

Предварительная проработка аттестационного
проекта по курсу проф. переподготовки
«Управление персоналом: динамика перемен»
НИУ ВШЭ, ИДПО, г. Санкт-Петербург

Выполнила Ахидова А.В., группа УП-2-16
под руководством д.э.н., проф. Андреевой И.В.

Октябрь 2016

г.

Структура проекта:

1. Введение. Постановка задач.
2. Описание организации, Оргструктура.
3. Что происходило с персоналом: динамика списочной численности.
4. Система грейдов. Показатели премирования/депремирования.
5. Тип философии управления в компании. Основные предложения по улучшению методов управления человеческим капиталом.
6. Экспертная оценка эффективности мероприятий. Коэффициент конкордации.
7. Выводы. Дальнейшие шаги.

1. Введение. Постановка задач.

В предварительной проработке аттестационного проекта будет рассмотрено ООО «Балтийская газохимическая компания» (БГХК).

Основной целью данной работы является поиск возможных слабых мест при запуске строительства завода БГХК и подбор мероприятий по снижению рисков в момент активного прироста численности сотрудников.

Основные задачи:

1. Выявление преобладающего типа философии управления персоналом и предложение по переходу к другим (и/или совмещению с другими) философиям управления;
2. Анализ и выявление проблемных факторов при составлении Оргструктуры и системы премирования («грейдов») компании - предложение методов по их возможному усовершенствованию.

Для достижения поставленных целей необходимо рассмотреть актуальную оргструктуру компании, систему премирования и грейдов, динамику списочной численности.

2. Описание организации.

БГХК была создана в 2013 году для реализации крупного промышленного и инфраструктурного проекта в припортовой зоне п. Усть-Луга ЛО – переработка природного газа в метанол* и экспорт продукции в Европу и Китай.



«Большой» проект
Объем переработки газа 1,6 млрд. м3/год,
инвестиции \$1,3 млрд.,
годовая выручка завода \$0,5 млрд. в год.



«Маленькие» проекты
предполагают участие БГХК в качестве эксперта при реализации других проектов данного сектора - от бизнес-идеи до ввода в эксплуатацию.
Зона охвата – Зап. Сибирь, Дальний Восток.

**Метанол (простейший одноатомный спирт) используется в качестве добавки для топлива (биодизель - самый быстрорастущий сектор), в медицине (формальдегид), лакокрасочной промышленности (уксусная кислота, олефины), производство пластиков (диметилтерефталат).*

***СУГ – сжиженный углеводородный газ*

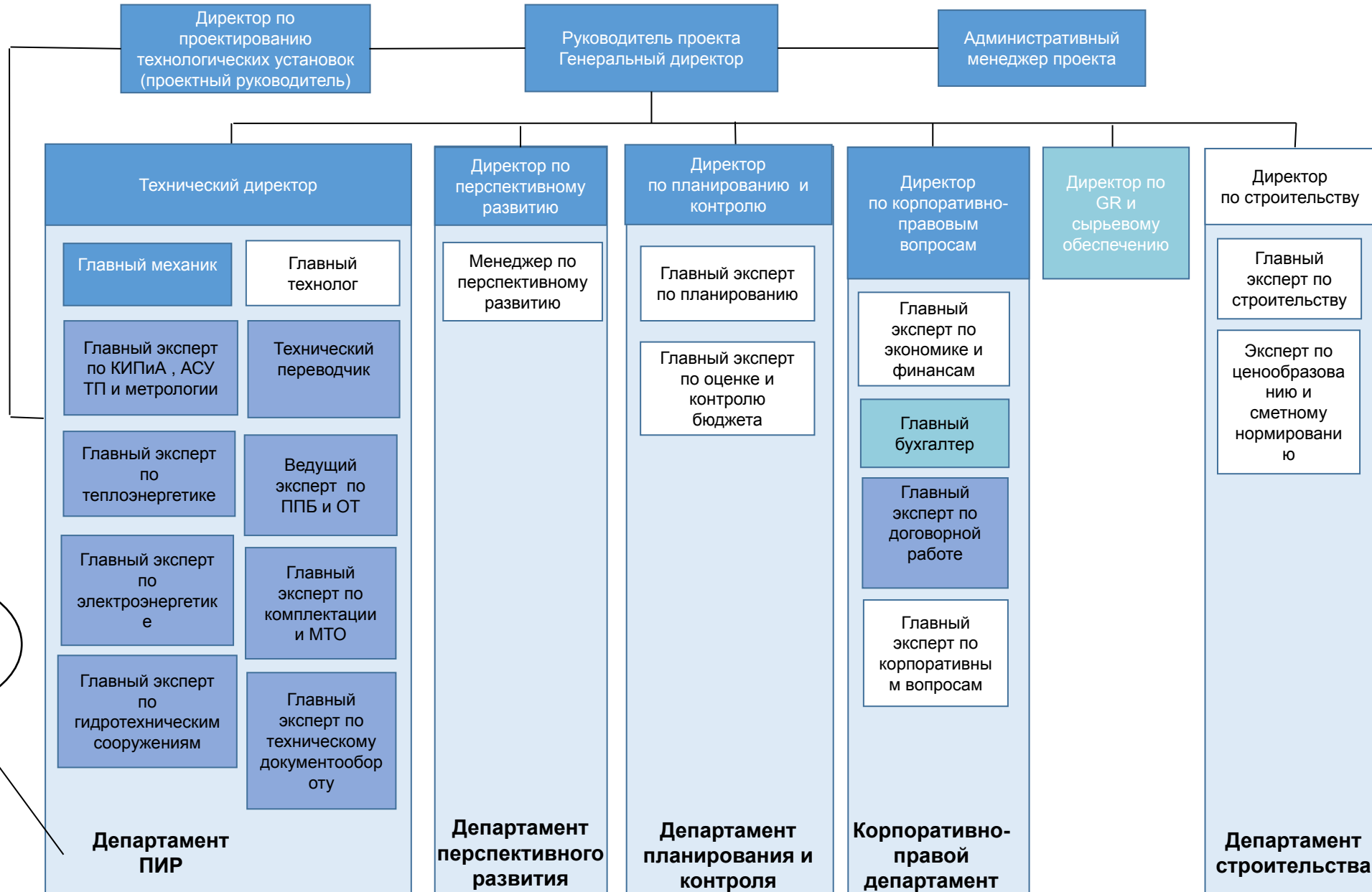


Балтийская
газохимическая
компания

196105, г. Санкт-Петербург,
ул. Решетникова 14А,
тел. +7 (812) 363 06 40, info@bgcc.ru

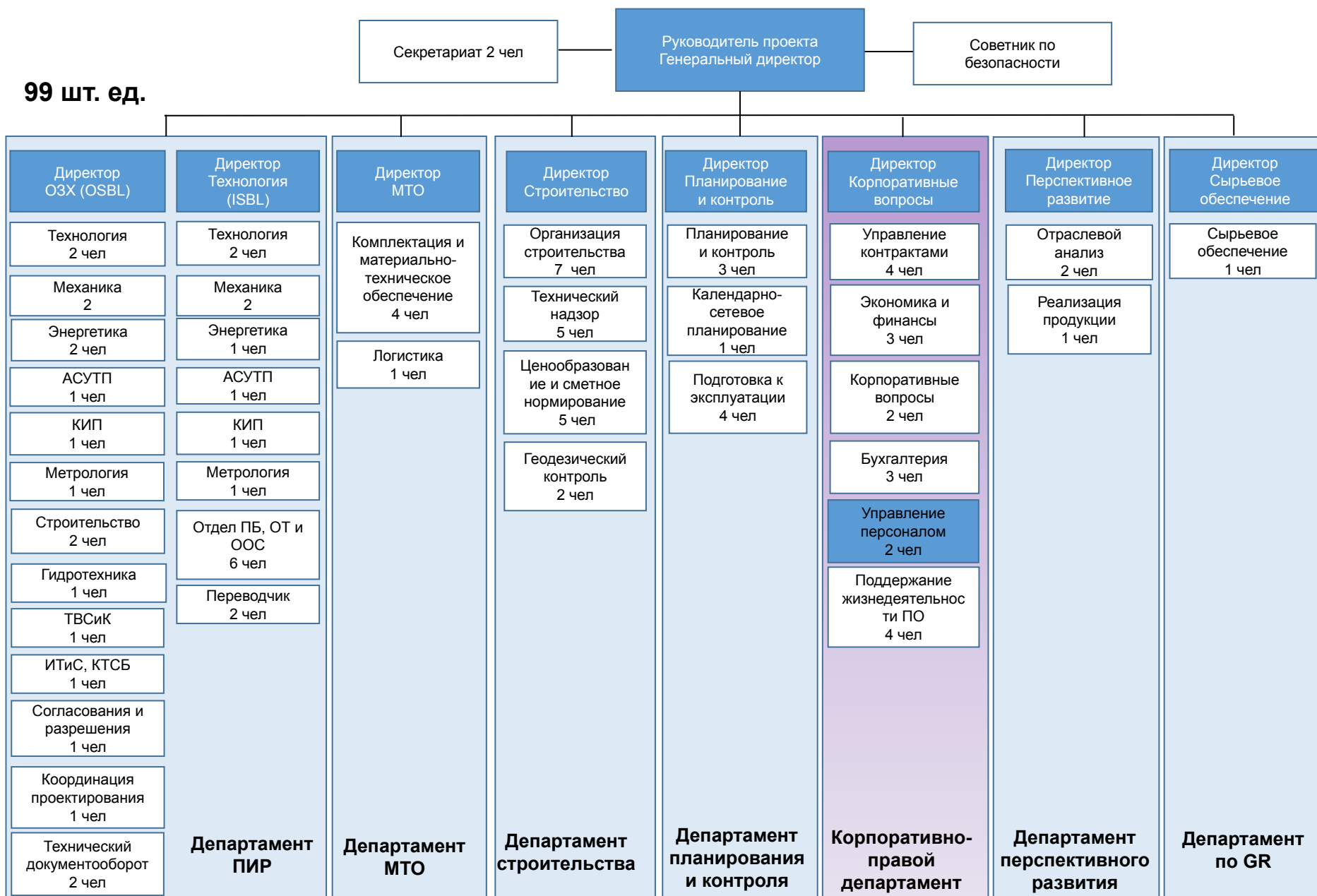
Оргструктура на Этап 2 «Подготовка реализации», фактически укомплектована на 28,5%

Всего
28 шт. ед.



Двойное подчинение сотрудников

Оргструктура на Этап 3 «Реализация»



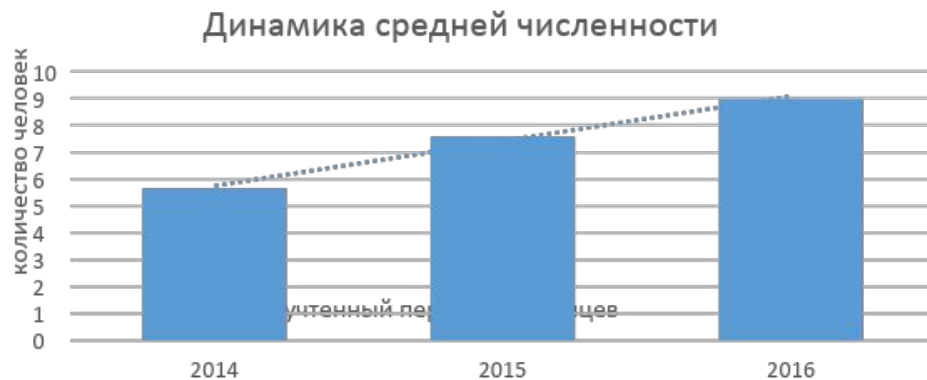
3. Что происходило с персоналом: динамика списочной численности.

БГХК была зарегистрирована в ноябре 2013 г. в г. Москва. Приблизительно через год произошла смена генерального директора (ГД) и состава акционеров. Еще через пол года сотрудники и офис были релокализованы в г. Санкт-Петербург для реализации «большого» проекта.

За все время в компании работало 11 человек. С 2013 по 2016 гг. команду покинуло 2 человека.

	2014	2015	2016
Ч ср.	5,6	7,5	9

$$КТ = 2 / (5,6 + 7,5 + 9) * 100\% = 8,9\% \text{ с 2013 по 2016 гг.}$$



4. Система грейдов. Показатели

премирования/депремирования.

На текущий момент Грейд сотруднику, а на его основе и размер премии, присваивается согласно установленному бюджету проекта – каждой должности присвоен Грейд. Повышение или понижение грейдов не предусмотрено.

Годовая премия, % от суммы окладов за год, выплачивается за работу полного года в компании: то есть, если сотрудник начал работу в марте 2015 года, то в конце 2015 года премия не выплачивается. При назначении грейда и выплате премии не учитываются положительные или отрицательные показатели в работе сотрудника, его вклад в работу не оценивается.

Грейд	%
1	100%
2	50-85%
3	60%
4	50%
5	35%
6	25%

Грейд потом:

В дальнейшем предлагается ввести несколько показателей по премированию/депремированию. Новому сотруднику присваивается Грейд в соответствии с уже установленным бюджетом. Однако, при определенных условиях, сумма выплаты премии за год может быть повышена/понижена. Примерный перечень условий и % премирования представлен в таблице ниже.

1. Премирование	1.1 уменьшение сроков сдачи «маленьких» проектов	+ 1 % к грейду
	1.2 трудовая активность в целом – выполнение работ без дополнительного внешнего контроля, изучение и внедрение новых подходов/технологий	+ 1 % к грейду
	1.3 сложность выполненных работ за год	+ 0,5 % к грейду
2. Депремирование	2.1 нарушение трудовой дисциплины (опоздание/неявка) более 2 раз в год	- 1 % от грейда
	2.2 ошибки при составлении документов, что повлекло за собой сбои в работе с заказчиком	- 1 % от грейда
	2.3 порча, нерациональное использование имущества компании	- 1 % от грейда

5. Тип философии управления в компании. Основные предложения по улучшению методов управления.

Преобладающие типы философии управления по 5 параметрам *, %:

клановый	бюрократический	рыночный	адхократический	традиционный
44	21	11	16	8

* 1. Привлекательность для персонала, 2. Подбор персонала, 3. Понимание справедливой оплаты труда, 4. Формирование корпоративной структуры, 5. Урегулирование конфликтов.

Среди всех рассмотренных параметров оценки особенно выделяются функции «подбор персонала» и «урегулирование конфликтов» как наиболее подверженные философии клановости. Для дальнейшего успешного продвижения реализации Проекта предлагается следующая корректировка философии управления по тем же 5-ти параметрам, %:

клановый	бюрократический	рыночный	адхократический	традиционный
22	23	19	21	15

Для успешного управления человеческим капиталом на данном этапе Проекта необходимо принять ряд мер, которые бы в дальнейшем помогли регламентировать работу и взаимодействие сотрудников (при активном приросте числа сотрудников), а именно:

- создать систему адаптации по введению в должность нового сотрудника с кратким описанием деятельности компании, знакомство с командой, оргструктурой и внутренними процедурами взаимодействия;
- составить положение о системе грейдов, премировании и депремировании;
- составить требования к открытым вакансиям на Этап 2 Проекта.

6. Экспертная оценка эффективности мероприятий.

Коэффициент конкордации.

Шаги:

А) сбор мнений экспертов (путем опроса) о эффективности предлагаемых мероприятий,

В) присвоение рангов по каждой оценке (замена процентов рангами),

С) оценка средней степени согласованности мнений экспертов (коэффициент конкордации - W).

Мероприятие, %	Совершенствование системы премирования	Создание системы адаптации новых сотрудников	Составление требований для открытых вакансий	Общая эффективность
Эксперт 1	15	10	5	30
Эксперт 2	20	20	20	60
Эксперт 3	10	5	5	20

Процент	[15;20]	[10;15]	[5;10]	[0;5]
Ранг	1	2	3	4

Ранжирование: число рангов равняется числу ранжированных объектов (3=3),

Мероприятие, ранг	Совершенствование системы премирования	Выпуск пособия-презентации для новых сотрудников	Требования для открытых вакансий
Эксперт 1	1	2	3
Эксперт 2	1	1	1
Эксперт 3	2	3	3

Воспользуемся коэффициентом конкордации для случая, когда имеются связанные ранги (одинаковые значения рангов в оценках одного эксперта):

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3-n) - m \sum T_i}$$


$$W = \frac{6.5}{\frac{1}{12}3^2(3^3-3) - 3 \cdot 2.5} = 0.62$$

Подробные расчеты показали, что $W = 0,62$ – величина случайная, поэтому полученные результаты имеют смысл и могут быть использованы в дальнейших исследованиях;


также $W = 0,62$ говорит о наличии средней степени согласованности мнений экспертов.

Следовательно, в целом, ряд предлагаемых мер может эффективно повлиять на дальнейшую работу команды при


7. Выводы. Дальнейшие шаги.



В данной работе удалось определить основные сложности при активном приросте численности сотрудников компании.



Если на Этапе 2 Проекта компании будет необходимо принять и трудоустроить сразу 20 человек (согласно Оргструктуре на Этап 2), то это, безусловно, повлечет за собой определенные сложности. На данный момент в распоряжении БГХК имеется запас офисных помещений для размещения 29 сотрудников, а также уже подготовлен план-график работ для административного менеджера проекта – автора данной работы. Заранее проработанные меры, указанные в этой работе, несомненно, облегчат дальнейшую кадровую работу.



В качестве перспективных шагов, для более детальной оценки предлагаемых мероприятий, предлагается просчитать затраты на реализацию этих задач и их экономическую эффективность.

**Спасибо за
внимание!**