. Тинькова // Дельта науки. – 2017. – № 1. – с. 42-44.
37. Хмелькова, Н.В. Вопрос мотивации и стимулирования в управлении персоналом / Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 3-2 (33). – с. 142-143.
38. Чумак, В.Г. Проведение изменений в управлении персоналом организации / В.Г. Чумак // Экономика и бизнес. – 2017. – № 2. – с. 94-97.
39. Шапиро, С.А. Теоретические основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова. – М.Берлин: Директ-Медиа 2018 – 244 с.
40. Шекшня, С. В., Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня // М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интел – Синтез», 2017. –с. 99-101
41. Ляо Ванроу. Исследование схемы стимулирования акционерного капитала Great Wall Motor [D]. Шэньянский технологический университет, 2017.
42. Лян Синьцзя. Исследование пути достижения стратегических результатов под влиянием взаимодействия «структура-ресурс» корпоративной сети [D]. Университет Внутренней Монголии, 2018.
43. Хуан Венвэнь. Исследование влияния разницы в заработной плате руководителей Great Wall Motor на эффективность компании [D]. Технологический университет Аньхой, 2018.
44. Гао Тинтин. Исследование оценки эффективности автомобильных предприятий на основе EVA [D]. Университет Чанъань, 2018.
45. Ван Ян. Проблемы структуры капитала и меры противодействия Great Wall Motor Company [Дж.]. Модернизация рынка, 2019 (09): 99-100.
46. Чжоу Кан. Исследование взаимосвязи между инвестициями в НИОКР и корпоративной эффективностью Great Wall Motor Co., Ltd. [D]. Хэбэйский педагогический университет, 2018.

# **[ПРИЛОЖЕНИЯ](file:///C:\\Users\\User\\Downloads\\ВКР_" \l "_Toc41947456)**

**Приложение №1：Программа социологического исследования на тему «Система управления персоналом в китайских компаниях»**

**Проблема исследования**

Современные китайские компании часто сталкиваются с эффективностью работы. Исходя из этой проблемы, организация пытается сосредоточиться на построении системы управления человеческими ресурсами с другого аспекта. Люди - самый важный ресурс в любом бизнесе.У людей есть возможность постоянно совершенствоваться и развиваться. Это важное проявление менеджмента.

Основное внимание уделяется совершенствованию системы управления персоналом, что найдет отражение в решении задач, связанных с обеспечением экономического роста; улучшении качества жизни сотрудников и населения производственной территории; реализации мер по улучшению социальной сферы; соблюдении законодательства. и правила для защиты общества сотрудников.

Новым сотрудникам компании необходимо создавать атмосферу интереса к своей работе. Их применение на практике позволит привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов и приносить высокую отдачу новым сотрудникам.

**Цель исследования**

На основании изучения теории и практики управления персоналом, дать оценку системы управления персоналом в китайских компаниях и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

**Задачи исследования**

1. Связь текучести кадров и системы управления персоналом.
2. Способна ли система управления персоналом решать стратегические задачи компании.
3. На эффективность работы сотрудников влияют эмоции.

**Методология исследования**

Как метод сбора данных в ходе исследования, анкетный опрос является наиболее эффективным методом в рамках данной исследовательской структуры, помогая решать исследовательские задачи, достигать целей и решать проблемы. Опрошенные - сотрудники Haval Motors, которые в настоящее время работают в организации.

Выборка: сотрудники Haval Motors - 55 человек. Выборка - конвенциональная нерепрезентативная.

**Объект и предмет исследования**

Haval («Хавейл») - автомобильный бренд компании Great Wall Motor, созданный в 2013 году.Все виды внедорожников и автомобилей, современные торговые и технологические решения, производятся на лучших заводах по производству запчастей в Китае.

**Исследовательские вопросы**

1.Что влияет на эффективность личной работы？

2.Как решить проблему рабочей атмосферы коллектива и социальной атмосферы?

Чтобы решить эти проблемы, каждый респондент в опросе должен ответить на вопросы, относящиеся к сфере его собственной компании, рассказать им о важности конкретной системы управления человеческими ресурсами, а также на вопросы, которые подразумевают оценку фактической работы, а также на эти вопросы. вопросы в анкете В локации. Организация и дальнейшая деятельность. Анкета, представленная в Приложении 2, включает несколько блоков вопросов для получения определенной информации по теме.

**Гипотезы исследования**

1.Система управления человеческими ресурсами может повысить удовлетворенность сотрудников работой.

2. Система управления человеческими ресурсами напрямую повлияет на прибыльность компании.

3. Существует связь между производительностью труда и хорошей атмосферой в коллективе.

**Приложение №2：Анкета для сотрудников Haval Motors**

1. Ваш возраст

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статистика | процент |
| 18-35 | 36 | 65.45% |
| 35-60 | 12 | 21.82% |
| Более 60 | 7 | 12.73% |
| Заполните количество человек | 55 |  |

2.Ваш пол ？

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статистика | процент |
| Мужской | 21 | 38.18% |
| Женский | 34 | 61.82% |
| Заполните количество человек | 55 |  |

3. Ваше образование ？

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статистика | процент |
| Высшее образование | 23 | 41.82% |
| Среднее образование | 32 | 58.18% |
| Никогда не получали образования | 0 | 0% |
| Заполните количество человек | 55 |  |

4. Ваше рабочее время в этой компании？

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статистика | процент |
| Не более двух лет | 10 | 18.18% |
| 2 года-5 лет | 25 | 45.45% |
| Более 5 лет | 20 | 36.36% |
| Заполните количество человек | 55 |  |

5.После того, как вы присоединились к работе, ваше физическое состояние？

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статистика | процент |
| Очень здорово | 20 | 36.36% |
| Умеренное здоровье | 23 | 41.82% |
| нездоровый | 12 | 21.82% |
| Заполните количество человек | 55 |  |

6.После того, как вы присоединились к работе, ваше психологическое состояние？

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статистика | процент |
| Сильное давление | 14 | 25.45% |
| Умеренное давление | 26 | 47.27% |
| Без давления | 15 | 27.27% |
| Заполните количество человек | 55 |  |

7.Считаете ли вы, что в компании, в которой вы работаете, царит дух рыночного предпринимательства?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статистика | процент |
| Да | 25 | 45.45% |
| Нет | 30 | 54.55% |
| Заполните количество человек | 55 |  |

8. Имеет ли команда, в которой вы работаете, хорошая командная этика и ментальная атмосфера ？

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статистика | процент |
| Лидеры помогают решать проблемы | 19 | 34.55% |
| Коллеги помогают решать трудности | 11 | 20% |
| Консультировать и решать проблемы с отделом кадров | 3 | 5.45% |
| Не получил никакой помощи | 22 | 40% |
| Заполните количество человек | 55 |  |

1. Что вы думаете о ваших конкурентных отношениях в рабочем коллективе?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статистика | процент |
| Хорошие конкурентные отношения | 13 | 23.64% |
| Обычное конкурентное давление | 26 | 47.27% |
| Отсутствие давления со стороны конкурентов | 16 | 29.09% |
| Заполните количество человек | 55 |  |

10. Как вы думаете, достигли ли вы соответствующего уровня науки и техники в своей работе?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статистика | процент |
| Да | 22 | 40% |
| Нет | 33 | 60% |
| Заполните количество человек | 55 |  |

11.Ваша позиция в компании ？

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статистика | процент |
| Торговый и операционный персонал | 33 | 60% |
| Обычные сотрудники | 1 | 1.82% |
| Менеджер | 12 | 21.82% |
| Технические эксперты | 9 | 16.36% |
| Заполните количество человек | 55 |  |

12. Имеется ли в компании, в которой вы работаете, соответствующая система мотивации персонала?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статистика | процент |
| Да | 35 | 63.64% |
| Нет | 20 | 36.36% |
| Заполните количество человек | 55 |  |

13.Как вы думаете, соответствуют ли результаты вашей работы развитию корпоративной системы оплаты труда?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статистика | процент |
| Да | 30 | 54.55% |
| Нет | 25 | 45.45% |
| Заполните количество человек | 55 |  |

14. Считаете ли вы, что система управления персоналом в этой компании разумна для должности?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статистика | процент |
| Да | 26 | 47.27% |
| Нет | 29 | 52.73% |
| Заполните количество человек | 55 |  |

15.Считаете ли вы, что система управления персоналом компании напрямую влияет на прибыльность компании?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статистика | процент |
| Да | 25 | 45.45% |
| Нет | 30 | 54.55% |
| Заполните количество человек | 55 |  |

16.Считаете ли вы, что программы развития и обучения персонала могут повысить уровень сотрудников?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статистика | процент |
| Да | 36 | 65.45% |
| Нет | 19 | 34.55% |
| Заполните количество человек | 55 |  |

17.Вы заинтересованы в участии в программе обучения персонала компании?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статистика | процент |
| Да | 24 | 43.64% |
| Нет | 31 | 56.36% |
| Заполните количество человек | 55 |  |

18. Как, по вашему мнению, следующее может повысить эффективность работы сотрудников?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статистика | процент |
| Мобилизация организационной структуры | 16 | 29.09% |
| Личная мотивация сотрудников | 26 | 47.27% |
| Обмен и коммуникация корпоративной культуры | 13 | 23.64% |
| Заполните количество человек | 55 |  |

1. Срок освоения вами профессиональных навыков ？

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статистика | процент |
| В течение одного месяца | 28 | 50.91% |
| Более двух месяцев | 17 | 30.91% |
| Более шести месяцев | 10 | 18.18% |
| Заполните количество человек | 55 |  |

20. Откуда вы узнали о компании во время работы ？

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статистика | процент |
| Поговорите с начальником и поймите | 33 | 60% |
| Получено от отдела кадров | 17 | 30.91% |
| Поговорите с сотрудниками | 5 | 9.09% |
| Заполните количество человек | 55 |  |