



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра инновационных технологий управления в государственной
сфере и бизнесе

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

На тему Особенности управления персоналом предприятия в условиях
кризисного состояния

Исполнитель Самойлова Валерия Вадимовна

Руководитель кандидат педагогических наук, доцент

Эмануэль Татьяна Сергеевна

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой



доктор экономических наук, профессор

Фирова Ирина Павловна

« 09 » июня 2023 г.

Санкт – Петербург

2023

Оглавление

Введение.....	3
1 Теоретические особенности управления персоналом предприятия в условиях кризиса.....	5
1.1 Понятие системы управления, методы и принципы управления персоналом на предприятии.....	5
1.2 Особенности проведения кадровой политики на предприятии в период кризиса, методология и формирование психологической устойчивости персонала.....	13
2 Анализ агентства недвижимости ООО «АН Студия 78» и выявление особенностей управления персонала предприятия в условиях кризиса	23
2.1 Анализ организационной структуры и деятельности предприятия	23
2.2 Анализ внешней среды ООО «АН Студия 78».....	32
2.3 Анализ применения методов управления в ООО «АН Студия 78».....	41
3 Разработка программы повышения стимулирования персонала в период кризиса в ООО «АН Студия 78» и оценка ее эффективности.....	51
3.1 Разработка программ повышения стимулирования персонала в ООО «АН Студия 78».....	51
3.2 Оценка эффективности предложенных программ	59
Заключение	70
Список использованной литературы	72
Приложение 1	76
Приложение 2	78
Приложение 3	83

Введение

На сегодняшний день, в условиях экономического кризиса, связанного с политической нестабильностью, взаимодействие и организация работы с персоналом, является одной из первостепенных задач для эффективного поддержания стабильности на предприятии. Связано это с тем, что персонал является наиважнейшим ресурсом организации, а, следовательно, требует особого подхода к коммуникации с ним. В особенности данный критерий важен в период кризиса, когда от организации требуется поддержание таких сфер деятельности предприятия, как: экономическая, административная, социально-психологическая.

Если при формировании кадровой политики будут уделяться недостаточное внимание одним из критериев, это может привести к ухудшению финансовых показателей, появлению внутренних конфликтов в коллективе, снижению уровня мотивации персонала. Как показывает практика, в период кризиса наименьшее внимание уделяется социально-психологическим методам управления персоналом.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что без анализа особенностей управления персоналом и разработке программы для повышения его качества, бизнес не может эффективно развиваться и расти для преодоления последствий от экономического кризиса.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка программы для повышения уровня качества применяемых методов управления персоналом в агентстве недвижимости «Студия 78».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления персоналом и особенности работы с ним в период кризиса;
- проанализировать деятельность организации ООО «Студия 78» и выявить основные недостатки в применяемых методах управления персоналом;

- разработать мероприятия для повышения уровня стимулирования персонала и улучшения социально-психологического климата персонала;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ООО «АН Студия 78».

Предметом исследования выступает выявление особенностей управления персоналом в условиях кризиса.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности практического применения приведенного мероприятия и использования аналитических результатов тестирования и опроса персонала.

1 Теоретические особенности управления персоналом предприятия в условиях кризиса

1.1 Понятие системы управления, методы и принципы управления персоналом на предприятии

Управление персоналом имеет многовековую историю. С давних времен люди делегировали полномочия, назначали ответственных лиц за тот или иной вид деятельности, занимались обучением и наймом людей для выполнения работы. Все это в совокупности является управлением персонала, однако, научное управление персоналом сформировалось только в XX веке. [19]

Некоторые авторы по-разному рассматривали определение «управление персоналом», выделяя наиболее важные, по их мнению, аспекты в деятельности управления персоналом. Для наиболее детального понимания сущности понятия «управления персоналом» далее будут рассмотрены толкования разных авторов, в том числе основные определения и дефиниции.

Согласно [18] управление персоналом представляет собой особую область управления в силу специфики его субъекта – человека... Управление персоналом – это постоянная задача всех руководящих кадров и кадровых служб предприятия по систематическому развитию всех сторон управления, связанных с человеком. Делая вывод по данному определению, стоит отметить, что оно является обобщающим и не раскрывает главной сущности понятия «управления персоналом», а именно конкретики, как следует управлять людьми.

В другом источнике [16] приведено определение Н. Маусова, который трактует его как «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов». Согласно этому определению, автор делает акцент на мотивационной составляющей работе с персоналом, что

безусловно является немаловажной составляющей, но оно также не охватывает полной составляющей понятия «управление персоналом».

В источнике [22] управление персоналом представляется как «комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающий соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового потенциала поведения целям и задачам предприятия (организации)».

В [21] по мнению немецких ученых Р. Марра и В. Вебера «управление персоналом – является сферой деятельности, характерной для всех организаций и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала».

Сравнивая между собой определения, представленные в источнике [22] и [21] следует отметить, что в первом случае автор выделил не только значимость комплекса управленческих мер, но и сделал акцент на характеристиках персонала и его трудовом потенциале, что в период кризиса является одной из авторитетных значений в работе с персоналом. Во втором определении сделан уклон больше на сопоставление целей менеджмента и его важнейших функций, поэтому, в дальнейшем в выпускной квалификационной работе под определением «управление персоналом» будет подразумеваться понятие из источника [22].

Управление персоналом как система представляет собой систему, в которой субъекты системы осуществляют управленческое воздействие на объекты управления.

Под объектами управления понимаются те части системы, на которых оказывается воздействие, то есть к объектам относятся: персонал, как отдельный рабочий, так и целый отдел, цех или предприятие.

Под субъектом понимаются те элементы системы, которые оказывают воздействия, то есть это управленческие звенья организации, такие как: генеральный директор, менеджеры разных звеньев и т.д.

Обобщенно структура системы управления представлена на рисунке 1.1.1

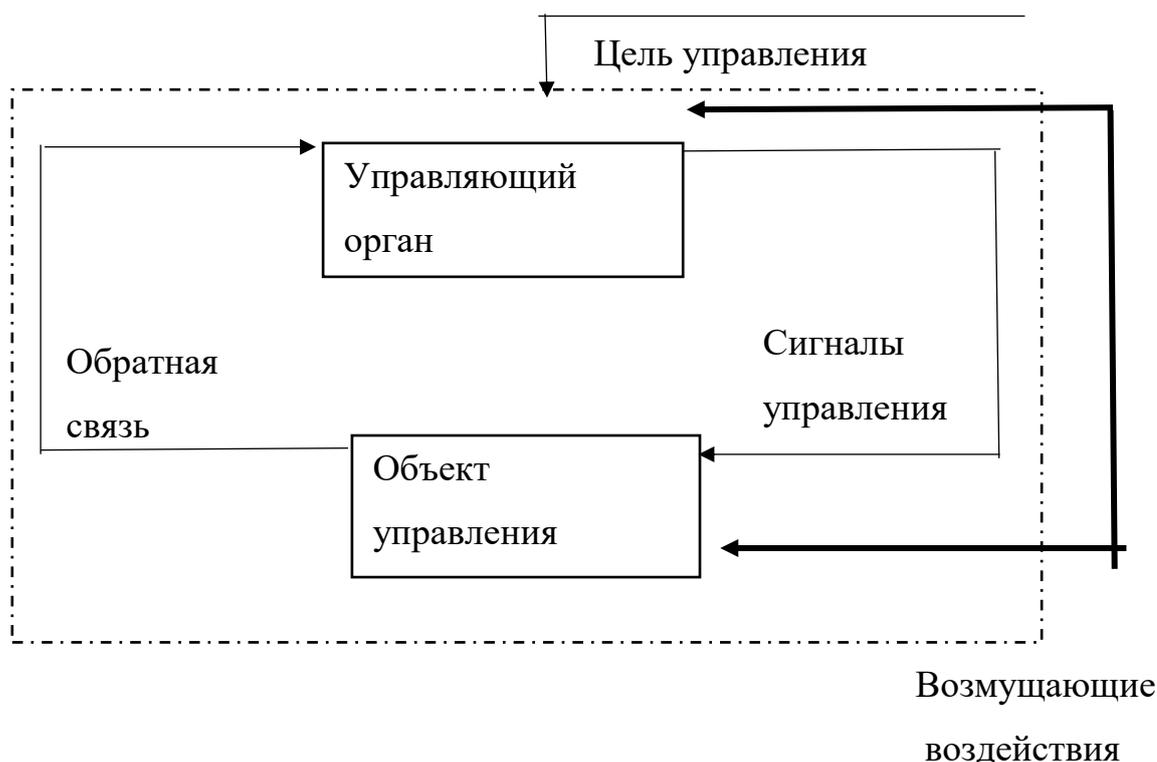


Рисунок 1.1.1 – Обобщенная структура системы управления

Под возмущающими воздействиями понимается любое воздействие окружающей среды на предприятие (организацию). Воздействия внешней среды на систему управления носят неконтролируемый характер, иногда частично контролируемый, это означает, что изменениям подвержена любая составляющая системы. Таким образом, система управления персоналом состоит из взаимосвязанных элементов, которые обеспечивают корректную, слаженную и эффективную работу процессов системы.

Для дальнейшего ознакомления с теоретической базой «управления персоналом», рассмотрим основные принципы управления персоналом.

Под принципами управления персоналом в [22] подразумеваются основные правила, принципы и нормы, которым обязаны следовать руководители и специалисты в процессе работы с подчиненными. За всю историю развития управления персоналом принципов управления было выделено большое множество, так, например, в Японии практикуют принцип пожизненного найма, также называемый «сюсин коё», что подразумевает собой соглашение работником и работодателем в обеспечении гарантий работнику наличия места в компании на определенной должности (с учетом дальнейшего

карьерного роста) вплоть до достижения предельного роста нахождения в компании.

В источнике [22] перечислены основные принципы управления персоналом, выделенные В. И. Кноррингом

Принцип цели. Данный принцип подразумевает обязательное наличие ясной цели у каждого действия.

Принцип правовой защищенности управленческих решений. Он основан на том, что все принятые управленческие решения должны базироваться на законодательстве, соответственно, не противоречить ему и не нарушать его.

Принцип оптимизации управления. Основывается на повышении эффективности системы управления.

Принцип соблюдения норм управляемости. Подразумевает то, что любое принятое управленческое решение должно соответствовать возможностям системы управления предприятия (организации). Принятое управленческое решение должно быть не экстремальным по отношению к системе управления предприятия, чтобы не вывести ее из зоны управляемости.

Принцип соответствия. Базируется на том, что поручения, данные руководителем своим подчиненным должны соответствовать профессиональным навыкам, умениям и физическим возможностям работников.

Принцип автоматического замещения отсутствующего. Согласно этому принципу, замещение отсутствующего сотрудника должно происходить формально, опираясь на должностные инструкции предприятия (организации).

Принцип первого руководителя. Данный принцип заключается в том, что при принятии важного производственного решения контроль за ходом его выполнения должен осуществляться непосредственно первым руководителем, так, как только он имеет право вносить корректировки любого характера при внедрении данного мероприятия.

Принцип одноразового ввода. Подразумевает то, что информация выводится один раз в общую базу. Соответственно, доступ к таковой базе

имеется у многих пользователей, но благодаря данному принципу снижается риск дублирования информации.

Принцип повышения квалификации. Согласно этому принципу, успешную деятельность предприятия (организации) можно достичь в том числе благодаря высоко квалифицированным сотрудникам, особенно в непрерывно изменяющихся условиях внешней среды.

Таким образом, подводя итоги по вышеперечисленным принципам, можно сделать вывод о том, что данные принципы охватывают почти все аспекты взаимоотношений между руководителем и подчиненным, а именно: цели, законности, оптимизации, обучения, соответствия компетенциям, защищенности, однако, стоит отметить, что важной составляющей успешной работы подчиненных является их психоэмоциональная составляющая. Все вышеперечисленные принципы основываются на директивном стиле управления, что в современных реалиях эмоционально тяжело сказывается на сотрудниках. В условиях, когда человек загнан в рамки и подвержен стрессовым ситуациям необходимо учитывать принцип комфортности [17]. Принцип комфортности, основывается на обеспечении возможности сотрудникам раскрытия своего творческого потенциала, развития уровня процесса принятия решений и осуществления предлагаемых мероприятий. Это может отражаться, например, в возможности выбора обработки и печати данных, наличия нескольких вариантов оформления документов и т.д. Стоит отметить, что данный принцип может сосуществовать с остальными только при условии того, что это не нанесет урона предприятию и не будет затормаживать процесс обработки информации.

Помимо принципов на которых базируется управление персоналом, существует различная методология воздействия на сотрудников. Многие авторы по-разному обозначали классификацию методологии управления персоналом, например, выделяя методы стимулирования – то есть введения системы поощрений за проделанную работу и удовлетворения конкретных потребностей сотрудников, методы информирования – которые базируются на том, что с

учетом полученной информации подчиненный самостоятельно выбирает модель своего поведения в организации, методы убеждения – суть которых заключается в воздействии на человека и навязывании наиболее выгодного для организации поведения сотрудников, также выделяют принуждающие методы, которые основываются на угрозах и применениях санкций в сторону сотрудников.

Однако, при дальнейшем рассмотрении в выпускной квалификационной работе будет приведена классификация А. Я. Кибанова [17], которая несколько отличается от вышеперечисленных примеров. Автор классифицирует методы управления персоналом на 3 категории:

1. Административные методы.
2. Экономические методы.
3. Социально-психологические методы.

Административные методы [17] носят прямой характер воздействия на персонал, отличаются ограниченным временем выполнения и подкрепляются нормативными документами, такими как распоряжения, договоры, приказы. За несвоевременное или не выполнение поручения к сотрудникам чаще всего применяются штрафные санкции.

Экономические методы [17] включают в себя ценообразование, материальное стимулирование, технико-экономический анализ и обоснование, также экономические нормы и нормативы. Экономический метод управления персоналом носит косвенное воздействие, что подразумевает под собой отсутствие четких временных границ и отсутствие жесткого влияния на сотрудника, таким образом, при применении такого рода метода управления как материальное стимулирование, работник сам рассчитывает свои возможности при принятии тех или иных дополнительных поручений, за которые полагается материальное вознаграждение.

Социально-психологические методы [17] направлены исследование и работу социально-психологического климата в коллективе, а именно: побуждении работников в участии в управлении и жизни предприятия, проведение социального анализа работников в коллективе, создание и

обеспечение нормального психологического климата в организации, разработка морального стимулирования сотрудников, развитие у персонала проявления инициативы по отношению к жизни организации. Также, как и экономические методы управления персоналом, социально-психологические носят косвенный характер, соответственно им не свойственно принуждение.

В условиях кризиса первоочередно принято анализировать экономические процессы предприятия, чтобы оценить «выживаемость» предприятия, экономическая эффективность принятых решений и т.д. [14]. В период организации и реализации мероприятий антикризисной программе человеческие ресурсы являются не только ключевой причиной успеха деятельности предприятия, но и причиной выхода из кризисной ситуации.

На практике зачастую пренебрегают социально-психологическим методам управления персоналом, делая акцент на административных и экономических. С одной стороны, применение административных методов навязывает персоналу соблюдение жесткой дисциплины, дает возможность продемонстрировать руководящему звену власть перед сотрудниками и позволяет применять санкции, опираясь исключительно на локальные нормативные акты и правовые нормативные акты.

Экономические методы позволяют замотивировать персонал на результат, но неспособны побудить проявлять инициативу в решениях и судьбе деятельности предприятия. В этом случае также высока вероятность риска ухода сотрудников, но в этом случае фактором ухода будет не более лояльное отношение со стороны руководства, а наиболее выгодное предложение со стороны других организаций. Также, важно отметить, что возможность быть материально поощренным побуждает сотрудников брать на себя переработки, что в конечном итоге с экономической составляющей является большим плюсом для организации, но по отношению к сотруднику данный метод получения вознаграждения за свои труды может привести к эмоциональному истощению организма, следствием чего является потеря интереса к работе со стороны сотрудников или же увольнение из-за профессионального выгорания.

Социально-психологические методы позволяют сотрудникам комфортно чувствовать себя в рабочей обстановке, своевременно устранить начинающийся конфликт и выявить психоэмоциональное состояние сотрудников.

Однако, стоит выделить особенности управления персоналом в агентстве недвижимости, так как, как было сказано ранее, выбор методов управления персоналом напрямую базируется на виде деятельности предприятия.

Управление персоналом в агентстве недвижимости имеет свои особенности, которые необходимо учитывать при разработке стратегии управления персоналом. Некоторые из этих особенностей включают:

1. Высокая конкуренция на рынке труда: в агентстве недвижимости работают профессионалы с высокой квалификацией и опытом работы. Поэтому, для привлечения и удержания таких сотрудников, необходимо предоставлять им выгодные условия труда и возможности для профессионального роста.

2. Работа в команде: Работа в агентстве недвижимости требует от сотрудников тесного взаимодействия и координации действий. Поэтому, управление персоналом должно обеспечивать создание комфортной рабочей атмосферы и развитие командной работы.

3. Нестабильность рынка: Рынок недвижимости может быть очень нестабильным, что может повлиять на работу агентства и его сотрудников. Управление персоналом должно быть гибким и адаптивным к изменениям на рынке.

4. Высокие требования к этике и профессионализму: Работа в агентстве недвижимости требует высокого уровня этики и профессионализма. Управление персоналом должно обеспечивать обучение сотрудников этим навыкам и контролировать их соблюдение.

5. Работа с клиентами: Агентство недвижимости работает с клиентами, которые могут быть очень требовательными и иметь различные потребности. Управление персоналом должно обеспечивать обучение сотрудников навыкам работы с клиентами и удовлетворению их потребностей.

В целом, управление персоналом в агентстве недвижимости должно быть ориентировано на создание высококвалифицированной и мотивированной команды, которая способна достигать высоких результатов и обеспечивать удовлетворенность клиентов.

Подытоживая все вышесказанное касательно методологии управления персоналом, следует отметить, что наибольшую эффективность для предприятия (организации) в работе с сотрудниками принесет использование методов в общей совокупности. Таким образом, можно сказать, что нельзя пренебрегать тем или иным методом, в особенности социально-психологическим, так как в мире в последнее время появилась тенденция на так называемое направление «self-care», что в переводе с английского означает «забота о себе» [12]. Суть данного направления заключается в том, что человек, следуя этому направлению меняет свой образ жизни в лучшую для него сторону, начиная с привычек и в дальнейшем охватывая все сферы его жизнедеятельности.

Таким образом, во втором параграфе первой главы будет приведены особенности проведения кадровой политики в условиях кризиса и подробнее раскрыта сущность социально-психологического состояния коллектива.

1.2 Особенности проведения кадровой политики на предприятии в период кризиса, методология и формирование психологической устойчивости персонала

В сложившейся обостренной ситуации в мире, связанной с напряженной политической обстановкой, которая также наносит урон по экономике нашей страны, очень важна эффективная антикризисная кадровая политика.

В источнике [23] кадровая политика организации определяется как сознательная, целенаправленная деятельность по созданию эффективного и профессионального, сплоченного и ответственного коллектива, который

обеспечивает достижение организацией всех стратегических целей, поставленных руководством организации и имеет способность быстро реагировать на изменения во внешней и внутренней среде организации.

В период кризиса первостепенные действия кадровой политики прежде всего сводятся к реализации таких задач, как:

1. Минимизировать возможность участия персонала в возникновении кризисной ситуации.
2. Оказать моральную поддержку сотрудникам, которые оказались под негативным воздействием кризиса, разразившегося не по их вине.
3. Стимулировать персонал на преодоление кризисной ситуации.
4. Адаптировать сотрудников к изменившимся условиям внешней и внутренней среды предприятия.
5. Согласовать интересы руководства и коллектива в сложный для организации период [10].

Соответственно, при реализации вышеперечисленных задач и четко поставленных стратегических целях для осуществления и реализации мероприятий, способствующих выходу из кризиса, повышается вероятность того, что процесс стабилизации организации будет проходить менее «болезненно» для предприятия и быстрее.

Традиционно выделяются 4 типа кадровой политики в условиях кризиса предприятия [10].

Первый тип – пассивная кадровая политика. Данный тип политики характеризуется тем, что в организации отсутствует план конкретных действий, а все мероприятия направлены на ликвидацию негативных последствий.

Второй тип – реактивная кадровая политика. Данному типу кадровой политики присуще контроль, отслеживание и анализ персонал-метрики (уровень удовлетворенности персоналом, количество трудовых конфликтов, уровень текучести кадров и т.д.). Также для реактивной кадровой политики характерно применение локальных мер.

Третий тип – превентивная кадровая политики. Ее суть заключается в том, что руководящий состав предприятия (организации) в курсе последних трендах и прогнозах развития кризисной ситуации, но отсутствия или нехватки необходимых ресурсов в значительной степени снижается влияние на изменение текущей ситуации.

Четвертый тип – активная кадровая политика. В данном случае у организации имеются все необходимые ресурсы на организацию всестороннего анализа и прогноза кризисной ситуации и имеются средства на оказание влияния сложившейся ситуации.

Каждая организация самостоятельно определяет направления кадровой политики, исходя из деятельности на которой базируется предприятие, особенностей организационной структуры и структурных подразделений, финансовых и трудовых ресурсов. Однако, на практике можно выделить 6 основных направлений кадровой политики организации в условиях кризиса [14], они будут перечислены ниже.

Первое направление связано с формированием временных групп, так называемая команда антикризисных менеджеров (могут также использоваться такие названия, как: комиссия по решению трудовых вопросов, группа по решению с задолженностью по оплате труда, группа внутреннего аудита персонала и др. [14]). Данные группы характеризуются временным характером работы, соответственно, для регламентации деятельности таких групп разрабатываются временные положения и инструкции, в которых прописывается задачи, инструкции и система оценки исследуемого объекта.

Второе направление связано с проведением оценки персонала. Руководство организации должно в полной мере иметь представление об имеющимся трудовом потенциале и эффективности сотрудников. Проведение оценки персонала позволит грамотно сформировать и распределить сотрудников в соответствие с их выявленными сильными сторонами, что в дальнейшем способствует достижению поставленных целей.

Третье направление подразумевает формирование «ядра» персонала организации. Суть этого направления состоит в том, что руководство организации формирует, так называемое, «ядро» организации, которое состоит из значимых и эффективных сотрудников. Критерии для выбора значимого сотрудника могут быть разными, такими как: опыт работы, уровень эффективности, объем продаж. Также немаловажным фактором в этом направлении будет выступать стрессоустойчивость, так как данное «ядро» формируется в период воздействия изменяющихся факторов внешней и внутренней среды, что привело к кризисному состоянию предприятия.

Следующее направление реализации кадровой политики в условиях кризисного состояния предприятия подразумевает проведение аудита персонала предприятия, что позволяет выявить в каких качественных и количественных характеристиках нуждается организация. С одной стороны, проведение кадрового аудита позволяет выявить дефицит компетенций и сотрудников, которые необходимы организации. С другой стороны, проведение аудита позволяет реструктурировать персонал, выявить избыточную численность и перенаправить часть сотрудников в непрофильные структурные подразделения. [23].

Пятое направление кадровой политики заключается в разработке системы стимулирования персонала в новых условиях. В изменившихся условиях важна материальная и моральная поддержка персонала, в особенности уже сформированного значимого «ядра» персонала. Важно учитывать взаимосвязь оплаты труда и прилагаемых усилий команды для выхода из кризисной ситуации.

Последнее направление заключается в информировании персонала и всего внешнего окружения в сложившейся ситуации, особенностях разрабатываемой и применяемой кадровой политики. Как отмечается в источнике [23], этому направлению нужно уделять особое внимание, так как во избежание ухудшения ситуации важно предотвратить распространения ненужных слухов, способствовать снижению социально-психологического напряжения

сотрудников путем разговоров и разъяснений уточняющих моментов, которые в наибольшей степени напрягают персонал. Также, стоит отметить, что проведения такого рода мероприятий позволит сохранить имидж привлекательного работодателя на рынке труда.

Обобщая все вышесказанное, следует выделить основные моменты в направлениях кадровой политике организации в условиях кризисного состояния предприятия. Для обеспечения успешной антикризисной кадровой политики первоначально следует провести комплексный анализ персонала организации, по итогам которого будут выявлены положительные и отрицательные черты имеющегося штата сотрудников. Благодаря проведенному аудиту и выявленным слабым и сильным сторонам появится возможность грамотно распределить персонал и выявить сильных работников для дальнейшего формирования «ядра». Однако, не стоит забывать, что кризисное состояние предприятия — это не только тяжелый период для руководителей, но и стрессовая ситуация для сотрудников, поэтому очень важно стимулировать персонал к работе, снижать социально-психологическую напряженность и налаживать психологический климат в коллективе.

Каждое направление кадровой политики содержит различные принципы ее направлений в антикризисном управлении персоналом. Принципы позволяют наиболее точно сформулировать суть направления кадровой политики не в полном ее аспекте, а в дробных частях. Для дальнейшего ознакомления с направлениями антикризисной кадровой политики будут перечислены основные принципы [23] и краткая характеристика перечисленных принципов, которая приведена в таблице 1.1.1

Таблица 1.1.1 – Характеристики принципов направлений кадровой политики в период кризиса предприятия.

Направление кадровой политики	Принцип	Характеристика
Оценка персонала	Эффективности	Приоритетность выполнения поставленных задач и достижения целей

	Соответствия	Соответствие компетентностей и навыков персонала с порученными задачами
	Справедливости	Справедливое соотношение результата деятельности и вознаграждения
Найм и высвобождение персонала	Оптимизации	Оптимизация кадрового потенциала и возможностей организации в период кризиса
	Защищенности	Социальная и правовая защита работников на основе законодательства и локальных нормативных актов.
	Перераспределения обязанностей	Распределение персонала в соответствии с потенциалом работников.
Мотивация персонала	Справедливости	Справедливое соотношение результата деятельности и вознаграждения
	Равномерности стимулов и санкций	Вариативность форм поощрения и санкций
	Мотивации	Справедливое соотношение результата деятельности и вознаграждения
Создание благоприятного социально-психологического климата	Информированности	Осведомленность сотрудников о ситуации в организации
	Уважения человека	Признание заслуг человека, учет его интересов
Управление конфликтами	Защищенности	Социальная и правовая защита работников на основе законодательства и локальных нормативных актов.
	Уважения человека	Признание заслуг человека, учет его интересов

Подводя итоги по таблице 1.1.1 с перечисленными характеристиками направлений деятельности кадровой политики в период кризиса, стоит отметить, что в каждом направлении выделяется весомость уважения к человеку, обеспечение защищенности сотрудников и адекватное распределение вознаграждений и санкций.

Особенность проведения кадровой политики в сфере недвижимости, заключается в том, что в условиях экономической нестабильности компания должна быть готова к изменениям на рынке недвижимости и быстро адаптироваться к новым условиям. В этом случае роль квалифицированных и мотивированных сотрудников становится еще более важной.

В период кризиса компания может столкнуться с сокращением клиентской базы и уменьшением объемов продаж. В такой ситуации важно иметь команду профессионалов, которые смогут привлечь новых клиентов и сохранить существующих. Кроме того, компания должна быть готова к изменению цен на недвижимость и изменению требований клиентов.

Важным элементом кадровой политики в период кризиса является мотивация и стимулирование сотрудников. В условиях экономической нестабильности снижение доходов может привести к ухудшению мотивации и лояльности сотрудников. Поэтому компания должна создать систему материальной и нематериальной мотивации, которая позволит сохранить высокую производительность и мотивацию сотрудников.

В период кризиса важно также обеспечить обучение и развитие сотрудников. Это позволит повысить их профессиональную квалификацию и улучшить качество работы. Кроме того, обучение и развитие сотрудников могут стать дополнительным стимулом для сохранения лояльности и мотивации.

Таким образом, кадровая политика в агентстве недвижимости играет важную роль в период кризиса. Она должна быть направлена на привлечение и удержание квалифицированных сотрудников, их обучение и развитие, мотивацию и стимулирование, а также на формирование единой команды с общими ценностями и культурой компании.

Для достижения эффективных результатов антикризисной кадровой политики необходимо стремиться к балансу экономической и социально-психической эффективности и сформировать благоприятный и устойчивый психологический климат в коллективе. В период нестабильных условий приспособления организации к изменившимся новым реалиям в которых

вынуждена существовать организация, по мнению Л.В. Корель, сотрудники проходят такие стадии [11], как:

1. Стадия социального шока. Данная стадия характеризуется резким изменением привычных устоев и работы организации, тем самым вызывая у сотрудников снижение эффективности деятельности, отрицание появившихся новых условий работы и стремление работать «как раньше»].

2. Стадия вовлечения адаптационных ресурсов. Данная стадия характеризуется тем, что персонал принял изменившиеся условия и готов к их изучению и приспособлению к работе в них.

3. Стадия стремления работать «по-прежнему» в надежде на возвращение прошлых условий работы в организации. Данная стадия характерна для той части персонала, которая отказывается повышать свою квалификацию для эффективной работы в новых условиях. Это характерно для людей, которые испытали сильное эмоциональное и психическое потрясение в связи с резкой сменой привычного рабочего климата.

По статистике [11] по приведенным различным оценкам в совокупности процентное соотношение персонала и вышеперечисленных стадий таково: 15% составляют те, кто сумел приспособиться под изменившиеся условия, прошел процесс адаптации (обучение, риск, проявление активности и т.д.) и способен дальше функционировать в организации. Остальные 85% находятся в состоянии первых двух стадий, «социального шока» и неприятия реальности с надеждой на возвращение на старый уклад.

Проходя вышеперечисленные стадии персонал испытывает психоэмоциональное напряжение и при его несвоевременном выявлении повышается вероятность появления психологического кризиса в коллективе. Психологический кризис способен привести к дестабилизирующему настрою, что в свою очередь скажется на мотивационной составляющей персонала и в общем и целом на эффективности работы сотрудников.

Причинами возникновения психологического кризиса первоначально считается беспечное отношение руководителей к проблемам и переживаниям,

возникающим у сотрудников. Такие руководители придерживаются принципа «само пройдет», «притворюсь, что не видел» [13]. Наблюдая незаинтересованность со стороны руководителя, подчиненные начинают чувствовать растерянность, а также строить домыслы и слухи, способные подорвать доверие сотрудников к принятым руководителем решениям, тревога и сомнения в завтрашнем дне, пропадает уверенность в отношении занятости и т.д.

Низкий уровень психологического климата может оказать негативное влияние на агентство недвижимости в нескольких аспектах:

1. Ухудшение мотивации сотрудников. Если в коллективе царит напряженная атмосфера, конфликты и недоверие, то сотрудники могут потерять интерес к работе и начать искать другие места работы.

2. Снижение производительности. Негативный климат может привести к тому, что сотрудники будут менее продуктивными и эффективными в своей работе, что отразится на результативности агентства.

3. Ухудшение качества обслуживания клиентов. Если сотрудники не чувствуют поддержки и уважения со стороны коллег и руководства, то они могут быть менее дружелюбными и профессиональными при общении с клиентами.

4. Увеличение текучести кадров. Если сотрудники не чувствуют себя комфортно в коллективе, то они могут уходить на другие места работы, что приведет к постоянной текучести кадров и затратам на поиск и обучение новых сотрудников.

5. Ухудшение репутации агентства. Если в коллективе царит негативный климат, то это может отразиться на репутации агентства в глазах клиентов и партнеров, что может привести к уменьшению объема продаж и доходов.

Существует множество методик для повышения социально-психологического климата в коллективе. Наиболее распространёнными являются проведение тренингов в малых группах, под которыми подразумевается коллектив организации. В основном данные тренинги направлены на развитие таких чувств, как эмпатия, перцепция, рефлексия.

Тренинги могут проводиться как сотрудниками или руководителями организации, так и специально приглашенными специалистами-психологами.

Также, используются такие методики, как «арт терапия», суть которой заключается в самовыражении себя как личности через визуальный образ, скульптуру. В момент самовыражения человек не задумывается о конкретном образе, который он хочет увидеть в итоге, что позволяет в дальнейшем выявить наличие агрессии или же негативных чувств и эмоций.

Существует также методика «телесная терапия», которая широко применяется в крупных компаниях, таких как Газпром. Под «телесной терапией» может пониматься специализированная комната психологической разгрузки, в которой находятся комфортные кресла, аудиосистема для прослушивания классической музыки, приветствуется наличие проекторов для проецирования пейзажей природы или же декор в виде камней, растительности, положительно сказывается наличие аквариума в комнате психологической разгрузки.

2 Анализ агентства недвижимости ООО «АН Студия 78» и выявление особенностей управления персоналом предприятия в условиях кризиса

2.1 Анализ организационной структуры и деятельности предприятия

В рамках прохождения преддипломной практики автором было исследовано и проанализировано предприятие ООО «АН Студия 78», во второй главе выпускной квалификационной работы была определена целевая аудитория, описаны основные виды деятельности предприятия, определена штатная численность сотрудников.

ООО «АН Студия 78» находится в городе Санкт-Петербург по адресу Россия, г. Санкт-Петербург, Измайловский проспект д.4, БЦ «Измайловский», помещение 226. Организация зарегистрирована по данным ФНС 03 февраля 2015 года. Организация имеет круглую печать, содержащую ее полное фирменное наименование на русском языке, указание местонахождения и номера ИНН и ОГРН.

Целевой аудиторией ООО «АН Студия 78» являются люди от 18 лет до 70 лет, преимущественно семейные пары с детьми или же семейные пары на этапе планирования рождения детей, проживающие в городе Санкт-Петербурге и Ленинградской области, которые испытывают необходимость в консультации о покупке/продаже недвижимости или же непосредственно для осуществления проведения сделки, поиске или сдаче под аренду помещений, а также в осуществлении сделок за счет использования бюджетных средств – социальных выплат.

«АН Студия 78» специализируется на предоставлении консультационных и сопроводительных услуг в сфере недвижимости, основанных за вознаграждение на договорной основе. Основной задачей деятельности исследуемой организации является удовлетворение требований продавца и/или покупателя различных объектов недвижимости. Спецификой деятельности

агентства недвижимости «Студия 78» является то, что все сотрудники имеют представление и опыт в работе с людьми, находящимися на очереди на социальное жилье и выплаты. Целями деятельности организации являются расширение рынка товаров и услуг и извлечение прибыли. Обеспечение выполнения целей и задач, поставленных организацией, выполняется посредством предоставления услуг, которые представлены ниже в таблице 2.1.1

Таблица 2.1.1 – перечень предоставляемых услуг «Студия 78»

Наименование услуги	Стоимость оказания услуги
Риэлтерские услуги при покупке объекта недвижимости	80 000 т.р.
Риэлтерские услуги при продаже объекта недвижимости	3% от стоимости от продаваемого объекта, но не менее 60 000 т.р. за продажу комнаты.
Риэлтерские услуги при продаже объекта с альтернативной покупкой включают комплекс услуг, оказываемых при продаже и покупке объекта недвижимости	рассчитывается исходя из стоимости продаваемого объекта + услуга покупки объекта. Минимальная цена – 120 000 т.р.
Подбор банка-кредитора	бесплатно
Сопровождение сделки при подобранном объекте недвижимости	от 35 000 т.р.
Сопровождение и организация сделки по загородной недвижимости с использованием средств социальной выплаты (без подбора объекта)	75 000 т.р.
Продажа загородной недвижимости	от 5% от стоимости продаваемого объекта, но не менее 100 000 т.р.
Покупка загородной недвижимости	100 000 т.р.
Сопровождение и организация сделки при «Получение целевого жилищного займа»	60 000 т.р.

В таблице 2.1.1 представлены обобщенно наименования услуги, однако, если рассматривать более детально, то деятельность агентов недвижимости ООО «АН Студия 78» заключается в проведении переговоров с продавцами и контрагентами, организации сделок, консультации, разработка рекламной компании объекта, организации рекламы, организации просмотров объекта, юридическом и банковском сопровождение, передаче и приеме объекта недвижимости в надлежащем состоянии, организации взаиморасчетов и т.д. Для грамотной реализации всех вышеперечисленных направлений деятельности и задач в агентстве недвижимости «Студия 78» имеется штат

высококвалифицированных специалистов, которые способны оказать качественные услуги с минимальными рисками как для компании, так и для клиента. Для наиболее ясного понимания организационного состава агентства недвижимости далее, на рисунке 2.1.1 приведена организационная структура.

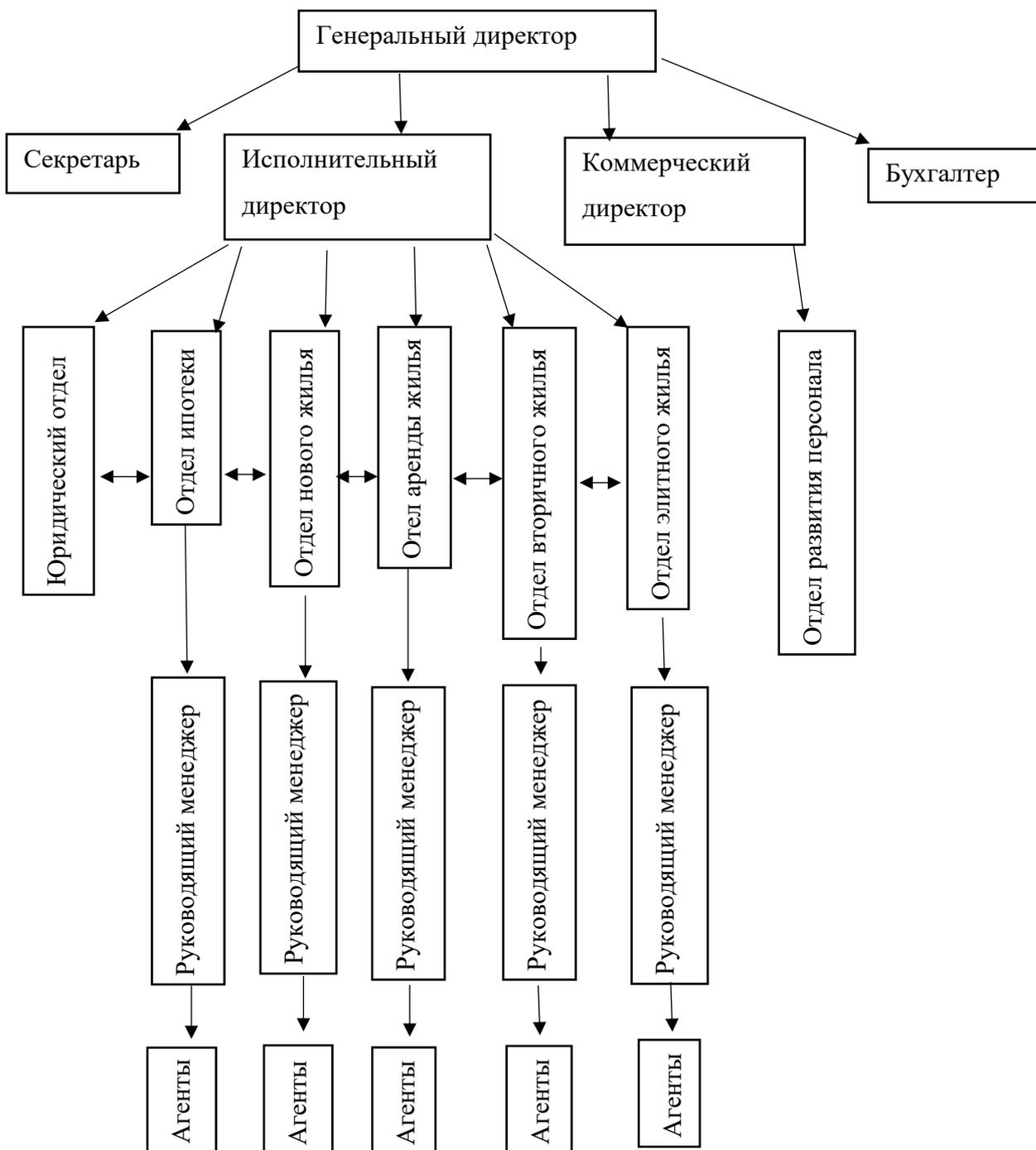


Рисунок 2.1.1 – Организационная структура ООО «АН Студия 78»

На рисунке 2.1.1 изображена организационная структура агентства недвижимости «Студия 78». Структура относится к линейному типу, так как ей свойственно прямое вертикальное подчинение «руководитель-подчиненный».

Также, стоит отметить, что отличительной чертой вышеприведенной организационной структуры является наличие горизонтальных связей между отделами, находящимися под подчинением у исполнительного директора. В агентстве недвижимости данный прием способствует быстрой передаче информации между отделами, в особенности важна координация с юридическим отделом, который отвечает за грамотное оформление документации.

В процессе прохождения преддипломной практики при помощи наблюдения и анализа должностных инструкций сотрудников были выявлены и проанализированы основные виды деятельности и функции структурных подразделений.

Юридический отдел необходим любому агентству недвижимости, так как он выполняет контролируемую функцию. Под контролирующей функцией подразумевается контроль и проверка пакета документов объектов как в процессе сделки, так и на этапе выставления объекта на площадки, такие как Циан, Авито, Бюллетень недвижимости [30] и многие другие. Оперативная работа юридического отдела позволяет организации снизить риски оказания некачественных услуг, связанных с ошибками в документации, позднем выявлении наличия нескольких собственников у объекта недвижимости и арестах.

Ипотечный отдел занимается ипотечным кредитованием, потребительским кредитованием, подбирает наиболее лояльную программу на выгодных условиях для заемщика у имеющихся банков, в первую очередь, банков-партнеров агентства. Оперативная работа ипотечного отдела позволяет предоставить сразу несколько вариантов условий кредитования от разных банков, экономя при этом время клиента, избавляя его от необходимости самостоятельного изучения условий разных банков.

Отдел нового жилья обладает информацией об всех строящихся новых объектах, о застройщиках и, соответственно, способен предоставить наиболее выгодное предложение для клиента, с учетом его бюджета. Отдел вторичного жилья занимается куплей-продажей недвижимости, у которой ранее имелись

владельцы. Соответственно по мимо анализа рынка вторичного жилья, особое значение придается координации с юридическим отделом, так как в данном случае появляется риск того, что сделка может оказаться недействительной из-за таких причин, как: наследство, болезни у прошлых владельцев и т.д.

Отдел аренды занимается поиском подходящих под условия съемщиков вариантов помещений, как жилых, так и коммерческих, также занимается поиском съемщиков, контролирует составление договора аренды, анализирует рынок, на котором располагаются подходящие варианты.

Отдел элитного жилья занимается анализом рынка жилья премиум класса, предоставлением подходящих вариантов под запросы клиентов.

Отдел развития персонала совмещает в себе отдел кадров и отдел связей с общественностью. Основные задачи данного отдела заключаются в подборе персонала, а конкретно, выбора наставников для стажёров, работе с рекламой, поиск и выбор программ для повышения квалификации сотрудников, налаживании партнерских отношений, поиск новых партнеров, организация партнерских встреч, поиск и организация мероприятий для активного участия агентства.

Все вышеперечисленные отделы находятся под руководством исполнительного и коммерческого директоров, которые, в свою очередь, предоставляют отчет и работе всех отделов и обеспечивает координацию связи с генеральным директором, в случае необходимости.

Связующим звеном для обеспечения эффективной коммуникационной связи отделами является руководящий менеджер. Руководящий менеджер от каждого отдела занимается сбором информации с агентов для дальнейшей передачи и их обработки в соответствующие отделы. По мимо связующей функции, руководящий менеджер координирует работу агентов по недвижимости. В подчинении руководящего менеджера каждого из отделов имеется ряд агентов, специализирующихся на определенном виде сделок.

Таким образом, анализируя функциональность отделов организации ООО «АН Студия 78» стоит отметить, что преимуществом организационной

структуры агентства недвижимости является наличие горизонтальных связей, которые обеспечивают передачу и получение информации в нужные отделы с минимальными искажениями.

При осуществлении грамотного выполнения своих обязанностей каждый агент недвижимости опирается на такие нормативно-правовые акты, как Гражданский Кодекс РФ, Налоговый кодекс, Земельный кодекс, Жилищный кодекс и другие нормативно-правовые акты.

В рамках программы привлечения новых клиентов у агентства недвижимости заключены партнерские отношения с такой организацией, как ЦДЖ. В рамках партнерства агенты «Студии 78» оказывают консультационные услуги в отделах ЦДЖ и в случае заинтересованности агентство предлагает свои услуги. Также «Студия 78» состоит в партнерских отношениях с такими банками, как: Сбербанк, Россельхозбанк, Банк Санкт-Петербург, ВТБ, Банк Открытие и др.

Для наиболее ясного представления масштабности исследуемой организации автором будет представлена в таблице 2.1.2 структура и штатная численность сотрудников в ООО «АН Студия 78»

Таблица 2.1.2 – Структура и штатная численность персонала «Студия 78»

Наименование подразделения	Должность	Тарифная ставка (оклад)	Премии, надбавки	Примечания	Штатная числ., чел
Генеральный директор предприятия	Генеральный директор	70 000	-	-	1
Секретарь руководителя	Секретарь	40 000	-	-	1
Исполнительный директор	Исполнительный директор	50 000	-	-	1
Коммерческий директор	Коммерческий директор	50 000	-	-	1
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	40 000	-	-	1
Юридический отдел	Начальник юр.отдела	45 000	-	-	1
	Юрконсультант	40 000	+ 2000 за обучение в ЦДЖ.	-	2

			+1000 за отзыв клиента.		
Ипотечный отдел	Начальник ипотечного отдела	45 000	-	-	1
	Специалист по ипотечным кредитам и займам	40 000	+ 2000 за обучение в ЦДЖ.	-	2
Отдел работы с новым жильем	Начальник отдела нового жилья	45 000	-	-	1
	Специалист по работе с новостройками	40 000	-	-	1
Отдел аренды жилья	Начальник отдела аренды	45 000	-	-	1
	Специалист по аренде	40 000	-	-	1
Отдел вторичного жилья	Начальник отдела втор.жилья	45 000	-	-	1
	Специалист по втор.жилью.	40 000	-	-	2
Отдел элитного жилья	Начальник отдела элит.жилья	50 000	-	-	1
	Специалист по элит.жилью	45 000	-	-	2
Отдел развития персонала	Начальник отдела	50 000	-	-	1
	Специалист по связям с общественностью	45 000	-	-	1
	Специалист по работе с персоналом	45 000	+ 5000 за организацию обучения персонала	-	1
Руководящий менеджер	Руководящий менеджер	40 000	-	+ % с комиссии с проводимых агентами сделок.	4
Агент по продаже недвижимости	Риелтор	Комиссионные вознаграждения.	+ 2000 за обучение в ЦДЖ. + 5000 за консультирование в ЦДЖ.		21

			+1000 за отзыв клиента.		
Итого					48

Исходя из таблицы 2.1.2 следует сделать вывод о том, что в организации «Студия 78» общая численность персонала равна 48 сотрудникам, что относится к малому типу предприятия [7]. Также, исходя из таблицы видно, что у риелторов имеется наиболее количество надбавок и премий, связанных с обучением и консультированием в партнерском отделении ЦДЖ и за отзыв клиента на портале ЦДЖ. Положительные отзывы клиентов позволяют формировать портфолио риелторов и благоприятно влияют на привлечение новых клиентов. Расчет заработной платы риелтора считается самым сложным из вышеперечисленных должностей, так как у каждого агента недвижимости заработная плата рассчитывается из количества проведенных сделок за месяц и стоимости проданных или купленных объектов, соответственно, почти у каждого агента заработная плата будет разная, в зависимости от сложности сделки, проводимых операций и цены объекта недвижимости. Однако, помимо затрат на оплату труда сотрудников, значительные расходы уходят на оплату аренды помещения под офис, покупку премиум подписки на портале Домклик, Циан и выставление платных объявлений на Авито.

Таблица 2.1.3 – затраты на продвижение объявлений и аренду помещения

Название площадки	Цена, руб.	Примечание
Домклик	13 674	Цена одного объявления 129 р. В месяц в среднем в агентстве 106 активных объявлений.
Циан	50 000	Стоимость премиум пакета в месяц.
Авито	10 600	Цена одного объявления 100 р. В месяц в среднем в агентстве 106 активных объявлений.
Аренда офисного помещения	80 225	БЦ «Измайловский» , офис 226, помещение 70, 6 м.кв.
Итого	154 499	

Далее, для более подробного разбора персонала агентства недвижимости будет приведено разделение сотрудников по полу и возрасту.

В агентстве недвижимости «Студия 78» специалисты все женщины в возрасте от 25 лет до 65. На диаграмме 2.1.1 подробнее изображено ранжирование персонала по возрастному признаку

Диаграмма 2.1.1 – ранжирование персонала по возрастному признаку



Исходя из вышеприведенной диаграммы следует сделать вывод о том, что в агентстве недвижимости «Студия 78» большая часть сотрудников в возрасте от 45 до 55 лет – 44% всех сотрудников, от 35 до 45 – 37%, от 25 до 35 – 15% в данном случае это преимущественно стажеры организации, а от 55 до 65 лет – 4%. Результаты диаграммы свидетельствуют о том, что в формировании подразделений в коллективе высока важность возрастных показателей, дабы избежать конфронтации поколений и организовать комфортный психологический климат в организации.

Таким образом, подводя итоги по первому параграфу второй главы выпускной квалификационной работы стоит выделить основные моменты в деятельности исследуемой организации. Специфика деятельности заключается в умении всех сотрудников проводить сделки с людьми, находящимися на очереди на социальные выплаты, однако помимо этого, организация занимается

первичным, вторичным, элитным жильем и новостройками. В рамках анализа предприятия был приведен перечень предоставляемых услуг с их ценовым диапазоном, также были перечислены структура организации и штатная численность персонала, приведено ранжирование по половому и возрастному признакам.

2.2 Анализ внешней среды ООО «АН Студия 78»

Для того, чтобы определить особенности управления персоналом предприятия в период кризиса, необходимо проанализировать внешнюю среду организации и выявить ее влияние на организацию. Так как формирование стратегии управления персоналом напрямую связано со стратегией компании, то автором был проведен PEST-анализ агентства недвижимости «Студия 78» с целью выявления ключевых факторов, способных повлиять на деятельность предприятия, психологическое состояние персонала и способствовать повышению уровня стресса, что приводит к снижению продуктивности специалистов. По итогам проведенного анализа внешней среды автором будет предложена оптимальная стратегия для исследуемой организации. В таблице 2.2.1 приведены 4 группы факторов внешней среды, изменение которых оказывает влияние на деятельность агентства недвижимости «Студия 78».

Таблица 2.2.1 – Факторы внешнего окружения

Политические факторы	Экономические факторы
Внесение поправок в законодательство РФ.	Изменение ключевой ставки ЦБ. Прогнозируется, что к концу 2023 года ключевая ставка будет составлять 7-9%, что повлияет на изменение ставки кредитования в банках.
Изменение в условиях предоставления льготной ипотеки в 2023 году. Процентная ставка повысилась с 7% до 8%, что увеличивает сумму выплат.	Изменение курса валют, данный фактор характеризуется прямой зависимостью с ценами на недвижимость.
Введенные санкции и ограничения на импорт, в следствие чего затормаживается постройка новых ЖК.	Снижение платежеспособности населения.
Социально-культурные факторы	Технологические факторы

Массовая эмиграция населения осенью 2022 года.	Невысокая степень освоения и внедрения зарубежных технологий постройки объектов недвижимости.
Религиозные убеждения и принципы народов разных национальностей.	Влияние сети Интернет на рынок недвижимости.
Семейные ценности.	Технологические нововведения в работе госучреждений.

Поясним некоторые из факторов:

Внесение поправок в законодательство РФ. По данным фактором подразумевается изменение и внесение правок от 1 марта 2023 в Федеральный закон от 27 июля 2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» [6], предусмотренные отложенными положениями Закона № 266-ФЗ от 14 июля 2022, а также ряд приказов Роскомнадзора . Данные поправки значительно усложнили процесс передачи данных зарубеж, потому что по мимо подачи заявления в Роскомнадзор для осуществления передачи данных зарубеж, физическое лицо, которое дает согласие на передачу своих личных данных, обязано написать заявление в МФЦ.

Фактор введения санкций и запрета на импорт комплектующих в значительной степени влияет на рынок недвижимости в связи с тем, что из-за нехватки материалов и оборудования замедляется процесс постройки новых жилых комплексов, так как на отечественном рынке нет подходящих аналогов под применяемую технологию постройки.

Изменение курса валюты напрямую связано с ростом или снижением цен на недвижимость, в основном на первичное жилье, например, согласно аналитике [29] в январе 2023 1 кв.м первичного жилья стоил – 222, 250 тысяч рублей, а в феврале 2023 также 1 кв.м. первичного жилья стоил – 217, 818 тысяч рублей. В то же время, динамика курса доллара, согласно источнику [30] составляла на 1 января 2023 – 70,03, а на февраль 2023 – 67,57.

Фактор массовой эмиграции населения осенью 2022 года, связанный с изменением политической ситуацией в стране привел к тому, что многие граждане, находясь за границей пытаются совершить разные манипуляции с

недвижимостью, находящейся у них в собственности, действуя от лица доверенных ими лиц, но в силу изменения законодательства о передаче персональных данных такие проведения такого рода сделок сильно усложняется, как было сказано ранее.

Религиозные убеждения и принципы народов разных национальностей. На практике деятельности агентства недвижимости «Студия 78» проведение сделок с народами разных этнических групп территориально приближенных к югу России сопровождается такими трудностями, как отказ от работы с женщиной агентом, так как в связи с устоявшимся менталитетом о положении мужчин и женщин у южных народов, ставилось под сомнение уровень компетентности агентов из-за их полового признака.

Фактор семейных ценностей связан с особых запросов потребителей при поиске жилья, например, расположение, инфраструктура района и т.д.

Влияние сети Интернет на рынок недвижимости проявляется в появлении функционале площадок для поиска необходимого объекта. Например, агентство недвижимости «Студия 78» публикует объявления на таких площадках, как: Циан, Авито.Недвижимость [32], Домклик [27], Бюллетень Недвижимости [31] и др., что способствует более высокому охвату заинтересованных в покупке или продаже недвижимости лиц.

Технологические нововведения в работе госучреждений. Данный фактор подразумевает переход большей части государственных организаций на электронную систему записи и работу с документами через портал «Госуслуги». Далее в таблице 2.2.2 будет проведено ранжирование влияния вышеперечисленных факторов на деятельность предприятия по мнению сотрудников организации и выставление экспертных оценок, по мнению экспертов. В роли экспертов выступали сотрудники ООО «Студия 78».

Таблица 2.2.2 – Факторы внешней среды с учетом экспертных оценок

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Ср. оценка	Оценка с поправкой на вес
		Экс. 1	Экс. 2	Экс. 3	Экс. 4	Экс. 5		
Политические факторы								

Внесение поправок в законодательство РФ.	2	4	2	3	5	4	3,6	0,31
Изменение в условиях предоставления льготной ипотеки в 2023 году.	2	3	2	4	2	1	2,4	0,21
Введенные санкции и ограничения на импорт	1	4	5	3	4	2	3,6	0,16
Экономические факторы								
Резкое изменение ключевой ставки ЦБ.	3	5	5	4	4	3	4,2	0,54
Изменения курса валют.	3	4	5	5	4	4	4,4	0,57
Снижение платежеспособности населения	2	4	3	4	3	4	3,6	0,31
Социально-культурные факторы								
Массовая эмиграция населения осенью 2022 года.	1	3	2	3	4	1	2,6	0,11
Религиозные убеждения и принципы народов разных национальностей	2	3	3	2	4	2	2,8	0,24
Семейные ценности.	1	2	3	1	2	1	1,8	0,07
Технологические факторы								
Невысокая степень освоения и внедрения зарубежных технологий постройки объектов недвижимости	2	3	4	5	3	4	3,8	0,33
Влияние сети Интернет на рынок недвижимости.	2	3	4	2	1	4	2,8	0,24
Технологические нововведения в работе госучреждений	2	3	5	2	4	2	3,2	0,27
Итого	23						38,8	

Выставление оценки влияния факторов происходило по данному принципу, где 3- практически не влияет на активность организации, 2- влияют только на процессы осуществления деятельности предприятия, 1 – последствия оказываемого воздействия велики, оказывают значимые изменения в деятельности предприятия и влияют значительно влияют на прибыль.

Выставление экспертных оценок проводилось по ранжированию где 1 – минимальное влияние изменений внешней среды, а 5 – максимальное проявление изменений.

Вычисление графы «средняя оценка» происходило по формуле: сумма баллов, выставленных экспертами/количество экспертов.

Графа «средняя оценка с поправкой на вес» рассчитывалась по формуле = (строка «влияние фактора»: строка «общий итог влияния факторов»)*((\sum экспертных оценок по каждому отдельному фактору): количество экспертов).

Расчёт графы «средняя оценка с поправкой на вес» позволяет выявить наибольшую значимость влияния факторов внешней среды на исследуемую организацию и понять на что нужно акцентировать наибольшее внимание.

Для дальнейшего анализа в сводной таблице 2.2.3 будет представлено ранжирование влияние факторов по мере убавления средней оценки с учетом веса.

Таблица 2.2.3 – Ранжирование влияния факторов внешней среды

Политические факторы	Вес	Экономические факторы	Вес
Внесение поправок в законодательство РФ.	0,31	Изменения курса валют.	0,57
Изменение в условиях предоставления льготной ипотеки в 2023 году.	0,21	Резкое изменение ключевой ставки ЦБ.	0,54
Введенные санкции и ограничения на импорт	0,16	Увеличение платежеспособности населения	0,31

Социально-культурные факторы	Вес	Технологические факторы	Вес
Религиозные убеждения и принципы народов разных национальностей	0,24	Невысокая степень освоения и внедрения зарубежных технологий постройки объектов недвижимости	0,33
Массовая эмиграция населения осенью 2022 года.	0,11	Технологические нововведения в работе госучреждений	0,27
Семейные ценности.	0,07	Влияние сети Интернет на рынок недвижимости	0,24

Исходя из вышеописанной таблицы следует сделать промежуточный вывод о том, что ранжирование влияния факторов внешней среды с учетом оценки с поправкой на вес позволяет выявить наиболее значимые факторы, влияющие или способные повлиять в будущем на деятельность агентства недвижимости «Студия 78». Таким образом, для того чтобы определить наиболее эффективную стратегию противодействия влияющим факторам в таблице 2.2.4 будет представлена финальная форма PEST-анализа с учетом изменений в отрасли и изменений в деятельности компании. Приведение данной таблицы позволит учесть перечисленные изменения при дальнейшей разработке стратегии управления персоналом.

Таблица 2.2.4 – Изменения в отрасли и деятельности предприятия с учетом выявленных факторов

Факторы	Изменения в отрасли	Изменения в компании
Политические факторы		
Внесение поправок в законодательство РФ.	Изменение в требованиях к предоставляемой документации для осуществления сделок купли-продажи.	Изменение порядка проведения сделки за счет обязательств предоставления дополнительной документации из госучреждений.
Изменения в условиях предоставления льготной ипотеки.	Продление программы льготной ипотеки и поддержание рынка новостроек.	Изменение условий кредитования в банках, изучение новых условий от банков-партнеров.

Введенные санкции и ограничения на импорт.	Ограничение на импортные материалы значительно влияют на процесс строительства новых домов.	Замедление процесса реализации сделок с клиентами, находящимися на ожидании социальных очередей.
Экономические факторы		
Изменение курса валют.	Способствует увеличению или снижению цен на недвижимость.	Данный фактор влияет на цены на объекты недвижимости, в следствие чего характерно либо увеличение, либо уменьшение потенциальных клиентов, а также изменение размера комиссии за оказанные услуги.
Резкое изменение ключевой ставки ЦБ.	Сопутствующее изменение ставок кредитования, в зависимости от увеличения или снижения ставки.	Изменение условий кредитования в банках, изучение новых условий от банков-партнеров.
Снижение платежеспособности населения.	Снижение количества людей, готовых купить или инвестировать в недвижимость.	Уменьшение количества клиентов, снижение прибыли.
Социально-культурные факторы		
Религиозные убеждения и принципы народов разных национальностей.	Данный фактор незначительно влияет на изменения в отрасли.	Возникающие сложности в процессе проведения сделок, высокий уровень стресса у персонала.
Массовая эмиграция населения.	Отток населения способствовал снижению потенциальных клиентов, заинтересованных в объектах недвижимости.	Потеря части потенциальных клиентов, снижение прибыли.
Семейные ценности.	Изменение предпочтений в инфраструктуре при проектировании ЖК.	Индивидуальный подход к каждому клиенту с учетом запрашиваемых предпочтений.
Технологические факторы		
Невысокая степень освоения и внедрения зарубежных технологий в постройке объектов недвижимости.	Замедление процесса стройки новых жилых комплексов и объектов недвижимости, задержка выдачи жилья людям, стоящим на социальной очереди.	Замедление процесса реализации сделок с клиентами, находящимися на ожидании социальных очередей.
Технологические нововведения в работе госучреждений.	Повышение эффективности госучреждений и возможность ведения досье о гражданах, охватывая все сферы деятельности.	Упрощение записи в государственные учреждения, что сокращается временные затраты клиентов и агентов.

Влияние сети Интернет на рынок недвижимости	В целом влияние сети Интернет на отрасль определяется как незначительная.	Активная реклама продаваемых объектов недвижимости на разных площадках, что способствует большему охвату потенциальных клиентов. Есть риск «кражи» объявлений от конкурентов.
---	---	---

Из таблицы 2.2.4 следует, что все выявленные факторы внешней среды в разной степени влияют на деятельность агентства недвижимости и на отрасль в целом. Для того, чтобы минимизировать потери, связанные с влиянием внешнего окружения на организацию, следует в значительной степени уделить внимание обучению персонала в области изменений процедур проведения сделок, а также изменения условий кредитования, так как большинство влияющих на деятельность организации факторов можно купировать благодаря новым полученным знаниям и навыкам персонала. В связи с тем, что предприятие никак не может повлиять на повышение или уменьшение цен на объекты недвижимости или на резкое изменение процентной ставки ЦБ, организации следует предпринять ряд мер, направленных на повышение стрессоустойчивости персонала, дабы предотвратить ухудшение кризисной ситуации из-за сотрудников. Для того, чтобы наглядно выявить влияние перечисленных в PEST-анализе факторов в диаграмме 2.2.1 будет приведена динамика изменения таких финансовых показателей, как: выручка, расходы и чистая прибыль за 2020,2021 и 2022 года.



Диаграмма 2.2.1 – динамика изменений финансовых показателей «Студия 78»

Исходя из приведенной выше диаграммы, в которой указаны изменения финансовых показателей агентства недвижимости «Студия 78» следует, что в период 2020 года выручка предприятия составляла 9,3 млн.р., расходы – 4,1 млн.р, чистая прибыль – 5,2 млн.р. По сравнению с 2021 годом это довольно низкие показатели, которые были связаны с пандемией коронавирусной инфекции и введением полного локдауна в стране, что способствовало почти полному приостановлению деятельности организации на несколько месяцев. Однако, при помощи освоения сотрудниками технологий удаленной работы и поддержке малого бизнеса от государства, со временем удалось вернуться к привычному ритму работы, отчасти восстановились работы госучреждений в очном формате и возобновились показы квартир.

Исходя из приведенных данных видно, что 2021 год оказался наиболее прибыльным для организации и связано это с полным возобновлением работы государственных учреждений, снятием большей части ковидных ограничений и желанием населения приобрести или продать объекты недвижимости. Таким образом, выручка организации увеличилась на 44% по сравнению с 2020 годом, а чистая прибыль увеличилась на 23%. Анализируя данные за 2022 год видно, что выручка предприятия составляла 7,2 млн.р, что на 22,6% меньше показателей за 2020 год и на 47% меньше за 2021 год. С показателем чистой прибыли схожая ситуация, по сравнению с 2020 годом значение уменьшилось на 37% и на 49% также уменьшилось по сравнению с 2021 годом. Данные изменения в 2022 году были связаны с изменением политической ситуации в стране и экономическим кризисом, связанным с падением курса рубля и введением санкций, и уходом многих компаний с российского рынка. В связи с этим Центробанком было принято решение поднять ключевую ставку до 20% [33], что привело к краху большей части имеющихся на тот момент сделок в агентстве недвижимости «Студия 78».

Безусловно, данный фактор негативно повлиял на деятельность организации, так как за изменением ключевой ставки ЦБ последовали изменения в ставках кредитования и других банков, в следствие чего уменьшилось

количество клиентов, готовых приобрести объекты недвижимости, так как новые условия кредитования не соответствовали их платежеспособности. В связи с этим за 2022 год организация потерпела значительное уменьшение в выручке и чистой прибыли, что характеризует наличие кризисной ситуации на предприятии.

Как уже было сказано ранее в период кризисной ситуации на предприятии персонал является одним из самых главных ресурсов для успешного преодоления кризиса, поэтому в третьем параграфе второй главы выпускной квалификационной работы автором будет проанализированы применяемые методы управления персоналом в агентстве недвижимости «Студия 78».

2.3 Анализ применения методов управления в ООО «АН Студия 78»

Для того чтобы выявить особенности управления персоналом в агентстве «Студия 78» автором выпускной квалификационной работы будет проанализировано применение методов управления персоналом, описанных в первой главе работы.

Применение административных методов управления персоналом в ООО «Студия 78» характеризуется строго обязательными правилами порядка сотрудников, требованиям к трудовой дисциплине, правилами поведения в отношении с соучредителями и клиентами организации. Все правила прописаны в Уставе ООО «АН Студия 78» [9], базирующимся на Трудовом Кодексе Российской Федерации и обязательно к изучению каждому сотруднику организации. Также, на предприятии прописаны должностные инструкции, в которых содержатся требуемые компетенции, умения и знания, уровень образования сотрудников. В уставе организации прописаны все виды деятельности на которых базируется организация, сведения об имуществе организации, уставный капитал, ЕГРЮЛ и юридический адрес организации.

В качестве административных методов управления персоналом предусмотрены замечания и выговоры, в соответствии с 192 статьей Трудового кодекса РФ [4], однако, на практике столь жесткая мера применения санкций к сотрудникам применялась единожды.

Согласно описанной в параграфе 2.1 организационной структуре в агентстве недвижимости присутствует наличие распределения обязанностей, выделены в отдельные должности ответственные лица за агентов каждого из отделов и руководящие лица, что способствует распределению нагрузки на персонал.

Применение административных методов управления в агентстве недвижимости гарантирует соблюдение субординации в организации, контроля за выполнением поручений и достижением целей, обеспечивает координацию действий между подразделениями предприятия. Однако, стоит отметить, что административные методы управления персоналом в агентстве недвижимости «Студия 78» не являются основными, так как сам процесс проведения сделок хоть и имеет определенные «клише», но в то же время данный вид деятельности требует от сотрудников креативности, быстрого реагирования и ответственности за принятые решения. Все внештатные ситуации, возникающие в агентстве недвижимости, невозможно описать в инструкциях для обеспечения соблюдения четких правил поведения, поэтому организация пренебрегает данным типом административных методов управления, ссылаясь на многолетний опыт большей части сотрудников и персонала, которые на своей практике застали экономические кризисы в 2008-2010 годах и в 2014-2015 годах.

Экономические методы управления персоналом хоть и несут косвенный характер воздействия на сотрудников, но имеют одно из наибольших значений для риелторов, так как заработная плата агентов по недвижимости, как уже было сказано ранее, рассчитывается из процентной комиссии за общую цену объекта и количества проведенных сделок. У риелторов прописан минимальный оклад, который подразумевает выплату в случае кризисной ситуации и он, скорее, носит формальный характер. Таким образом агенты по недвижимости заранее

замотивированы на поиск и работу с клиентами для успешного проведения сделок.

Сотрудники агентства, которые не являются риелторами, такие как, например, юридический консультант, специалисты в разных сферах недвижимости, специалисты по рекламе и развитию персонала, бухгалтер, секретарь и директора имеют фиксированную заработную плату, то есть, данная категория сотрудников в обязательном порядке получит оклад без учета социальных, компенсационных и стимулирующих выплат.

Стимулирующие выплаты в агентстве недвижимости могут быть необходимыми для увеличения мотивации и производительности сотрудников, а также для удержания квалифицированных специалистов в компании.

Стимулирующие выплаты могут включать в себя бонусы за достижение определенных целей, повышение заработной платы по результатам работы, премии за высокую производительность и т.д. Эти выплаты могут стать дополнительным стимулом для сотрудников и помочь им достигать лучших результатов.

В целом, стимулирующие выплаты могут помочь агентству недвижимости привлекать и удерживать талантливых сотрудников, повышать их производительность и качество работы, а также улучшать репутацию компании на рынке недвижимости.

Виды стимулирующих выплат приведены в таблице 2.3.1

Таблица 2.3.1 – виды применяемых стимулирующих выплат в ООО «Студия 78»

Стимулирующие выплаты	Сумма	Период выплаты
За прохождение обучения в ЦДЖ	2000 р.	После предъявления сертификата
За оказание консультационных услуг в ЦДЖ	5000 р.	В конце отчетного периода
За прохождение курсов повышения квалификации	2000 р.	В конце отчетного периода

Премия за высокую производительность труда за месяц	5000 р.	В конце отчетного периода
Надбавка за положительный отзыв о работе агента	1000 р.	В конце отчетного периода
Надбавка за участие в встречах с банками-партнерами	1000 р.	В конце отчетного периода

Исходя из таблицы 2.3.1 следует, что в агентстве недвижимости «Студия 78» стимулирующие выплаты предусмотрены за прохождение курсов повышения квалификации, за наивысший показатель производительности труда, что в агентстве недвижимости характеризуется количеством проведенных сделок за отчетный период и за участие в мероприятиях с партнером агентства недвижимости – акционерным обществом «Санкт-Петербургский центр доступного жилья».

Стимулирование персонала на прохождение курсов и консультировании клиентов в ЦДЖ способствует привлечению новых клиентов для агентства и профессиональной консультации об прохождении сделки в рамках выбранной программы и разгрузки специалистов ЦДЖ. Так как в ходе анализа деятельности предприятия в первом параграфе второй главы было описано, что спецификой деятельности организации является работа с людьми, находящимися на социальных очередях, то данные партнерские отношения наиболее выгодны для организации.

Однако, работа риелтора с людьми, находящимися на социальной очереди, может быть сложной из-за ограниченного бюджета у этих клиентов и необходимости находить доступное жилье, при этом риелтор должен быть готов предложить альтернативные варианты жилья, которые могут быть более доступными, но при этом соответствовать требованиям клиента. Также риелтору может потребоваться больше времени и усилий для поиска подходящего жилья, и сотрудничества с социальными службами. Важно помнить, что работа с клиентами на социальной очереди требует большой чувствительности и эмпатии, так как эти люди могут находиться в трудной жизненной ситуации. В

связи с этим повышается необходимость в проведении социально-психологических методов управления персоналом.

Применение социально-психологических методов управления персоналом в агентстве недвижимости характеризуется проведением совместных мероприятий в праздники, например, празднование 8 марта, Нового Года, Дня рождения компании. Также все сотрудники, по изъявлению личного желания, согласуют с руководством празднования дня рождения членов коллектива. В период кризисных ситуаций руководство организации собирало большую часть персонала для информирования персонала об произошедших изменениях и повлеченных последствиях. Проведение данных мероприятий способствовало повышению доверия к руководству и улучшения корпоративной культуры, однако, в период кризиса, как это было уже сказано ранее, важно учитывать социально-психологический климат в коллективе и отслеживать уровень организационного стресса в коллективе. В связи с тем, что применение методик для отслеживания уровня организационного стресса и оценка социально-психологического климата в организации не проводились, автором было принято решение провести тестирование и опрос для выявления необходимых показателей.

В рамках прохождения опроса на выявления уровня социально-психологического климата в организации, автором были задействованы риелторы, так как в отличие от других сотрудников, агенты недвижимости в наибольшей степени подвержены влиянию стрессовых ситуаций, по причине внешних факторов и взаимодействий с окружающими. Всего в опросе принимали участие 21 человек, опрос проходил 20.04.23. Методика проведения опроса будет описана ниже, сам опросник представлен в Приложении 1.

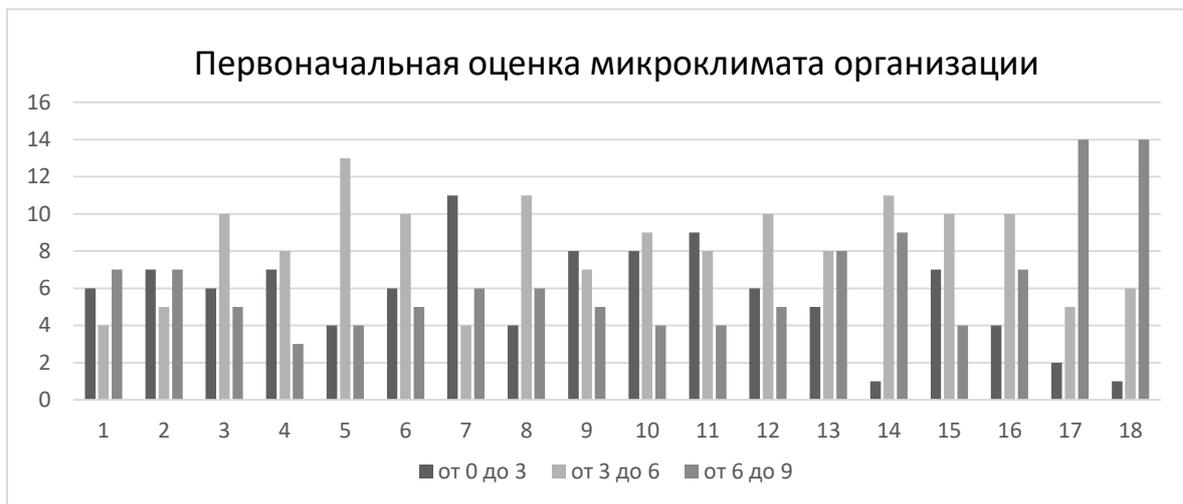
Для прохождения опроса сотрудникам раздавались анкеты в печатном виде, на ответы сотрудникам дается не более 10 минут, после чего происходит сбор заполненных форм для дальнейшей обработки информации.

Обработка информации по тестированию происходит путем анализа проставленных баллов, которые ранжируется таким образом:

очень низкий – 1 балл; низкий – 2 балла; ниже среднего – 3 балла; чуть ниже среднего – 4 балла; средний – 5 баллов; чуть выше среднего – 6 баллов; выше среднего – 7 баллов; высокий – 8 баллов; очень высокий – 9 баллов.

Результаты опроса представлены в диаграмме 2.3.1

Диаграмма 2.3.1 – оценка микроклимата организации



В ходе анализа результатов опроса высоко были отмечены показатели из блока «деловые качества»: сотрудничество – 6,5%, ответственность – 5,2%, деловитость – 5,2%. В блоке «творческие качества» высоко оценены были такие качества, как: увлеченность -6,5%, новаторство -7,9%, энтузиазм – 6,5%. В блоке «нравственные качества» наивысшие оценки имеют такие показатели, как: честность -7,8 %, поощрение – 7,8%, наличие условий для профессионального и культурного роста – 6,5.

Наиболее низкими результаты обладают такие качества, как: индивидуализм – коллективизм – 3,9%, что свидетельствует о не сплочённости коллектива, равнодушие – удовлетворенность – 3,9% в блоке «деловые качества» свидетельствует о том, в большинстве случаев коллектив выражает равнодушие по отношению друг к другу, данное качество может проявляться в отсутствие поддержки или похвалы за достижения отдельных сотрудников или коллектива в целом. Качество приспособленчество – 3,9% также имеет низкий показатель, что может проявляться в инфантильности коллектива, перекладыванием ответственности за принятые решения и т.д. Также исходя из диаграммы 2

качество «апатия- целеустремленность» имеет довольно низкий показатель – 3,9%, что в значительной степени влияет на восприятие психологического климата в организации в целом. Причиной проставления низких оценок по данному качеству может быть отсутствие психологической стимуляции сотрудников со стороны руководства.

В общем и целом, подводя итоги по анализу психологического климата в коллективе агентства недвижимости «Студия 78», следует сделать вывод о том, что сотрудников удовлетворяют большинство показателей, связанные с деловыми и нравственными качествами, что характеризует исследуемое предприятие, как организацию с хорошо развитой деловой этикой. Однако, наибольшее количество низких оценок имеют «творческие качества», которые напрямую влияют на психоэмоциональное состояние сотрудников и характеризуют коллектив как дезинтегрированный, инертный.

Вторая методика исследования для определения уровня организационного стресса персонала заключается в проведении тестирования, путем раздачи печатных анкет персоналу в количестве 21 человека и дальнейшей расшифровке результатов тестирования. Анкеты приведены в Приложении 2.

Для обработки и интерпретации полученных результатов специалисту необходимо подсчитать общее количество баллов – общий индекс организационного стресса. Чем меньше величина выявленного индекса, тем выше снисходительность к стрессу и устойчивость к продуктивной деятельности. Ранжирование баллов индекса происходит таким образом: индекс более 50 баллов – высокий уровень восприимчивости к организационному стрессу; интервал от 40 до 49 баллов – показатель средней стрессоустойчивости; показатель ниже 39 баллов – высокий уровень устойчивости к стрессовым ситуациям.

Для получения наиболее расширенного результата опроса специалисту следует следующим шагом сопоставить графу с номером с пятью субшкалами, приведенными в таблице 2.3.2. «общим ключе», приведенном в Приложении 3.

Таблица 2.3.2 – показатели субшкал

Показатели	Утверждение
Способность к самопознанию	4,9,13,18
Кругозор	2,5,7,16
Принятие ценностей окружающих	3,8,14,20
Гибкость поведения	1,11,17,19
Активность и продуктивность	6,10,12,15

Финальным шагом работы специалиста с обработкой результатов является выявление проблемных зон, исходя из субшкал. Данное сопоставление способствует выбору наиболее эффективным антистрессовым мероприятиям.

Тестирование проводилось в очном формате 20.04.2023 года, результаты которого приведены в таблице 2.3.3

Таблица 2.3.2 – Результаты проведения тестирования

№ утвержд.	Абсолютно верно	В большинстве случаев да	Средне	Скорее не верно	Абсолютно неверно
1	5	8	3	4	1
2	6	8	5	3	2
3	4	3	9	2	3
4	3	5	6	6	1
5	5	4	3	6	3
6	5	3	2	7	4
7	2	7	5	4	3
8	5	6	4	4	2
9	4	2	4	6	5
10	3	4	4	5	6
11	2	4	8	5	2
12	4	5	3	5	4
13	8	6	2	1	3
14	3	2	1	7	8
15	2	4	1	9	2
16	3	1	5	4	8
17	3	6	3	5	5
18	4	1	0	9	7
19	10	5	0	4	2
20	3	2	2	7	8

Таким образом, исходя из приведенного в Приложении 3 «ключа», результат опроса следующий:

Наибольшее процентное соотношение набрали такие варианты ответа по каждому вопросу, как:

Абсолютно верно – 38% и 47% опрошенных на утверждения 13 и 19 соответственно.

Скорее да, чем нет – ответили 38% опрошенных на утверждения 1, 2. 33% опрошенных ответили таким образом на 6, 7 утверждения и 28% опрошенных на утверждение 8 и 17, 23% на утверждение 12.

Среднее – 42% опрошенных ответили на утверждение 3, 38% опрошенных ответили так на утверждение 11, 28% опрошенных ответили так на утверждение 4.

Скорее неверно – ответили 42% опрошенных на 18 и 15 утверждение, 38% опрошенных на 16, 28% опрошенных ответили на 4, 5, 9, 10 утверждения и 23% ответили на 12 утверждение.

Абсолютно неверно – ответили 42% опрошенных на утверждение 20, 38% на 14 утверждение и 28% на 10 утверждение.

Таким образом, анализируя утверждения по приведенным в таблице 2.3.2 субшкалам, автор делает вывод, что в организации «Студия 78» такой показатель, как «гибкость поведения» находится на удовлетворительном уровне, что означает, что персонал готов к переменам и способен воспринять их и принять. Показатель «способность к самопознанию» выявил сильные черты некоторых сотрудников, таких как умение отстаивать свою личную позицию в споре и нахождении выхода из сложных ситуаций, однако, по результатам анализа часть персонала не знает свои сильные и слабые стороны.

Показатель «принятия ценностей окружающих» находится на неудовлетворяющем уровне, так как высокая часть опрошенных считает, что работает с неинтересными людьми и не уважает их чувства и мнения.

Показатели «гибкость поведения» и «активность и продуктивность» по результатам расшифровки анкет сотрудников находятся на высоком уровне.

Таким образом, в результате проведения первого блока было выявлено, что в коллективе на период 20.04.2023 уровень стресса находится на допустимом

уровне, но в процессе расшифровки результатов автором выяснилось, что большая часть из опрашиваемых сотрудников испытывает проблемы с выявлением своих сильных и слабых сторон и заинтересованности в своих коллегах, что вызывает неуважительное отношение с их стороны.

Таким образом, подводя итоги по второй главе выпускной квалификационной работы путем проведения PEST-анализа было выявлено, что агентство недвижимости «Студия 78» находится в кризисном состоянии, так как выручка и чистая прибыль за 2022 год снизились на 47% и 49% соответственно, при анализе методов управления персоналом было выявлено, что организация придерживается материального стимулирования сотрудников, что влечет за собой дополнительные затраты и при оценке микроклимата организации было выявлено, что руководством пренебрегаются рациональное применение методов социально-психологического управления. В связи с этим в третьей главе будет предложена программа для снижения затрат на аренду офиса, путем внедрения коворкинга в организацию, также будут разработаны методы нематериального стимулирования сотрудников и разработка тренинга, для повышения микроклимата в организации.

3 Разработка программы повышения стимулирования персонала в период кризиса в ООО «АН Студия 78» и оценка ее эффективности

3.1 Разработка программ повышения стимулирования персонала в ООО «АН Студия 78»

В рамках разработки программы повышения эффективности работы персонала в условиях кризиса автором будут предложены ряд мероприятий, первоначально направленных на снижение затрат агентства на аренду офисного помещения с целью вложения сэкономленных средств в обучение персонала, что способствует развитию экономических методов управления персоналом, также будут предложены мероприятия для улучшения социально-психологического климата в организации, что является одним из важных факторов в управлении персоналом в период кризиса.

В результате проведенного анализа предприятия во второй главе выпускной квалификационной работы автором было выявлено, что исследуемая организация, а конкретно, агентство недвижимости «Студия 78» за период 2022 года в результате экономического кризиса в стране потерпела сильные убытки, что привело к кризисному состоянию предприятия. В связи с этим, были проанализированы основные затраты агентства на персонал и организацию труда сотрудников, в ходе которого стало известно, что помимо затрат на оплату труда и стимуляцию сотрудников, значительная часть средств уходит на обеспечение агентов офисного помещения и площадок для размещения рекламных объявлений. В связи с этим, автором будет предложена введения системы коворкинга в организации, что позволит направить сэкономленную часть денежных средств на обучение персонала без сильного урона для компании.

Коворкинг в агентстве недвижимости представляет собой сдачу места в аренду, а конкретно, рабочего стола или места в переговорной зоне с

предоставлением необходимой организационной аппаратуры, то есть, компьютеры, принтеры, доступ к интернету сканеры и канцелярские принадлежности. По мимо этого, территориальное расположение бизнес центра «Измайловский» имеет в шаговой доступности доступ к общественному транспорту, личную парковку и пропускной режим посещения бизнес центра, что гарантирует безопасность. В связи с этим, при определении цены на 1 место стоит учитывать данные факты, так как транспортная доступность – один из факторов, на который смотрят при выборе места для коворкинга.

Целевой аудиторией для организации рабочего места безусловно будут риелторы с умением работать в разных областях, однако, больший уклон все-таки будет делаться на самозанятых агентов по недвижимости, которые работают с людьми, находящимися на социальных очередях. Как было сказано ранее, спецификой агентства недвижимости «Студия 78» является работа с людьми, нуждающимися в улучшении жилищных условий на счет бюджетных средств, в связи с этим, в рамках партнерских отношений оказываются консультационные услуги в Центре доступного жилья. Однако, по мимо агентов «Студия 78» консультационные услуги оказывают и самозанятые риелторы, которым будет удобно пользоваться услугами коворкинга в БЦ «Измайловский» в связи с близким расположением с ЦДЖ.

Программа внедрения системы коворкинга в офисе агентства недвижимости «Студия 78» приведена в таблице 3.1.1

Таблица 3.1.1 – программа внедрения системы коворкинга

№ этапа	Название этапа	Примечание
1	Перепланировка помещения	Офисное помещение состоит из двух смежных комнат площадью 30 м.кв. и 40,6 м.кв. Помещение 30 м.кв в результате перепланировки будет разделено перегородкой на 2 комнаты, одна которая будет выделена под коворкинг для зоны переговоров, а вторая оборудована столами с необходимым оборудованием, в результате чего выйдет 5 рабочих мест, при всем при этом, для штатных сотрудников также останутся рабочие места в количестве 10 рабочих столов.

2	Определение стоимости места	Цена за место, при условии выгодного местоположения и всеми прилагаемыми удобствами будет составлять 400р. в час или же на месяц 6 000 тысяч рублей. Зона переговоров будет составлять 500 рублей в час.
3	Привлечение агентов	Привлечение агентов будет проходить путем предложения самозанятым агентам через оповещение по электронной почте и телефонным звонкам.

В результате успешного внедрения системы коворкинга агентству удастся снизить расходы на аренду офиса, при всем при этом, данная система не нанесет урона для штатных сотрудников, так как в распоряжении сотрудников останется большое помещение для организации штатной работы, а риелторы также смогут посещать переговорную зону.

Далее, в рамках разработки повышения эффективности экономических методов управления персоналом будет предложена измененная система стимулирования и обучения персонала. В связи с тем, что в компании подразумевают выплаты за оказание консультационных услуг и за прохождения обучения в центре доступного жилья, которые итак базируются на партнерских отношениях, автор делает вывод о том, что данные выплаты не выгодны сотрудникам агентства невыгодны, потому что основным направлением деятельности организации является реализации сделок за счет социальных выплат, соответственно, наиболее выгодным решением будет составить расписание дежурств каждого агента на месяц, то есть ввести в обязательный характер, а надбавки назначать за уже непосредственное привлечение клиентов с ЦДЖ. Таким образом, повысится мотивация агентов не просто консультировать людей, но и активно предлагать свои риелторские услуги.

Во второй главе выпускной квалификационной работы также было выявлено, что в организации большой уклон делается на материальное стимулирование персонала, однако, в силу того, что предприятие находится в кризисном состоянии автором будет предложена программа нематериального стимулирования персонала, которая также способствует сокращению издержек, но не снизит уровень мотивации персонала. В рамках нематериального

стимулирования персонала наиболее выгодно публичное признание заслуг, а конкретно, за активное участие в жизни организации. Для повышения удовлетворенности персонала будет использоваться система награждения грамотами за наибольшее количество проведенных сделок по итогам каждого месяца и подарок. В качестве подарка могут выступать сертификаты на посещения салона красоты, услуги массажиста, косметолога и т.п., исходя из того, что в агентстве недвижимости все сотрудники женского пола, данное предложение, по мнению автора, будет иметь наибольший успех, а публичное вывешивание грамот на доску почета способствует повышению духа соперничества, что положительно скажется на работе сотрудников.

Изменения в процессе обучения персонала будут касаться введения системы наставничества, так как возрастная категория сотрудников преимущественно 45-55 лет с большим опытом работы. Система наставничества заключается в том, что к каждому или сразу к нескольким стажерам прикрепляется куратор, который сопровождает неопытных сотрудников на протяжении реализации двух сделок, тем самым снижаются риски срыва сделки по причине неопытности сотрудников и адаптация новых агентов происходит лояльнее. В качестве вознаграждения наставник получает 20% от комиссионных стажеров.

В связи с тем, что ранее предложенная система коворкинга была организована с целью снижения затрат на аренду офисного помещения, в зависимости от результатов коворкинга сэкономленные средства организации эффективно вложить в курсы обучения агентов недвижимости [35], так как в период кризиса законодательство меняется, а работа риелторов напрямую строится на знании правовой базы. В связи с этим, автором будут предложены наиболее эффективные курсы обучения персонала, проводимые в дистанционном формате, что позволит сотрудникам в любое удобное для них время ознакамливаться и изучать предоставленный материал.

Подробнее разработанные мероприятия по стимулированию и обучению персонала будут приведены в таблице 3.1.2

Таблица 3.1.2 –Программа мероприятий по стимулированию и обучению персонала

Направление деятельности	Мероприятия	Стоимость	Ответственные лица	Сроки
Материальное стимулирование персонала	Исключение надбавок за прохождение обучения и консультирования в ЦДЖ и введение бонусной системы за привлеченных клиентов с ЦДЖ.	+ 10% от полученных комиссионных с привлеченного клиента.	Отдел развития персонала, специалист по работе с персоналом, генеральный директор, бухгалтер.	выплата происходит каждый месяц.
	Составление графика дежурств на месяц риелторов в Центре доступного жилья.		Руководители отделов, генеральный директор.	7 дней.
Нематериальное стимулирование персонала	Введение системы публичной похвалы за активное участие в жизни организации и составление доски почета.		Отдел развития персонала, специалист по работе с персоналом, генеральный директор.	7 дней.
	Организация грамот почета и призовых награждений.	Стоимость грамот в среднем 100р за шт., стоимость подарочных сертификатов в среднем 2000р.	Отдел развития персонала, специалист по работе с персоналом, бухгалтер.	Мероприятие проводится в конце каждого месяца.
Обучение персонала	Введение системы наставничества для стажеров агентства «Студия 78».	Куратор получает 20% от комиссионных стажера, в среднем 8-10 тысяч рублей.	Отдел развития персонала, специалист по работе с персоналом, генеральный директор.	По окончании и проведения сделки стажером.
	Прохождение онлайн курсов для риелторов.	Цена курсов варьируется от 15 до 22 тысяч рублей.	Отдел развития персонала, специалист по работе с персоналом, руководители отделов.	от 2 недель до месяца.

Исходя из вышеприведенной таблицы следует, что изменение в стимулировании персонала, предложенные автором, затрагивают изменения в системе материальных поощрений в отношениях с партнером агентства, однако на сами партнерские отношения это никак не влияет, наоборот, прогнозируемый ожидаемый эффект должен оказать положительное влияние как на персонал, так и на предприятие в целом. Нематериальное стимулирование путем проведения мероприятий публичного выделения заслуг отдельных сотрудников вводится с расчетом на повышение мотивации персонала, который не удостоился награды и на удовлетворение потребности в признании тех, кто смог достичь успехов. Обучение персонала в период кризиса также играет немаловажную роль, однако требует определенных затрат, в связи с этим предложенная система сокращения издержек на аренду офиса и вложение сохранившейся разницы в обучение, также прогнозируется положительной эффективностью, в силу того, что курсы основаны на уже изменившихся условиях проведения сделок с недвижимостью.

Однако, во второй главе выпускной квалификационной работы также было выявлено, что руководством агентства недвижимости «Студия 78» пренебрегается использование техник и методик повышения микроклимата в организации и по результатам проведения анкетирования и опроса было определено, что социально-психологический климат в организации находится на низком уровне и в соответствии с полученными результатами автором была разработана программа для повышения микроклимата в организации, приведенная в таблице 3.1.3

Таблица 3.1.3 – Программа повышения микроклимата в коллективе

№ блока	Содержание
1	<p>Цель: проведение ответственным лицом тестирования для выявления уровня социально-психологического климата и проведением опроса для выявления уровня организационного стресса персонала.</p> <p>Задачи: задействовать в прохождении теста и опроса максимальное количество сотрудников, собрать и обработать данные в соответствии с ключами, описанными в Приложении 1 и Приложении 3.</p> <p>Действия: предоставление сотрудникам теста и опроса в печатной форме, либо же в электронной, данное решение остается за ответственным лицом, формы тестирования и опроса представлены в Приложении 1 и в Приложении 2 соответственно. На ответы</p>

	сотрудникам дается не более 10 минут, после чего происходит сбор заполненных форм для дальнейшей обработки информации. Обработка информации происходит по методике, приведенной во второй главе.
2	Цель: проведение тренинга среди персонала предприятия. Задачи: развитие у персонала таких умений, как эмпатия, перцепция и рефлексия. Действия: специалисту необходимо заранее оповестить сотрудников о планируемом проведении тренинга и собрать всех в одном месте. Следующим шагом является непосредственно проведение тренинга, программа которого приведена в таблице 3.1.4
3	Третий блок подразумевает получение обратной связи от сотрудников путем раздачи анкет с вопросами для выявления их сложившегося отношения к проведенным мероприятиям и состоит из двух этапов.

Проведение вышеописанной программы способствует улучшению коммуникаций в коллективе, развитию таких умений как, почувствовать и понять собеседника, способствует улучшению эмоционального состояния и позитивного настроения у сотрудников, что благоприятно влияет на микроклимат организации.

Таблица 3.1.4 – программа проведения тренинга для ООО «АН Студия 78»

№	Выделяемое время	Описание действий	Примечание
1	15-20 минут	Знакомство. Каждый сотрудник называет свое имя и придумывает на первую букву своего имени эпитет, например, «Наталья-находчивая». Так каждый сотрудник по кругу называет себя, при этом проговаривая всех предыдущих участников.	Данная игра поможет участникам лучше узнать понять друг друга, несмотря на то, что участники работают вместе на протяжении долгого времени.
2	20-30 минут	Участникам необходимо разбиться на пары, в случае если участников нечетное количество, специалист, проводящий тренинг тоже участвует. После распределения перед участниками стоит задача – рассказать своего собеседнику о своих недавних успехах, достижениях, планах на будущее. Потом собеседники меняются ролями.	Сложность данной игры заключается в том, что в процессе рассказа оппоненту о своих недавних успехах категорически запрещается упоминать о своих неудачах и всячески критиковать себя.
3	20 - 30 минут	После собеседования в парах участникам необходимо представить своего собеседника, проанализировав всю сказанную им	На этом этапе выявляется способность участников к

		информацию. Главное правило на этом этапе – ни в коем случае никого не принуждать к ответу.	коммуникации и перцепции, то есть к умениям слышать и понять собеседника.
4	По мере необходимости	Разминка. Все участники встают в круг, если есть такая возможность, если нет – то допускается остаться на своих местах. Суть разминки заключается в том, что каждый участник выходит в центр круга или встает с места, остальная группа в это время одаривает добровольца бурными овациями. Итак, происходит пока не закончатся те участники, которые хотят получить свою долю внимания.	Разминка помогает снять усталость от проведения прошлых игр и повысить эмоциональное состояние участников, вызвав позитивные эмоции.
5	30-40 минут	Специалист выдает участникам листки и ставит задачу участникам выбрать одного из присутствующих, не называя имени, охарактеризовать его 5 прилагательными. Спустя 5 минут листки сдаются ведущему и тот поочередно зачитывает написанные слова на листках. Участники, в свою очередь, пытаются предположить о ком может идти речь в тексте. Если в течение 5 попыток правильного имени не было названо, то автор текста называет имя имевшегося ввиду участника.	На данном этапе проявляются такие умения, как эмпатии и перцепции.
6	5 минут	Прощание. Высказывание друг другу слов благодарности за участие.	По усмотрению ведущего может сопровождаться аплодисментами участникам тренинга.

В период кризиса повышение микроклимата в организации становится особенно важным, так как это позволяет укрепить единство коллектива и повысить мотивацию сотрудников. В условиях неопределенности и стресса, связанных с кризисом, люди нуждаются в поддержке и понимании со стороны своих коллег и руководства. Создание дружественной и поддерживающей атмосферы в организации может помочь уменьшить тревожность и повысить уверенность в будущем. Кроме того, хороший микроклимат может

способствовать лучшей коммуникации и сотрудничеству между сотрудниками, что в свою очередь может улучшить результативность работы организации.

Для обоснования эффективности предложенных автором программ, во втором параграфе выпускной квалификационной работы будет оценена прогнозируемая выгода от предложенных мероприятий и описано проведение разработанной выше программы, способствующей повышению микроклимата в организации и проведена оценка полученных результатов путем сравнения и выявления процента улучшения.

3.2 Оценка эффективности предложенных программ

В рамках обоснования эффективности предложенных автором программ будут приведены сводные таблицы для оценки предложенного комплекса мероприятий.

Прогнозируемая оценка полученной выгоды с внедрения программы коворкинга будет базироваться на том, что самозанятые агенты недвижимости арендуют пять рабочих место на месяц и, для сравнения, будет приведена стоимость почасовой аренды пяти рабочих мест. На практике для проведения переговоров риелторам необходимо 2 часов, в зависимости от сложности сделки. Такое длительное время переговоров обоснуется тем, что для реализации сделок с людьми, находящимися на очереди социальных выплат требуется подробный анализ имеющейся документации и выяснения предпочтений клиентов, также примерный подбор объектов недвижимости и составление схемы проведения сделки.

Таким образом, сводная таблица для оценки эффективности внедрения системы коворкинга в агентство недвижимости «Студия 78» приведена в таблице 3.2.1

Таблица 3.2.1 – Оценка эффективности внедрения коворкинга в агентство недвижимости «Студия 78»

Способ аренды помещения	Расходы на аренду, тыс.руб. в месяц	Выгода, %
Аренда офиса без системы коворкинга.	80 255	0%
Коворкинг со сдачей 5 мест в аренду на месяц.	50 255	37%
Коворкинг со сдачей переговорной зоны на 2 часа ежедневно в течении 20 рабочих дней.	60 255	25%

Таким образом, анализируя вышеприведенную таблицу выгода с предложенных мер по внедрению коворкинга в компанию позволит сократить постоянные затраты организации, при условии, что все рабочие места будут сданы с выгодой 37%, что составляет 30 тысяч рублей. Аренда переговорной зоны при любых условиях будет эффективнее, чем сдача рабочего места, так как для проведения успешных переговоров и встреч важна официальная и тихая обстановка, которая может быть обеспечена предоставлением отдельного помещения. При сдаче в аренду самозанятым агентам переговорной зоны на 2 часа в течении 20 рабочих дней выгода достигается 25%, что соответственно равно 20 тысячам рублей. Следовательно, путем привлечения съемщиков агентству удастся сэкономить в среднем от 20 тысяч рублей до 30 тысяч рублей.

Далее, в рамках оценки эффективности предложенных мероприятий в таблице 3.2.2 будут проанализированы измененные мероприятия стимулирования персонала.

Таблица 3.2.2 – Оценка эффективности изменения системы стимулирования и обучения персонала.

Направление деятельности	Затраты на 1 сотрудника до введения изменений, тыс.руб.	Затраты на 1 сотрудника после введения	Выгода, %

		изменений, тыс. руб.	
Материальное стимулирование	<p>За прохождение обучения в ЦДЖ 2000 р.</p> <p>За оказание консультационных услуг в ЦДЖ 5000 р.</p> <p>За прохождение курсов повышения квалификации 2000 р.</p> <p>Премия за высокую производительность труда за месяц 5000 р.</p>	<p>Исключение надбавок за прохождение обучения и консультирования в ЦДЖ и введение бонусной системы за привлеченных клиентов с ЦДЖ.</p> <p>Бонусная система предполагает 10% от комиссионных стажера, следовательно, от 6 до 10 тысяч рублей.</p> <p>За прохождение курсов повышения квалификации 2000 р.</p>	от 25% до 43%
Итого	14 000 руб.	8000 – 12000 руб.	
Нематериальное стимулирование	Изначально отсутствовало	<p>Введение системы публичной похвалы за активное участие в жизни организации и составление доски почета.</p> <p>Стоимость грамот в среднем 100р за шт., стоимость подарочных сертификатов в среднем 2000р.</p>	до 15%

Выгода нематериального стимулирования рассчитывалась исходя из сэкономленных средств за счет изменения материального стимулирования, в связи с этим процентный показатель выгоды оказался положительным. Таким образом, подводя итоги по таблице 3.2.2 следует сделать вывод о том, что эффективность предложенных в первом параграфе третьей главы обоснована, так как изменение системы материального стимулирования персонала способствует более активному участию сотрудников в привлечении клиентов с организации партнера, тем самым делая выплаты по бонусной системе обоснованными. Прогнозируемое внедрение нематериального стимулирования в организацию, помимо денежных выгоды за счет сэкономленных ранее средств, способствует удовлетворению потребности человека в признании, также благоприятно скажется на уровне удовлетворенности сотрудников и повысит чувство соперничества, что способствует повышению эффективности работы сотрудников.

В рамках программы обучения персонала ранее в организации использовались только предлагаемые партнером курсы обучения в Центре доступного жилья, которые охватывали специфику работы с людьми, находящимися на социальной очереди. В связи с этим, автором работы было предложено вложить сэкономленные средства в приобретение курсов обучения персонала в центре «Институт Недвижимости».

Для того, чтобы наглядно показать эффективность предложенной организации обучения, в таблице 3.2.3 будут представлены будущие затраты на обучение персонала, и определены прогнозируемые положительные стороны их влияния на персонал.

Таблица 3.2.3 – оценка эффективности предложенных мероприятий обучения персонала

Вид обучения	Стоимость, тыс. руб.	Примечание	Прогнозируемое влияние
Организация прохождения курсов в	от 15 000 до 30 000.	В силу внедрения коворкинга, как	В связи с тем, что курсы, предлагаемые в

«Институте Недвижимости»		было сказано ранее, удастся сэкономить от 20 000 до 30 000, что полностью покрывает затраты на обучение, без необходимости использования дополнительных затрат с бюджета организации.	«Институте Недвижимости» имеют разные направленности, у организации получится повысить навыки риелторов не только в работе с соц.очередниками, но и в аренде недвижимости, работе с новостроющимся и вторичным жильем.
Организация наставничества для стажеров.	от 8 000 до 10 000	Поощрение наставников будет исходить из полученных комиссионных выплат стажера, фиксировано в размере 20%.	Несмотря на то, что у стажеров снизится доход на первые сделки на 20%, прогнозируется, что период адаптации новых сотрудников будет проходить быстрее под влиянием куратора, что в дальнейшем покрывает невыплаченные средства с первых сделок.

Делая выводы по приведенной таблице, следует выделить тот факт, что в период кризиса эффективность работы персонала напрямую зависит от умений ориентироваться в измененных условиях, соответственно, расширяя кругозор персонала при помощи прохождения курсов разных направленностей, повышается уровень стрессоустойчивости персонала в новых условиях работы.

В рамках обоснования предложенной программы сотрудники агентства недвижимости «Студия 78» дали согласие на тестовое проведение тестирования, опросов и тренинга. Реализация программы проходила в период с 20.04.2023 по

20.05.23 в которой почувствовали преимущественно агенты недвижимости в количестве 21 сотрудника.

В связи с тем, что во второй главе ранее описывались результаты, подразумевающие собой 1 блок программы, было принято решение сразу перейти к описанию проведенного тренинга и последующего сопоставления результатов тестирования и опроса из третьего блока, приведённых в сводных таблицах.

Проведение 2 блока программы повышения социально-психологического климата персонала было запланировано на 12 мая, в результате которого был проведен тренинг в соответствии с этапами, описанными в параграфе 3.1.

На тренинге присутствовали 20 из опрашиваемых сотрудников, один отсутствовал по личной причине, в роли ведущего выступал автор выпускной квалификационной работы.

В процессе проведения первого тренинга затраченное время на его проведение было равно – 1 час 57 минут.

За время проведения тренинга автором на каждом этапе делались примечания путем наблюдения за участниками тренинга, для выявления особенностей поведения персонала и реакцию на внедряемые нововведения. Выявленные примечания с кратким названием этапов и затраченным временем на каждый этап приведены в таблице 3.2.4

Таблица 3.2.4 – Примечания за время проведения тренинга

Этап	Примечания	Затраченное время
1. Знакомство	В процессе проведения методики «знакомства» все сотрудники отзывались о себе в хорошем ключе и придумывали адекватные эпитеты, что свидетельствует о серьезном настрое персонала на проведение тренинга.	10 минут
2. Разговор по парам	В связи с тем, что сотрудников оказалось равное количество у ведущего не было необходимости присоединяться к участникам. В процессе наблюдения за беседой автором было выявлено, что 8 участникам первое время была некомфортна их компания, однако по	30 минут

	прошествии 5-7 минут напряжение спало у 6 и дальнейшая беседа проходила в легкой и непринужденной форме.	
3.Представление	На третьем этапе проведения тренинга все участники представляли своего собеседника в положительном ключе, также выделяя при этом внешние данные, с целью сделать комплимент собеседнику. В представлении приняли участие все 20 человек.	40 минут
4.Разминка	В проведении разминки участники вели себя по-разному, 18 человек согласились выйти в центр для получения аплодисментов по собственному желанию, остальные 2 участника приняли решение воздержаться, поэтому ведущим было предложено поаплодировать участникам с места.	7 минут
5.Работа с листками	В процессе проведения пятого этапа тренинга была отмечена активная работа всех участников, выделение позитивных характеристик выбранного сотрудника и позитивный настрой.	на заполнение листков было затрачено 7 минут, на обсуждение 25 минут
6.Обратная связь	На последнем этапе проведения тренинга был проведен опрос обратной связи, были высказаны слова благодарности и пожелания для дальнейшей работы.	5 минут

Делая общий вывод по проведенному тренингу, следует отметить, что в процессе его реализации несколько раз наблюдался напряженный настрой участников, связанный с разделением участников на пары, однако, спустя в среднем 5-7 минут напряжение спадало. Также, стоит отметить, что все участники подходили серьезно к процессу.

Третий блок подразумевает проведение повторного тестирования и опроса из первого блока для выявления динамики улучшений или ухудшений. Тестирование было проведено 20.05.23 в котором были задействованы все принимавшие участие в тренингах сотрудники.

Для наиболее наглядного выявления динамики оценки эффективности проведенных мероприятий автором приведена диаграмма с результатами

первого тестирования и второго тестирования соответственно. Исходя из приведенных диаграмм, следует сделать вывод о том, что показатели, которые в процессе анализа во второй главе имели низкие показатели, увеличились и процентное изменение приведено в таблице 3.2.5.

Таблица 3.2.5 – динамика изменения анализируемых показателей, в %

Показатель	До проведения программы	После проведения программы	Изменения, %
Увлеченность персонала (7 графа)	28%	42%	+14%
Целеустремленность персонала (8 графа)	28%	42%	+14%
Оптимизм персонала (10 графа)	19%	42%	+23%
Коллективность персонала (4 графа)	14%	38%	+24%

Таким образом, подводя итоги по оценке социально-психологического климата в коллективе, стоит выделить, что показатели, которые ранее были выявлены с низким процентным соотношением выросли в среднем в 2 раза, что связано в первую очередь с ранее выявленной характеристикой, как «новаторство», которая характеризует коллектив как активны, готовый к изменениям.

Проведение повторного опроса на выявление уровня организационного стресса сотрудников и выявления особенностей поведения был проведен 20.05.23, результаты которого представлены в таблице 3.2.6.

Таблица 3.2.6 – сравнение результатов 1 опроса и 2 опроса.

Вариант ответа	%	№ утверждения 1	%	№ утверждения 2
Абсолютно верно	38%, 47%	13 19	48%	19
			38%	13
			28%	2
			23%	6
Скорее да, чем нет	38% 33% 23%	1,2 6,7 12	42%	1
			33%	4,5,7
			28%	2,3,17,

			23%	12,
Среднее	42%	3	23%	9
	38%	11		
	28%	4		
Скорее неверно	42%	18,15	42%	15,18
	38%	16	38%	20
	28%	4,5,9,10	33%	11
	23%	12	23%	12,9,6
Абсолютно неверно	42%	20	42%	20
	38%	14	38%	14
	28%	10	28%	10

Подводя итоги по приведенной таблице, стоит отметить, что внедрение и проведение программы повышения социально-психологического климата в коллективе поспособствовало повышению у персонала таких качеств, как: принятие ценностей окружающих – в первом случае 42% отзывались нейтрально, во втором 28% перешло в категорию «больше да, чем нет», 33% поменяли свое отношение к сотрудникам и считают, что могут работать с любым из коллег, а не только с похожим на него самого, хотя ранее считали, что не смогут сработаться. 33% пришли к выводу о том, что в коллективе работают интересные люди, несмотря на то, что в первом случае проведения опроса 28% считали, что данное утверждение скорее неверно.

В общем и целом, проблемные показатели, которые были выявлены ранее и связаны с коммуникацией сотрудников улучшили свои показатели в среднем на 5%-10%.

Последним этапом проведения оценки эффективности внедренной программы является обработка результатов обратной связи. По результатам анализа полученных результатов анкет было выявлено, что участники ответили на вопросы в таком соотношении, приведенном в таблице 3.2.6

Таблица 3.2.7 – соотношение ответов на вопросы анкеты обратной связи

Вопрос	Да	Нет
Понравился ли Вам проведенный тренинг?	19	2

Удалось ли Вам узнать что-то новое о своих коллегам?	17	4
Комфортно ли Вам было общаться с коллегами?	17	4
Открылся ли для Вас кто-то из коллег с другой стороны?	19	2
Не жалеете ли Вы потраченного времени на проведение тренинга?	17	4
Будете ли Вы в дальнейшем участвовать в таком роде мероприятиях?	20	20

Как видно из таблицы 3.2.7, большая часть сотрудников отозвалась позитивно на проведенную активность и в дальнейшем планирует посещать и участвовать в таком роде мероприятиях.

Обобщая все вышесказанное, следует сделать вывод о том, что в ходе проведения программы повышения социально-психологического климата в коллективе путем анализа и сопоставления результатов тестирования и опроса было выявлено улучшение в показателях на который был ориентирован тренинг. Безусловно, стоит отметить, что проведение тренингов, проведенных специалистом будет эффективнее сказываться на микроклимате персонала, однако, в силу повышения уровня микроклимата в условиях кризиса в интересах организации использовать методики, не требующие больших затрат.

Подводя итоги по третьей главе выпускной квалификационной работе стоит отметить, что по результатам анализа предприятия автором было выявлено, что предприятие на данный момент переживает период кризиса в связи с экономическим кризисом в стране, который сказывается на выручке и чистой прибыли предприятия. В связи с полученными данными была оптимизирована система стимулирования персонала за счет снижения части затрат, путем внедрения коворкинга в агентство недвижимости и оценена ее эффективность. Также автором было предложено более расширенное обучение

персонала на счет прохождения курсов в специализированном центре «Институт Недвижимости» и организации наставничества для стажеров организации. В рамках анализа методов управления персоналом во второй главе было выявлено, что организацией не используются методики повышения микроклимата персонала, в связи с этим была предложена программа повышения социально-психологического климата и оценена ее эффективность.

Заключение

В процессе написания выпускной квалификационной работы автором были изучены особенности управления персоналом предприятия в условиях кризиса, в теоретической части выпускной квалификационной работы были рассмотрены основные понятия управления персоналом, приведенные разными писателями и учеными, изучены принципы управления персоналом, методы, такие как административные, экономические и социально-психологические, было рассмотрено понятие системы управления персоналом и приведена ее обобщённая структура. Также были изучены особенности проведения кадровой политики на предприятии в условиях кризиса, перечислены виды кадровой политики. В результате изучения теоретического материала был сделан вывод, что в наибольшей степени в период кризиса оказывается слабое внимание социально-психологическим методам управления персоналом, что негативно влияет на эффективность сотрудников.

Для обоснования своей позиции в ходе прохождения преддипломной практики было проанализировано агентство недвижимости «Студия 78», в процессе анализа предприятия были рассмотрены такие аспекты, как основные виды деятельности и направленность организации, ее организационная структура, численность персонала. Также был проведен анализ внешней среды организации в ходе которого было выявлено, что организации находится в состоянии кризиса, был проведен анализ применения методов управления персоналом в организации, в ходе которого было выявлено, что в организации отсутствуют методики для поддержания социально-психологического климата в коллективе и стимулирование персонала имеет только материальный характер.

Автором выпускной квалификационной работы были разработаны программа повышения стимулирования персонала в организации. Ключевые этапы разработанной программы включают в себя:

1. Внедрение системы коворкинга в организацию с целью сокращения издержек.

2. Разработка измененной системы материального и нематериального стимулирования персонала.

3. Приведение программы расширенного обучения персонала за счет сокращенных издержек благодаря внедрению системы коворкинга.

4. Разработка программы повышения микроклимата персонала.

5. Проведение тренинга в очном формате в исследуемой организации.

6. Оценка полученных результатов. Оценка происходит путем выявления процентных улучшений в анализируемых показателях.

Разработка программы повышения уровня социально-психологического климата – это процесс, который требует большого внимания со стороны предприятий, так как в период кризиса важна моральная поддержка сотрудников, в связи с тем, что в период кризиса персонал испытывает сильный стресс, который способен привести к ухудшению работоспособности персонала, текучести кадров, профессиональному выгоранию.

Внедрение программ, направленных на повышение стимулирования организации важно, как минимум по трем причинам:

1. Повышается гибкость персонала благодаря своевременному освоению нюансов работы в измененных условиях.

2. Улучшается психоэмоциональное состояние сотрудников – персонал работает эффективнее, снижается риск появления межличностных конфликтов.

3. За счет внедрения коворкинга появляется возможность не экономить на обучении персонала.

Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ – – [Электронный ресурс] – Режим доступа:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ , свободный. –

Загл. с экрана.

2. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) от 31 июля 1998 года N 146-ФЗ — [Электронный ресурс] – Режим доступа:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/ , свободный. – Загл. с

экрана.

3. "Земельный кодекс Российской Федерации" от 25.10.2001 N 136-ФЗ (ред. от 28.04.2023) — [Электронный ресурс] – Режим доступа:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_33773/ , свободный. – Загл. с

экрана.

4. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023) –

[Электронный ресурс] – Режим доступа:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/3a3bad3e8cac339021393236fd85d5a46a357735/ , свободный. – Загл. с экрана.

5. "Жилищный кодекс Российской Федерации" от 29.12.2004 N 188-ФЗ (ред. от 28.04.2023) – [Электронный ресурс] – Режим доступа:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/ , свободный. – Загл. с

экрана.

6. Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 N 152-ФЗ (последняя редакция) – [Электронный ресурс] – Режим доступа:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/a15bab6050028753706f22c32fe60627a7be79f9/ , свободный. – Загл. с экрана.

7. Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 N 209-ФЗ (последняя редакция) (статья 4)

– [Электронный ресурс] – Режим доступа:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/08b3ecbc9a360ad1dc314150a6328886703356/ , свободный. – Загл. с экрана.

8. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "О персональных данных", отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившей силу части четырнадцатой статьи 30 Федерального закона "О банках и банковской деятельности" от 14.07.2022 N 266-ФЗ (последняя редакция) (часть 14) – [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421898/ad890e68b83c920baea99bb9fdc9b94feb1af0ad/ , свободный. – Загл. с экрана.

9. Устав ООО «АН Студия 78» от 03.02.2015 года

10. Арабян К. К, Корягин Н. Д., Антикризисное управление, 2023, С. 342 – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://urait.ru/viewer/antikrizisnoe-upravlenie-511054#page/342> , свободный. – Загл. с экрана.

11. Базаров Т. Ю., Психология управления персоналом, 2023, С. 24 – [Электронный ресурс] – Режим доступа <https://urait.ru/viewer/psihologiya-upravleniya-personalom-518479#page/24> ,

12. Болотникова Е.Н., Забота о себе как фактор становления в системе образования, 2022 <https://cyberleninka.ru/article/n/zabota-o-sebe-kak-faktor-stanovleniya-lichnosti-v-sisteme-sovremennogo-obrazovaniya/viewer> , свободный. – Загл. с экрана.

13. Водопьянова Е.Н., Психодиагностика стресса, 2009, с. 126

14. Волкова А.С., М.М.Кудаева, Антикризисное управление персоналом. Учебник для вузов, 2023, с.32,41,42 – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://urait.ru/viewer/antikrizisnoe-upravlenie-personalom-520361#page/32> , свободный. – Загл. с экрана.

15. Исаева О.М., Припорова Е.А., Управление человеческими ресурсами. 2-е изд. Учебник и практикум для вузов, 2023, С. 128 – [Электронный ресурс] – Режим доступа <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-512167#page/128> , свободный. – Загл. с экрана.

16. Кебулина Е.Н., Как улучшить психологический климат организации <https://delovoymir.biz/kak-uluchshit-psiologicheskiy-klimat-v-kollektive.html> , свободный. – Загл. с экрана.
17. Кибанов А.Я., Управление персоналом организации, 1997. С. 76-77
18. Кибанов А. Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии: учебное пособие для студентов. М. 1993. С. 6.
19. Литвинюка А.А., Управление персоналом 3-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для вузов, 2023, С. 25, – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-510735#page/25> , свободный. – Загл. с экрана.
20. Марра Р., Г. Шмидта. М., Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, 1997. С. 57.
21. Маусов Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. 1995 №6 с. 109.
22. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 1997, с 55, 62.
23. Одегов Ю.Г., Павлова В.В., Петропавловская А.В., Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. С. 33 - [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://urait.ru/viewer/kadrovaya-politika-i-kadrovoe-planirovanie-519618#page/33> , свободный. – Загл. с экрана.
24. Табекин А.В., Управление персоналом. Учебное пособие для СПО, 2023. С 35 – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-510701#page/35> , свободный. – Загл. с экрана.
25. <https://gorcenter.spb.ru/partnery>
26. <https://www.cian.ru/company/15048157/>
27. https://domclick.ru/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F
28. <https://nouin.ru/>
29. <https://www.bn.ru/analytics/>
30. <https://www.banki.ru/products/currency/rub/>
31. <https://www.bn.ru/>

32. <https://www.avito.ru/sankt-peterburg/nedvizhimost>
33. <https://www.hr-director.ru/article/67406-psihologicheskiy-klimat-v-kollektive-testy-19-m6>
34. https://www.cbr.ru/hd_base/KeyRate/
35. https://nouin.ru/plan_kurov/

Анкета для оценки социально-психологического климата коллектива

Ф.И. О. оцениваемого _____

Возраст (полных лет) _____

Должность _____

Подразделение _____

Дата заполнения _____

Инструкция

Оцените по девятибалльной шкале 18 качеств, характеризующих, по Вашему мнению, коллектив, в котором Вы работаете. В левом и правом столбце указаны крайние состояния.

№	Качества	Баллы	Качества
Деловые качества			
1	Безответственность	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Ответственность
2	Приспособленчество	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Принципиальность
3	Отчужденность	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Сотрудничество
4	Индивидуализм	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Коллективизм
5	Формализм	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Деловитость
6	Равнодушие	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Удовлетворенность
Творческие качества			
7	Равнодушие	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Увлеченность
8	Апатия	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Целеустремленность
9	Консерватизм	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Новаторство
10	Пессимизм	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Оптимизм
11	Пассивность	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Энтузиазм
12	Застой	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Прогресс
Нравственные качества			
13	Агрессивность	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Доброжелательность
14	Лживость	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Честность
15	Враждебность	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Дружелюбие
16	Наказание	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Поощрение

17	Социальная незащищенность	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Социальная защищенность
18	Отсутствие условий для профессионального и культурного роста	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Наличие условий для профессионального и культурного роста

Анкета для выявления уровня организационного стресса в коллективе

Утверждение	Абсолютно верно	В большинстве случаев да	Нечто среднее	Скорее не верно	Абсолютно неверно
1. При возникновении проблем я начинаю незамедлительно действовать					
2. После окончания дня я продолжаю думать о незавершенных или предстоящих рабочих делах					
3. Я работаю с интересными и достойными людьми, уважаю их чувства и мнения					
4. Я хорошо знаю свои собственные слабости и сильные качества, помогающие мне в работе					
5. В нашей организации					

работает довольно много людей, с которыми у меня теплые и доверительн ые отношения					
6.Мне нравится много работать, я получаю удовольствие от своей работы					
7.На работе мне часто неинтересно, я работаю только из-за денег					
8.Мне интересно встречаться, разговариват ь и работать с людьми различных мировоззрен ий, отличающих ся от моего собственного					
9.Часто в моей работе я берусь за большее, чем могу успеть сделать в реальное время					

<p>10.В выходные дни я активно отдыхаю</p>					
<p>11. Я могу продуктивно работать только с теми, кто близок мне по духу или с теми, кто похож на меня</p>					
<p>12. Я работаю прежде всего для того, чтобы заработать себе на жизнь, а не потому что, я получаю удовольствие от работы</p>					
<p>13. В моей работе всегда я действую рационально, четко определяю первостепен ные задачи</p>					
<p>14. На работе я часто вступаю в спор с людьми, которые думают иначе, чем я</p>					

15. Я испытываю беспокойство по поводу сохранения своей работы					
16. В моей жизни кроме работы я успеваю заняться любимыми хобби					
17. Я расстраиваюсь, когда дело не получается так, как я хочу					
18. Часто я не знаю, как настоять на своем в спорных вопросах					
19. Я легко нахожу выход из проблемных ситуаций, мешающих мне достигать поставленные цели и задачи					
20. Я часто не согласен со своим непосредственным начальником или					

ВЫШЕСТОЯЩИ М руководител ем					
--------------------------------------	--	--	--	--	--

Общий ключ в расшифровке анализа уровня организационного стресса в
организации

№	Абсолютно верно	Верно в большинстве случаев	Нечто среднее	Скорее неверно	Абсолютно неверно
1	1	2	3	4	5
2	5	4	3	2	1
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	5	4	3	2	1
8	1	2	3	4	5
9	5	4	3	2	1
10	1	2	3	4	5
11	5	4	3	2	1
12	5	4	3	2	1
13	1	2	3	4	5
14	5	4	3	2	1
15	5	4	3	2	1
16	1	2	3	4	5
17	5	4	3	2	1
18	5	4	3	2	1
19	1	2	3	4	5
20	5	4	3	2	1