

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**



Институт электронного образования  
Направление подготовки (специальность) 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра истории и философии науки техники

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Методы управления персоналом и пути их совершенствования в ООО «Велком»</b> УДК 005.962.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И11	Чернейкин Александр Александрович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева В.Н., к.ф.н., доцент	к.ф.н., доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
истории и философии науки техники	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП специальности (направлению) 38.03.03  
«Управление персоналом».

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12, ПК 72)

Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**



Институт электронного образования  
 Направление подготовки (специальность) 38.03.03 «Управление персоналом»  
 Кафедра истории и философии науки техники

УТВЕРЖДАЮ:  
 Зав. кафедрой истории и  
 философии науки и техники  
 \_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова  
 «\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы
---------------------

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И11	Чернейкин Александр Александрович

Тема работы:

Методы управления персоналом и пути их совершенствования в ООО «Веллком»
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:	17.06.2016
--	------------

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Предметом исследования является система управления персоналом в ООО «Веллком».                  Объектом исследования является ООО «Веллком».</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Основная цель дипломной работы заключается в исследовании методов управления персоналом организации, на примере ООО «Веллком» и разработке мероприятий по ее совершенствованию. Исходя из цели диплома</p>

	<p>обозначим задачи, которых необходимо достичь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- описать теоретические основы организации управления персоналом;</li> <li>- описать принципы, функции и методы управления персоналом в организации;</li> <li>- дать общую характеристику организации ООО «Веллком»;</li> <li>- исследовать и проанализировать методы управления персоналом в рассматриваемой организации;</li> <li>- найти основные проблемы методов управления персоналом;</li> <li>- разработать комплекс мер, которые будут способствовать решению выявленных проблем.</li> </ul>
--	---

**Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы**

*(с указанием разделов)*

Раздел	Консультант
1	Фадеева Вера Николаевна
2	Фадеева Вера Николаевна
3	Фадеева Вера Николаевна

**Названия разделов, которые должны быть написаны на русском языке: Раздел 1,2,3**

1. Теоретические аспекты методов управления персоналом
2. Анализ методов управления персоналом в ООО «Веллком»
3. Пути совершенствования методов управления персоналом в ООО «Веллком»

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	01.06.16
---	----------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры истории и философии науки и техники	Фадеева Вера Николаевна	Кандидат философских наук, доцент		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И11	Чернейкин Александр Александрович		

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Специальность подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – специальность

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	17.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
16.01.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
02.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5

15.04.2016	Написание черного варианта ВКР	15
06.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры философии	Фадеева Вера Николаевна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 80 страниц, 2 таблица, 1 рисунок, 2 приложения, 40 источников

Ключевые слова: управление персоналом, методы управления.

Степень внедрения: полная.

Область применения. Практическая значимость работы состоит в том, что сформулированные по результатам исследования рекомендации по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «Веллком» могут быть использованы в практической деятельности организации.

Предметом исследования является система управления персоналом в ООО «Веллком».

Объектом исследования является ООО «Веллком».

Основная цель дипломной работы заключается в исследовании методов управления персоналом организации, на примере ООО «Веллком» разработке мероприятий по ее совершенствованию. Исходя из цели диплома обозначим задачи, которых необходимо достигнуть:

- описать теоретические основы организации управления персоналом;
- описать принципы, функции и методы управления персоналом в организации;
- дать общую характеристику организации ООО «Веллком»;
- исследовать и проанализировать методы управления персоналом в рассматриваемой организации;
- найти основные проблемы методов управления персоналом;
- разработать комплекс мер, которые будут способствовать решению выявленных проблем.

## Оглавление

Оглавление .....	9
Введение.....	10
Глава 1. Теоретические аспекты методов управления персоналом.....	12
1.1. Традиционные и современные стили и методы управления персоналом организации .....	12
1.2 Сущность системы управления персоналом в организации .....	24
1.3. Методы управления персоналом в организации .....	30
Глава 2. Анализ методов управления персоналом в ООО «Веллком».....	33
2.1. Краткая характеристика предприятия .....	33
2.2. Анализ методов управления персоналом на предприятии.....	36
Глава 3. Пути совершенствования методов управления персоналом в ООО «Веллком» .....	49
3.1. Оценка результативности методов управления персоналом в ООО «Веллком».....	49
3.2.Предложения по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «Веллком» .....	58
Заключение .....	66
Список используемой литературы .....	68
Приложение А. Программа социологического исследования.....	71
Приложение Б. Положение о премировании сотрудников ООО «Веллком» .	79

## Введение

Сотрудники, которые работают в организации составляют основу компании, как системы управления и занимают важное место в деятельности компании.

Все сотрудники всегда считаются важным ресурсом любой компании.

Именно работники создают новые продукты, осуществляют контроль качества, и т.д. Только люди имеют способность к непрерывному совершенствованию и развитию.

Таким образом в нашем обществе, в постоянно растущей массовой конкуренции важнейшим фактором являются высококвалифицированные трудовые кадры. Сегодня люди и их возможности, способности и навыки являются самыми ценными ресурсами в любой организации.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что сотрудники компаний являются одним из основных факторов производства любого вида товаров и услуг. Сегодня именно человеческий трудовой ресурс рассматривается как ценный капитал, которым располагает организация. Так же успешная система управления персоналом находится в зависимости от ее достоверной оценки, являющейся стержнем всей системы управления компанией.

Основная цель дипломной работы заключается в исследовании методов управления персоналом организации, на примере ООО «Веллком» и разработке мероприятий по ее совершенствованию. Исходя из цели диплома обозначим задачи, которых необходимо достигнуть:

- описать теоретические основы организации управления персоналом;
- описать принципы, функции и методы управления персоналом в организации;
- дать общую характеристику организации ООО «Веллком»;
- исследовать и проанализировать методы управления персоналом в рассматриваемой организации;
- найти основные проблемы методов управления персоналом;

- разработать комплекс мер, которые будут способствовать решению выявленных проблем.

Объектом исследования является ООО «Веллком».

Предметом исследования является система управления персоналом в ООО «Веллком».

Структура выпускной квалификационной работы определена с учетом поставленных целей и задач исследования. Работа состоит из введения, трёх глав основной части, заключения и списка используемой литературы.

## Глава 1. Теоретические аспекты методов управления персоналом

### 1.1. Традиционные и современные стили и методы управления персоналом организации

Глубокое преобразование в производстве стало причиной изменения отношения к персоналу организации. Если ранее акцент делался на технике, в то время как человек рассматривался как дополнение к ней, то сейчас техника является помощником человека. В связи с этим и были разработаны новые, современные стили и методы управления персоналом организации. Раньше люди стремились к усовершенствованию технологий настолько, чтобы они перестали быть зависимыми от человека, его квалификации или рабочей силы, что давало возможность заметно сэкономить не только на заработной плате, но и на поиске и найме сотрудников.

В последнее десятилетие все изменилось. Повышается количество сотрудников на производствах, так как традиционная технология более гибкая – она позволяет человеку работать с техникой (компьютерная техника, био- и лазерная технологии). Повышается вес руководителей, рабочих высоких квалификаций, возрастает объем капитала, который вполне может быть увеличен одним работником.

В последнее десятилетие все изменилось. Повышается количество сотрудников на производствах, так как традиционная технология более гибкая – она позволяет человеку работать с техникой (компьютерная техника, био- и лазерная технологии). Повышается вес руководителей, рабочих высоких квалификаций, возрастает объем капитала, который вполне может быть увеличен одним работником.

Рабочая сила уже не так важна, зато повышается необходимость владеть устной и письменной речью, иметь концептуальные навыки. Под концептуальными навыками понимают способности человека, позволяющие ему воспринимать организацию единым целым, но при этом четко выделять ее составляющие и их связь между собой. Возрастает необходимость контроля рабочего процесса самим сотрудником, что является одной из

мотивационных теорий (распределение обязанностей среди работников, которые до таких обязанностей еще «не доросли», называется делегированием). Раньше понятия управления персоналом как такового не было. Конечно, присутствовала определенная подсистема управления кадрами, но ей было далеко до современности.

Концепция управления персоналом представляет собой теории и способы, направленные на понимание целей, задач, принципов. Сюда можно отнести и методы управления персоналом. Данная концепция включает в себя следующие пункты: разработка методологии управления персоналом; развитие системы управления персоналом; разработка технологий управления персоналом. Методология управления персоналом организации – термин, который предполагает рассмотрение персонала как управляемого объекта, соответствующего целям и планам организации. Система управления персоналом – это формирование функций, целей, а также организационной структуры, взаимосвязей сотрудников с руководителями в процессе принятия и реализации решений, принятых управленческим составом. Технология управления персоналом – это организация найма и отбора новых сотрудников, оценка их квалификации, адаптации, продвижения, мотивации труда и управления конфликтами и стрессами. Функции управления персоналом – это область знаний, направленная на обеспечение организации квалифицированными кадрами. Методы и функции управления персоналом очень тесно связаны. Не менее важной, чем вышеописанные системы, есть философия управления персоналом, которая является основой методов его управления.

Философия управления персоналом – это одна из важнейших составляющих философии организации. Философия управления персоналом организации – это отдельный документ, который свидетельствует о том, что человек имеет право на работу в безопасных условиях, что он вправе выражать свою точку зрения, полностью использовать свои способности. Сотрудники имеют право на работу в доверительных отношениях с коллективом, в дружной и

сплоченной команде. Философия управления персоналом сильно различается в разных странах, что связано в первую очередь с разными культурами. Для сравнения: в Великобритании данная философия построена на теории отношений между людьми и национальных ценностях. Английская философия характеризуется уважением к личности работников, поощрением и мотивацией трудовых достижений. Философия управления персоналом в Японии строится на уважении к старшим и традициях коллективизма, высоком уровне преданности сотруднику организации, высоких социальных гарантиях (пожизненный наем и продвижение по карьерной лестнице). Российская философия управления кадрами многообразна и включает в себя ряд черт, которые указаны выше. Ее форма преимущественно зависит от размеров организации и формы собственности. Так, крупные организации продолжают работать в условиях строгой дисциплины, коллективизма, а вот в малых организациях дела обстоят гораздо хуже – руководители отличаются не особо вежливым отношением к своим сотрудникам, минимальной демократизацией. В последнее время эти устоявшиеся истины претерпели изменения – каждая организация формирует свою философию в зависимости от формы собственности, специализации, специфики и других не менее важных факторов.

Исходя из философии управления организацией, каждый руководитель выбирает один из методов и стилей руководства персоналом, которые частично основаны на следующих принципах: Научность. Демократичность. Плановость. Первое лицо. Единое распорядительство. Отбор, подбор, расстановка кадров. Сочетание коллегиальности, централизации, децентрализации. Линейное, функциональное и целевое направление. Контроль исполнения решений.

Методы управления персоналом (кратко), представляют собой совокупность приемов, которые применяет руководитель для воздействия на своих подчиненных, дабы достичь поставленной цели. К методам управления персоналом можно отнести: Правила определения целей. Методы разработки

и осуществления управленческих решений. Методы организационно-практической работы по реализации управленческих решений. Методы прогнозирования, а также планирования, организации, регулирования и контроля. Выделяют несколько типов методов управления: Косвенное воздействие направлено непосредственно на результат. Прямое воздействие направлено на достижение этого результата путем создания определенных условий.

Традиционно выделяют следующие методы управления: Административные (в том числе организационно-распорядительные, организационные).

Экономические. Социально-психологические. Правового регулирования.

Однако основными являются организационные, экономические и социально-психологические методы. Давайте рассмотрим каждый из них в отдельности.

Экономические методы управления подразумевают экономические отношения между работодателем и сотрудником, которые построены на совместной выгоде. Сотрудник, придя работать в организацию, ожидает повышения уровня жизни (или сохранения его на прежнем уровне) за счет заработной платы, в то время как начальник ожидает от сотрудника результативной работы. Такая форма мотивации, конечно же, достаточно эффективна, так как практически каждый работник идет на предприятие именно заработать. Основные методы управления персоналом здесь – это заработная плата и премиальные, которые напрямую зависят от работы сотрудника. Другими экономическими рычагами воздействия на сотрудника в таких организациях являются различные системы надбавок, льготы.

Элементы социального обеспечения сотрудников также присутствуют – оплата питания, бесплатные обеды, оплата отпуска, предоставление разных видов страхования. При этом задача сотрудников – в полной мере окупать потраченные на них средства за счет повышения успешной работы организации. Экономические методы управления персоналом характеризуются: свободой как субъекта, так и объекта, которой достаточно для реализации их интересов в договорном процессе; выполнением

договорных обязательств. Воздействие на персонал при помощи экономических рычагов – способ, безусловно, действенный. Но наряду с преимуществами у этих методов есть и недостатки. Преимущества экономических методов управления: Гибкость в воздействии на персонал через материальный интерес. Стимулирование проявления инициативы на основе материального интереса. Реализация творческого потенциала работников на основе заинтересованности в повышении оплаты труда. Недостатки заключаются в том, что интересы, которые лежат вне материальных ценностей, не удовлетворяются либо в частичной, либо в полной мере, что может вызывать снижение работоспособности у сотрудников. Методы системы управления кадрами могут оказывать как положительное, так и негативное воздействие на сотрудников. Правда, результаты могут быть прямо противоположными – все зависит от того, правильно ли были использованы экономические законы. Позитивное воздействие Плановое ведение хозяйства: разработка плана экономического развития, расчет потребления ресурсов на основе экономических нормативов; четко определены конечные результаты, в них входит выручка, производительность, качество, себестоимость. Они – стабильная основа планирования, учета, анализа и мотивации. Повышение (регулярное) заработной платы: индексация заработной платы с учетом инфляции; разнообразие форм заработной платы при учете квалификации и выработки сотрудника. Развитие системы дополнительного заработка в форме премиальных: премирование сотрудников в виде процента к должностному окладу; распределение премиальных из общей прибыли по конечным результатам работы подразделений и среди сотрудников одного коллектива; развитие выплат в качестве материальной помощи при возникновении различных ситуаций; наличие четкого плана премирования. Поощрение роста потребностей материальных благ: предоставление сотрудникам беспроцентных ссуд на приобретение того или иного товара длительного пользования; обеспечение работников общежитием или другим бесплатным

или частично платным жильем; предоставление сотрудникам социальной инфраструктуры либо бесплатной, либо минимально оплачиваемой (санатории, дома отдыха). Негативное воздействие Бесплановое ведение хозяйства: не разрабатывается план экономического развития, экономические нормативы либо отсутствуют, либо устарели; конечные результаты размыты или не определены достаточно четко. «Заморозка» заработной платы: зарплата фиксирована на минимальном уровне в отрасли; выплата дополнительной заработной платы по минимуму. Ликвидация системы премирования из общей прибыли: эпизодическое премирование оплаты труда, не связанное с прибылью; распределение премии в соответствии с должностными окладами; прекращение выплат материальной помощи или выплаты лишь в крайних случаях; отмена (или отсутствие) положения о премировании. Игнорирование возрастания материальных потребностей персонала: отсутствие ссуд либо их предоставление под процент от банка; отсутствие обеспечения жильем или продажа его по текущим рыночным ценам; отмена или отсутствие социальной инфраструктуры.

Административные методы управления персоналом Это методы прямого воздействия на персонал, которые основываются на власти руководящего состава, дисциплине и взысканиях. Административные методы чаще всего применяются в крупных организациях. Они носят директивный, обязательный характер и отличаются достаточной жесткостью.

Административные методы управления персоналом базируются на следующих факторах Система законодательства Российской Федерации (государственные законы, постановления, инструкции). Система нормативных документов, принятых в вышестоящих структурах управления (стандарты, методы, инструкции, положения). Системы планов, программ, заданий, которые разрабатываются в самих организациях (данная система направлена на улучшение деятельности компании). Система оперативного управления (распоряжения, санкции, поощрения). Административные методы управления персоналом характеризуются: Обязательным и

беспрекословным выполнением регламентирующих или административных актов. Соответствием административным нормам органов управления.

Различают следующие способы административного воздействия на персонал:

Материальная ответственность, взыскания. Сотрудники обязаны материально возместить ущерб, нанесенный своими действиями или бездействием.

Работники должны возместить ущерб, если нанесли вред непосредственно организации, а также если был нанесен вред третьему лицу, материальные средства которому были возмещены организацией.

Дисциплинарная ответственность, взыскания. Если было нарушено трудовое законодательство или имеет место быть дисциплинарный проступок, под которым подразумевается невыполнение или ненадлежащее выполнение сотрудником своих обязанностей, а также в случае нарушения правовых норм, сотрудник получает дисциплинарные взыскания от руководителя или одного из представителей руководящего состава, который имеет соответствующие полномочия. При этом руководители структурных подразделений не могут уволить работника, они могут лишь ходатайствовать об этой крайней мере высшему руководству. Провинность в сфере трудовых правоотношений не карается столь сурово – сотрудника решают премий, вознаграждения и т.д., но иногда в сочетании с этими методами применяются и дисциплинарные взыскания. Административные взыскания используются в случае административных правонарушений К разновидностям административного взыскания относят предупреждения, штрафы, административный арест, исправительные работы, конфискацию или возмездное изъятие предметов. Отношения субъекта и объекта базируются на командном подчинении. Преимущества: Единство воли управленцев в достижении цели. Не требуется большое количество материальных затрат. Оперативное достижение целей и быстрое реагирование на изменения во внешней среде. Недостатки: Подавляется инициатива сотрудников. Отсутствуют действенные стимулы труда, вследствие чего могут возникать антистимулы. В крупных организациях высокая квалификация – явление

достаточно редкое, так как менеджеры в ней не заинтересованы. Позитивное воздействие Рост уровня организационного воздействия управления: наличие тщательно проработанного устава, который доступен всем сотрудникам; разработка четких правил внутреннего порядка; наличие четкой организации; наличие должностных инструкций; развитие контрактной системы организации и оплаты труда. Эффективные виды распорядительных действий: четкие приказы с указанием состояния вопроса, ресурсов, мероприятий, сроков и ответственных за эти мероприятия и сроки; устные четкие указания руководства на всех уровнях управления; применение системы контроля качества выполняемой работы. Метод «кнута и пряника» (баланс между наказаниями и поощрениями): сокращение текучести кадров путем анализа причин увольнения и мер по их устранению; реакция на успехи сотрудников в работе (повышение заработной платы, премиальные, повышение по должности); использование правила японской системы управления: упущения записываются, достижения поощряются. Негативное воздействие Неэффективное воздействие на персонал: типовой устав учреждения; использование устаревших, все менее актуальных, правил внутреннего трудового распорядка; использование устаревшей организационной структуры (или ее полное отсутствие); отсутствие должностных инструкций; отсутствие системы оплаты труда.

Неэффективные методы распорядительных воздействий: расплывчатые, противоречивые приказы; нечеткие устные указания; отсутствие системы контроля качества или низкая эффективность этой системы. Дисбаланс между методами наказаний и поощрений: рост текучести кадров, отсутствие анализа причин увольнения; отсутствие связи поощрения с достижениями персонала; отсутствие четких правил поощрений и наказаний. Социально-психологические методы управления персоналом Эти методы основываются на теориях социальной психологии и социологии, воздействуют на личность, группу или коллектив через личные интересы. Эти методы воздействия направлены на обеспечение сотрудникам условий для улучшения их

работоспособности и, как следствие, повышение успешности компании. К основам данных методов можно отнести минимизацию конфликтов, управление формированием карьеры каждого сотрудника, обеспечение здорового климата в коллективе и благоприятных условий для работы – все эти пункты относят к психологическим методам. Социологические методы – это анкетирование, интервью (получение необходимой информации в ходе беседы), социометрический метод (изучение дружеских и деловых взаимосвязей в коллективе), метод наблюдения, собеседование, партнерство. Преимущества: У работников включаются механизмы трудовой мотивации, которые никак не связаны с материальными потребностями. Материальные затраты практически не требуются. Недостатки: Не используется материальная мотивация – очень важный аспект успешной работы сотрудников. Трудно прогнозировать результаты применения данного метода. Положительное воздействие Эффективные социальные методы воздействия: регулярное проведение социологического анкетирования среди сотрудников, которое показывает психологический климат в коллективе; использование социальных экспериментов (смена лидера, оплата труда и т.д.), которые предшествуют кардинальным изменениям в компании; планирование социального развития коллектива на базе роста социальных нормативов; поддержка инициативности сотрудников, учет накопленных традиций. Рациональные методы воздействия на психологическом уровне на персонал (формирование благоприятного психологического климата в коллективе).

Негативное воздействие. Неэффективные социальные методы воздействия: игнорирование социологического анкетирования, появление слухов, сплетен, конфликтов; игнорирование социальных экспериментов; перекладывание обязательств на городские власти и инфраструктуру; игнорирование инициативности сотрудников, ориентация на рыночную конкуренцию. Неэффективные методы психологического воздействия (создание психологического дискомфорта, игнорирование прав человека и

психологических методов). Стили и методы управления персоналом Эти два понятия в корне отличаются. Что же такое стиль и какие виды стилей применяются в управлении организацией? Стиль – это совокупность методов, приемов и форм работы, которые применяются той или иной организацией. Выделяют три вида стилей управления персоналом: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), нейтральный (попустительский). Авторитарный стиль Это централизация власти в руках руководителя, что влечет за собой отсутствие у персонала возможности выражать свое мнение. Руководитель навязывает свои решения подчиненным, не считаясь с их мнением. Информации персонал получает мало, любая критика в адрес руководителя пресекается. Работа сотрудников жестко контролируется, а любые ошибки влекут за собой штрафы или дисциплинарные высказывания. Тем не менее, такой стиль управления персоналом имеет свои преимущества. Преимущества: Оперативность, которая особенно необходима во время кризиса. Руководитель принимает решения, за которые несет ответственность только он, эти решения должны быть быстрыми и, главное, правильными. Дисциплина. Сотрудники, понимая, что за каждую провинность они будут наказаны, стараются не нарушать дисциплину. Руководитель контролирует процессы деятельности персонала, что позволяет ему быть в курсе всех тонкостей осуществляемой в организации работы. Недостатки: Потеря инициативы среди сотрудников. Быстрая текучесть кадров – подчиненные, недовольные методами начальника, начинают вскоре искать новую работу. Руководитель сам на себя возлагает большую ответственность, так как принимает самостоятельно все решения. Да и ошибиться ему в этом случае проще. Демократичный стиль Характеризуется совместной работой. Руководитель интересуется мнением подчиненных, а они уважают своего начальника. При принятии того или иного решения каждый сотрудник имеет право голоса. Преимущества: Растет моральный дух коллектива, ведь каждый имеет право голоса. Отсутствует постоянная текучесть кадров. Начальник допускает гораздо меньше ошибок,

учитывая мнение своих сотрудников. Недостатки: Принятие решений не отличается оперативностью. Вследствие предоставления персоналу свободы управление может принять другой стиль – анархический. Либеральный стиль. Иначе называется анархическим. Этот стиль управления характерен для организаций, в которых начальник является лицом чисто формальным (к примеру, когда фирма готовится к продаже и руководящий состав нужен лишь «для галочки»). Преимуществ у данного стиля управления нет, зато очень много недостатков. В частности, неуправляемость коллектива, панибратство, отсутствие иерархии – все это не является благоприятной обстановкой для развития компании. Новые методы управления персоналом. Современные методы управления персоналом – это такие методы, которые основаны на индивидуальности каждого сотрудника, на его интеллектуальности и работоспособности. Устоявшиеся традиционные методы управления давно устарели, хотя в некоторых случаях без них обойтись нельзя. Какие же современные методы и стили управления персоналом в российских компаниях может предложить менеджмент? «Если сделаете..., то получите...» Творческая работа несовместима с материальными премиями, если их получение напрямую связано с результатом творческой деятельности. Она даже мешает ей, так как концентрирует мышление, не давая простора воображению. Творческая работа требует внутренней мотивации. Современная методология управления персоналом организации говорит о том, что внутренняя мотивация очень важна. Она позволяет работать намного более продуктивно просто потому, что сам процесс работы нравится сотруднику. Если он занимается нелюбимым делом, то даже большие деньги вряд ли принесут большую работоспособность. Работа персонала должна базироваться на «трех китах»: самостоятельность, профессионализм, целенаправленность. Гибкий график работы. Исследования показывают, что уровень успешности компании, не устанавливающей количество часов, которые нужно ежедневно проводить на работе, значительно повышается, а уровень текучести кадров заметно падает.

Однако специалисты считают, что в России, где уровень организованности персонала достаточно низкий, такой метод пока что неприемлем. Удаленная работа требует самостоятельности и профессионализма – очень сложно заставить себя работать дома, поэтому такую практику признают не все российские компании (хотя в США работа дома очень распространена, что объясняется высокой степенью организованности сотрудников). Тем не менее, в России удаленная работа теперь не является чем-то необычным – программисты, аудиторы, переводчики нередко работают в домашних условиях. Какие же методы выбрать? Вышеописанные традиционные методики управления персоналом в будущем, что вполне ожидаемо, претерпят множество изменений. Возможно, вскоре в России их место займут современные, более усовершенствованные методы управления. Однако в настоящее время наше общество к их появлению недостаточно готово.

## 1.2 Сущность системы управления персоналом в организации

Управление людьми считается деятельностью по руководству персоналом компании. Сфера управления тесно связана с работой руководителя. К такому виду управления относят: обеспечение совместной работы в коллективе, кадровую политику, оповещение новой информацией, обучение, мотивирование работников и другое. Особый вид управленческой деятельности, где объектом является группа работников, имеет название управление персоналом.

Последнее время в научных литературных источниках и на практике вместо понятия управление кадрами используются такие термины, как управление человеческим ресурсами, кадровая работа, управление трудом, и др., так или иначе относящиеся к трудовой деятельности человека и управлению его действий в организации.

Ученый Гончаров В.И. под системой управления трудовыми ресурсами понимает тесно связанный комплекс целей, задач и ключевых направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующих механизмов управления, направленных на обеспечение постоянного роста эффективности производства, производительности труда и качества работы [16].

Таковая концепция содержит всевозможные подсистемы, которые выполняют конкретные функции, в том числе:

- подбор и распределение сотрудников;
- специализированный отбор, повышение квалификации и рост высококлассного профессионализма;
- особенности труда и способов его оценки;
- мотивация труда.

В этом случае системы объединены одной целью управления, которая отражает желание увеличить производительность труда на почве предельно возможной реализации потенциальных возможностей и потенциала сотрудников. Воздействия подсистем сориентированы на то, чтобы способности и возможности полностью открылись в условиях конкретной организации.

Сегодня есть много переведенной литературы, которая вносит большое разнообразие понятия управления персоналом. Приведем пример регулярно встречающихся терминов:

- *personnel administration* - руководство кадрами (прием, управление, передвижение, организация, использование человеческих ресурсов организации), отношения среди управленческого персонала и подчиненными; человеческие взаимоотношения в компании;
- *personnel management* - управление кадрами (включая набор, подготовку к работе, условия труда, условия оплаты, технические условия); рабочие отношения; отношения управленческого персонала с личными сотрудниками;
- *personnel relations* руководство сотрудниками и т.д.

В нашем современном мире рыночные взаимоотношения достигли того уровня, когда на жизнедеятельность компании все большее внимание оказывают такие обстоятельства, как:

- стремительное развитие внешней сферы (образование новых конкурентов, технологий, изменение действий покупателей, законодательной базы, и т.д.).

В условиях современного мира рыночные отношения все активнее проникают в нашу жизнь. Это вызывает у компаний желание к расширению использования чего-то нового в сфере товаров, усовершенствованию технологий и рыночного поведения в целом.

Вышесказанное влечет за собой специальные требования к сотрудникам (единство, совокупность мышления, умение быстро адаптироваться к любым условиям), профессионализм которых необходимо постоянно повышать [36, с. 33.].

- Изменение ценностных ориентиров людей к работе.

Отношения между персоналом и компанией все больше принимают характер рыночных отношений. Раньше, в сознании у работников, существование любой организация было вечным. Организации существовали намного дольше, чем трудовая деятельность людей. Многие сотрудники связывали свои личные достижения с успехом компании. Молодые люди стремились попасть в компанию, где можно было иметь стабильность, хороший заработок и т.д. Организация могла предоставить сотруднику гарантированный ежемесячный и регулярно растущий доход, а также карьерный рост. Взамен этому сотрудник добросовестно трудился в организации.

Сегодня же мы видим совершенно иную картину на рынке. Многие из нас уже убедились на собственном опыте, что организации не долговечны и абсолютно не надежны. Устраиваясь, человек не имеет никаких гарантий, что он может там проработать долго. Ученые, проводя исследования, доказали, что средний срок нахождения организации на рынке составляет примерно 30 лет. Это намного меньше трудовой жизни человека.

Таким образом люди понимают, что не могут стопроцентно связывать свою жизнь с конкретной организацией. Поэтому человек воспринимает работу, как последовательность определенных проектов, которые осуществляются в различных компаниях.

- Охват компании рыночными взаимоотношениями не только из вне.

Рыночные отношения проникают в глубь, вынуждая подходящим способом поменять систему менеджмента и управления кадрами. Вопросы в управлении кадрами в нынешних условиях рынка необходимо решать новыми подходами, так как старые утрачивают свою пользу.

Человек работает в компании, пока его устраивают должность, условия труда и оплаты.

Со временем работник меняет отношение к организации. Сотрудник увольняется, как только один из факторов его не удовлетворяет. Естественно, каждый знает себе цену и хочет продать свой труд за хорошие деньги и соответствующие условия. Сегодня на рынке дорого стоят только профессионалы и желательно с опытом работы, поэтому каждый старается позаботиться о своем образовании.

Сегодня персонал является одним из главных ресурсов любой организации. В персонале содержатся перспективы развития и повышения эффективности компании. Основываясь лишь на высоком уровне набора профессиональных специалистов, компании имеет возможность быть более конкурентоспособной, и достигать поставленных целей и задач.

Существует два подхода к пониманию целей управления сотрудниками. Главной целью первого подхода в управлении персоналом является использование всего потенциала сотрудника для достижения поставленных задач компании. Второй подход понимает под собой максимизацию соответствия целей и средств их достижения компании с интересами и возможностями сотрудников.

Под сутью системы управления персоналом понимается механизм управления, который объединяет в себе принципы, функции, методы управления персоналом и стили руководства [11, с. 15].

Так как система управления сотрудниками считается важным элементом компании, то в ходе ее создания необходимо принять во внимание сформировавшуюся организационную культуру.

Под принципами управления персоналом понимаются некоторые фундаментальные истины, на которых должно строиться управление персоналом организации [10, с. 140].

Основными принципами управления персоналом являются:

- набор персонала по профессиональным качествам (сегодня организация не может себе позволить сотрудников без необходимого профессионализма. Таким образом соискатели должны быть подготовлены на профессиональном уровне, при этом уметь работать в коллективе);
- продвижение профессиональное и должностное (базируется на основании создания необходимых условий, что бы иметь возможность повышать профессионализм);
- открытое соревнование (не возбраняется желание сотрудников соперничать друг с другом, наоборот, это стимулирует каждого из работников,);
- системность работы с сотрудниками (принцип включает в себя охват всего персонала, а не отдельных групп кадров);
- адаптивность к изменяемым условиям внешней среды (меняется внешняя среда, а значит должна меняться и кадровая политика).

Далее рассмотрим одни из важнейших функций управления персоналом.

К ним относятся:

- анализ предстоящих потребностей в кадрах разных специализациях и профессионализме;
- планирование набора кадров, с расчетом затрат на персонал;

- маркетинг кадров, касающийся изучения рынка рабочей силы и осуществления рекламных действий для привлечения соискателей необходимого уровня;
- прием и отбор претендентов на свободные вакансии;
- адаптация новых кадров к новому рабочему месту (изучение внутренних правил, знакомство с другими сотрудниками);
- организация проведения по повышению квалификации, как новых сотрудников, так и уже работающих в организации;
- мотивирование сотрудников к достижению поставленных целей и задач организацией;
- анализ труда (регулярная проверка итогов работы);
- создание кадрового резерва и внутреннее продвижение работников в организации (сюда относится повышение, понижение в должности, а также увольнение).

Важное место в системе управления персоналом занимают методы управления, которые представляют способы воздействия на персонал [6, с. 213].

### 1.3. Методы управления персоналом в организации

Именно кадровая политика любой организации устанавливает комплекс методов ее осуществления. Методы управления персоналом выступают в качестве управленческого воздействия на группу в целом, а также индивидуальные его группы и конкретного сотрудника, которые обеспечивают реализацию стратегии управления кадрами.

Ученые акцентируют внимание на нескольких подходах к классификации методов управления персоналом. Так, М. В. Сорокина выделяет следующие методы управления персоналом [39, с. 254-257]:

- По типу воздействия: методы прямого и косвенного воздействия.

Методы прямого воздействия заключаются в одновременном исполнении действий под четким регламентом. В данном случае запрещается свобода выбора поведения исполнителя.

Методы косвенного воздействия необходимую свободу предоставляют. В данном случае нужный нам исход достигается за счет использования рычагов, которые заинтересовывают исполнителя действовать в интересах управляющего.

- По масштабу использования: общие и частные.

Общие методы считаются универсальными и применяются для осуществления необходимых задач, с помощью которых осуществляется реализация частных методов управления персоналом.

Частные методы в свою очередь используются в решении конкретных задач, а также имеют определенный алгоритм действий.

- По источнику управляющего воздействия: централизованное и децентрализованное воздействие.

Методы централизованного воздействия устанавливаются высшим управленческим персоналом организации.

Методы децентрализованного воздействия разрабатывают на более низких уровнях управления.

- По продолжительности воздействия: долгосрочные, среднесрочные и оперативные.

Методы каждой из этих групп устанавливаются в соответствующем понимании долгосрочные, среднесрочные и оперативные, т.е. быстрые.

- По способу выработки управляющего: единоличные, коллегиальные и коллективные.

Методы, разрабатываемые лично руководителем без привлечения к этому процессу других участников, считаются единоличными.

Коллегиальные методы создаются определенной группой лиц, которые входят в состав структурного образования и уполномочены решать задачи в определенной области.

Коллективные же методы разрабатываются всеми сотрудниками, которые входят в состав относительно обособленного структурного образования.

Соотношение данных методов определяется стилем управления, который организован компанией.

- В соответствии с организационными особенностями воздействия: профилактические, пересекающие и подкрепляющие (поддерживающие).

Профилактические методы направлены на предупреждение нежелательных действий.

Пересекающие методы сориентированы на прекращение действий или кардинальных изменений ситуации.

Подкрепляющие методы, или как их еще называют поддерживающие - сосредоточены на их сохранности.

- По механизму и характеру воздействия на персонал: организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические.

Организационно-распорядительные или административные методы относятся к властным полномочиям.

Механизм экономических методов основывается на экономических интересах определенной группой лиц или отдельных сотрудников и предполагает вероятностный характер достижения целей в условиях свободы выбора поведения исполнителем. К социально-психологическим методам необходимо отнести систему знаний психологических характеристик сотрудника, его ценностной ориентаций и поведение.

## Глава 2. Анализ методов управления персоналом в ООО «Веллком»

### 2.1. Краткая характеристика предприятия

Компания «Веллком», основанная в 1998 году, успешно работает на томском рынке компьютерных технологий и на сегодняшний день является одним из его лидеров. Главной особенностью деятельности компании является комплексный подход в решении задач, поставленных Заказчиками.

Основная деятельность связана с производством и поставкой компьютерной техники, серверного и другого высокотехнологического оборудования.

Отдельным направлением работы являются услуги в области системной интеграции и развитии информационной инфраструктуры предприятий-клиентов. Компания имеет магазины розничной торговли, сервисный центр и собственные сборочные мощности.

Основу коллектива составляют квалифицированные специалисты, имеющие профильное образование, профессиональные сертификаты и большой опыт работы. Вся производимая и поставляемая продукция имеет международные и российские сертификаты, включает в себя модели с различными функциональными и ценовыми характеристиками и предназначается для широкого круга потребителей. За годы работы у компании установились партнерские отношения с крупнейшими производителями и поставщиками компьютерной и офисной техники, что позволяет обеспечивать ее полноценное техническое и информационное сопровождение.

Мы стремимся быть компанией, которой доверяют клиенты и партнеры по бизнесу, работой в которой гордятся наши сотрудники.

Приоритетной задачей всех подразделений Компании является удовлетворение потребностей клиента в высококачественной продукции, услугах и сервисе. Каждому клиенту мы уделяем персональное внимание и

предлагаем индивидуальное обслуживание. Мы всегда на связи и готовы к оперативной мобилизации ресурсов для решения Ваших задач.

Наша миссия: Быть надежным помощником и гидом в постоянно меняющемся мире информационных технологий.

Наше кредо: доброжелательное обслуживание и индивидуальный подход в подборе «умной» техники.

Перечень услуг

#### 1. Компьютерные сети и СКС

- Проектирование, монтаж проводных структурированных кабельных систем (СКС);
- Поставка и монтаж активного сетевого оборудования;
- Поставка серверов, установка сетевого и прикладного программного обеспечения;
- Построение беспроводных офисных сетей;
- Проектирование, монтаж систем электропитания;
- Монтаж систем бесперебойного сетевого оборудования.

#### 2. АТС и IP телефония

- Проектирование телефонизации предприятия с интеграцией удаленных офисов;
- Монтаж цифровых офисных АТС;
- IPтелефония (многофункциональные АТС);
- Микросотовые DECT системы;
- Системы аудио и видеоконференций.

#### 3. Системы видеонаблюдения и безопасности помещений

- Проектирование, монтаж как цифровых, так и аналоговых систем видеонаблюдения;
- Системы контроля доступа;

- Системы оповещения.

#### 4. Презентационное оборудование

- Проектирование, монтаж проекционного оборудования;
- Проектирование, монтаж акустических систем.

#### 5. Обслуживание копировально-множительной техники

- Заправка и восстановление картриджей для лазерных принтеров;
- Ремонт и обслуживание принтеров и копировально-множительной техники;
- Продажа восстановленных картриджей.

## 2.2. Анализ методов управления персоналом на предприятии

Система управления персоналом является неотъемлемой и важнейшей составляющей системы управления любого предприятия. Она одинаково важна как в сфере управления крупными холдингами, так и на малых предприятиях, с общей численностью сотрудников до 50 человек. От успешного построения системы управления персоналом во многом зависят общие показатели деятельности бизнеса. Анализ системы управления персоналом необходим, чтобы определить причины, которые приводят к проблемам. По сути, система управления персоналом – это совокупность процедур, нормативов, приемов и техник работы с персоналом предприятия. Основная цель системы управления персоналом – обеспечение и организация эффективного применения трудовых резервов на предприятии, а также их социальное и профессиональное развитие. Системы управления персоналом: анализ и построение. Построение системы управления персоналом условно можно разбить на три последовательных этапа: построение дерева целей, организация структуры управления, организация информационного обеспечения. На первом этапе формируются основные цели администрации и сотрудников компании, а также производится анализ систем управления персоналом с целью подбора наиболее эффективного варианта. Первостепенными принято считать экономические цели, далее – научно-технические, социальные и производственные. Зачастую цели администрации и сотрудников идут в одном направлении и не имеют принципиальных различий. [17, с. 105]

Второй этап предполагает распределение функций, задач, зон ответственности, звеньев службы управления с учетом особенностей предприятия и соответствующей ему экономической зоны. На третьем этапе прорабатывается информационная основа управления и обеспечения предприятия. Успешная деятельность системы во многом зависит от информационной базы, на основе которой может быть принято правильное управленческое решение. Принципы построения системы управления

Система управления имеет тесно связанные внутреннюю и внешнюю среду, которые оказывают на нее взаимное и значительное влияние. Система управления состоит из тактической и стратегической подсистемы управления персоналом. Первая направлена на формирование, а вторая – на разработку структуры персонала. Система управления включает в себя формальную и неформальную составляющие. На практике они практически никогда не совпадают идеально, и задача системы управления состоит в их максимальном сближении. Эти факторы и принципы можно отнести к основополагающим, но они не единственны. Система управления персоналом состоит из множества подсистем: общего и линейного руководства, планирования и маркетинга персонала, управления и учета трудового персонала, управления мотивацией и поведением, развития организационной структуры. [7, с. 70]

Особенности отечественных систем управления персоналом Российская модель управления и системы управления до сих пор находятся на переходном этапе. Это связано с особенностями тоталитарного построения общества и трудовых отношений в период социализма и резким изменением ориентиров при переходе к построению рыночной экономики.

Отечественные системы управления персоналом, как и все национальные, в первую очередь строятся на системе ценностей и менталитете общества. Совсем недавно основным мотивом, побуждающим сотрудника к труду, было построение социализма и личный вклад в этот процесс. На нынешнем же этапе основной мотив – стремление к материальной выгоде. Также имеет свои особенности и процесс принятия управленческих решений, который носит в основном индивидуальный характер. Менеджерский состав является формальным лидером, при этом наблюдается большой разрыв с неформальными группами и увеличивающийся вес этих групп в процессе работы предприятия. Еще одной особенностью является слабое делегирование полномочий топ-менеджментом компаний среднему руководящему звену. Слепое применение западных моделей управления в

период перехода к рыночной экономике, показало на практике их недееспособность в отечественных условиях. Построение систем управления персоналом по японской модели также не дает соответствующих результатов, что вынуждает специалистов все чаще прибегать к синтезу разных систем и моделей управления персоналом, с учетом национальных особенностей и менталитета жителей нашей страны.[9, с. 109]

Исходя из этого, на данном этапе нет возможности выделить четко сформированную отечественную систему управления персоналом. Она находится в процессе своего становления и тестирования. Стоит отметить, что американская модель во многом ближе к современному отечественному управлению, но есть некоторая схожесть и с японской моделью. Поэтому при построении системы управления персоналом стоит учитывать, в первую очередь, особенности конкретного региона и задачи, стоящие перед системой управления конкретного предприятия. Анализ системы управления персоналом Построение и деятельность системы управления персоналом невозможны без предварительного и текущего анализа, который позволит определить и своевременно пресечь возможные проблемы и сбои в работе. Перед проведением исследований необходимо определить цели анализа, его глубину и объем, которые смогут не только выявить проблемы, но и обосновать рекомендации по их решению. Достижение цели анализа возможно после четкого определения основных понятий: объекта анализа, предмета анализа, практической значимости, методов проведения. Эффективность анализа кадрового менеджмента во многом определяется также используемым методом или методами исследования. Анализ как основной этап стратегического управления персоналом Анализ системы кадрового управления является одним из важнейших этапов стратегического управления, на основе которого вырабатывается прогноз динамики внешнего окружения, определяются его тенденции и параметры, а также проводится оценка собственных ресурсов. Система управления имеет две взаимосвязанные среды: внешнюю представляют системы управления

сбытом, производством, финансовыми активами; внутреннюю образует сама система управления персоналом и ее элементы. Анализ предполагает выявление особенностей внешней и внутренней среды предприятия. Порядок его проведения не имеет принципиального значения, так как, проанализировав ряд внешних сторон, необходимо обращаться к внутренним, и наоборот, что предполагает одновременность процессов. Проведение внутреннего анализа предполагает охват всех основных функций кадрового менеджмента, с учетом корпоративных характеристик и фирменной культуры. Срезы проводятся в аспекте организационных, технологических, кадровых и финансовых плоскостей и на их основании делаются выводы о стратегическом потенциале, возможностях, состоянии проектов и функций системы управления персоналом. По результатам анализа становятся понятными сильные и слабые стороны системы управления, ее «узкие места». Для выявления и демонстрации стратегических условий реализации системы управления, оценки угроз и возможностей применяют анализ внешней среды системы. В основном его интегрируют в общий стратегический анализ управления предприятием, с целью создания единого информационного поля. Важно помнить, что одни и те же внешние факторы могут иметь разные подходы при выработке стратегии управления кадрами и генеральной стратегии. Проведение анализа системы управления кадрами возможно несколькими способами: научное исследование – полученные результаты являются исключительно теоретическими и требуют проверки на практике; методологический подход – предполагает использование одного или нескольких существующих научно-практических методов анализа, дающих конкретные практические результаты; исследования – выявление новых знаний и возможности их применения на практике; системный подход – комплексный анализ деятельности предприятия, в систему которого входит подсистема управления персоналом. Выбор способа проведения анализа зависит от поставленных целей, возможностей и практических результатов, ожидаемых

от данного исследования. Специалисты, в большинстве своем, применяют методологический подход, позволяющий, при одновременном использовании нескольких методов, добиться максимальной эффективности анализа и его практических результатов. Методы анализа Совокупность способов и приемов проведения анализа системы управления персоналом, в разных вариациях представляют собой методы исследования системы управления персоналом. Правильное применение разных методов и их вариаций позволяют получать достоверную и полную информацию о результатах исследований, проявившихся и возможных проблемах в системе управления персоналом. Все методы можно условно разбить на четыре основные группы: методы, в основе которых лежит определение и применение знаний и интуиции опытных специалистов; формализованные представления на основе математического и экономического моделирования; комплексированные методы, представляющие разные вариации двух предыдущих групп; метод исследования информационных потоков. Первая группа отличается иногда наличием нетрадиционных подходов к проведению исследования и использованию небольшого количества фактической информации. При этом она длительный период времени является основной в решении проблем, связанных с управлением персоналом. К этой группе относится множество методов и их вариантов, но основных несколько: Метод «мозговой атаки» Основан на собрании некоторого количества специалистов с целью интуитивной проработки возникшей проблемы или задачи и поиска вариантов ее решения. При работе по данному методу необходимо выполнять основное правило – высказывать максимальное количество мнений (вплоть до абсурдных, на первый взгляд). В дальнейшем проводится анализ высказанных идей и вариантов. На основе наиболее жизнеспособных вырабатываются несколько стратегий поведения или реакции. [8, с. 59] Важно, чтобы высказанные идеи провоцировали цепную реакцию «событие-последствие» и позволили максимально эффективно решить поставленную задачу. Различают несколько видов такого метода:

прямая мозговая атака, комиссия, обмен мнениями, которые варьируются в зависимости от жесткости правил проведения. Метод сценариев

Подготовленные и согласованные в письменном виде представления об анализируемом объекте или задаче, с последовательностью событий, решений и вариантов. Этот подход позволяет учесть моменты, которые невозможно выразить в формальном варианте, а также дает возможность внести в рассуждения по теме статистическую, экономическую информацию. В последнее время в методе сценария все чаще используются компьютерные вариации сценарного прогнозирования. Метод экспертных оценок В данном варианте производится удаленный опрос специалистов-экспертов по заданной проблематике. Результаты такого метода можно условно определить как «общественное мнение». К этому методу относится SWOT-анализ, который заключается в исследовании слабых и сильных сторон предприятия, его возможностей и угроз деятельности. «Дельфи» Имеет много вариаций и чаще всего используется для повышения объективности других методов, но иногда применяется и отдельно. В основе метода лежит последовательность мозговых атак или опросов с возможностью обратной связи и информирования о результатах предыдущих этапов. Метод предполагает разработку сложной системы последовательных опросов, и в связи с трудоемким процессом подготовки и обработки результатов используется довольно редко. Дерево целей Предполагает иерархическую разбивку поставленной задачи или цели на более мелкие подзадачи, вплоть до отдельных простейших функций. Основная функция – дробление цели (задачи, направления) для получения устойчивой структуры на определенный промежуток времени, не зависящей от изменений, присущих любой развивающейся системе. Метод «деловых игр» По мнению экспертов и аналитиков является наиболее эффективным методом. Состоит в имитации процесса решения задачи, рабочего процесса с заданными исходными параметрами и т.д. Он позволяет в реальном времени развить варианты движения ситуации и выйти на уровень анализа принятых решений,

одновременно обучая участников и позволяя найти новые решения. Вторая группа методов основана на использовании математического расчета и прогнозирования, с использованием предварительных технико-экономических расчетов. Они позволяют относительно точно спрогнозировать развитие событий в заданном варианте алгоритмов. Явный недостаток этих методов – невозможность выходить за рамки заданного алгоритма и предвидеть новые возможные обстоятельства. Основным вопросом в данных подходах остается задание правильной модели и исходных данных, для построения моделей (графиков, схем, имитационных моделей) необходимо большое количество исходных данных и специфические навыки работы с компьютером. Наиболее распространенными являются: Сетевой метод, в котором с помощью построения сложной структуры сетей задается внутреннее поведение системы на период времени. Имитационное динамическое моделирование – предполагает построение сложной модели, полностью имитирующей внутреннюю структуру моделируемой системы управления. Продлевая на какой угодно большой промежуток времени внутреннее поведение системы, можно выявить предположительные сбои в работе. Третья группа включает в себя огромное количество вариантов одновременного использования формализованных и интуитивных методов исследования системы управления персоналом. В этой группе нет возможности выделить какие-либо основные методы. На данном этапе именно комплексные методы обретают все большую популярность за счет возможности синтеза точного моделирования и интуитивных (неформальных) предположений с опытом. Методы информационных потоков используются в основном при подготовке к основному анализу системы и призваны выяснить потоки документации, процессы передачи данных, функциональные нагрузки отдельных элементов структуры. Вся эта информация понадобится для задания точных исходных данных исследования и понимания текущих процессов системы управления. Современный опыт исследований систем управления персоналом В

современном мире принято использовать многоуровневый подход к исследованию систем управления персоналом. Данные исследования проводятся штатными сотрудниками компании, но чаще – специализированными компаниями и агентствами с привлечением штатных специалистов. Давно ушли в прошлое следования по одному методу проведения анализа, а повсеместная компьютеризация и доступность специального программного обеспечения позволяют максимально упростить проведение исследований, как крупных компаний, так и небольших предприятий. Нарботанный опыт исследования систем кадрового менеджмента позволяет наиболее эффективно комбинировать разные методы и применять международные знания и опыт. Крупные корпорации давно пришли к системному анализу, позволяющему предотвратить сбои системы управления на всех уровнях компании, к чему на данном этапе приходят и мелкие предприятия, желающие обезопасить свои системы управления персоналом. [11, с. 16]

Несмотря на рост технического прогресса, кадровое обеспечение учреждений является определяющим фактором производства. Методы управления персоналом представляют собой вспомогательную функцию в трудовом процессе и помогают добиться большой его результативности. Для грамотного руководителя не секрет, что успешность и уровень профессионализма его подчиненных – залог продуктивности работы предприятия. Чтобы контролировать рабочий процесс, регулировать его, направлять в нужное русло, существует методология управления персоналом организации. Она представляет собой комплекс мероприятий, направленных на воздействие на работу и результаты труда сотрудников, с целью координации их деятельности в рамках функционирования предприятия. Современные методы управления персоналом и их успешное выполнение являются залогом увеличения результативности координирования рабочего процесса и роста его производительности. [13, с. 120]

## **Совокупность методов управления трудовым коллективом**

Для обеспечения координирования трудового процесса и деятельности сотрудников организации существует классификация методов управления персоналом. Совокупность путей влияния на человеческий фактор, что представляет собой классификация, включает 3 направления методов управления.

К совокупности методов формирования системы управления персоналом относятся экономические, социально-психологические и административные. Первый блок подразумевает собой способы и средства координации работы трудового коллектива через использование экономических законов и категорий. Это экономические методы управления персоналом.

Производство во времена СССР использовало данную группу методов координации и регулирования, но в узком смысле и только на уровне конкретной организации: посредством внедрения централизованного планирования, хозяйственного расчета, заработной платы. Современный рынок диктует принципиальное обновление концепции и расширение понятия данных методов управления кадрами. [5, с. 102]

## **Классификация экономических методов**

Данная группа методов делится на следующие процессы:

1. Обеспечение планового ведения хозяйства, что подразумевает следующие элементы и меры: совокупность внедрения свободного предпринимательства, организации планирования развития, наличие портфеля заказов, подсчет эффективности и результаты.
2. Воздействие через финансовую сторону, премирование и денежное вознаграждение: оклад для всех категорий персонала, дополнительное вознаграждение. Используя указанные категории группы методов, руководитель имеет возможность управлять кадрами, стимулируя их мотивацию материально. Также в более широком смысле, применяя различные варианты оплаты труда, экономический метод может влиять

на сущность, уровень жизни работников, обеспечение материальных и духовных потребностей.

3. Рабочая единица, которая находится в созависимости от рынка труда, его спроса, своей стоимости.
4. Рыночное ценообразование, которое включает в себя комплекс из стоимости, цены, себестоимости, дохода и чистой прибыли.
5. Формы собственности, что является важной экономической категорией, которая способна определить особенности микроклимата в организации. Бывает государственной или федеральной, муниципальной, частной, общественной и интеллектуальной.

Положительное влияние экономических методов заключается в следующем:

1. В возможности планового ведения хозяйства в учреждении.
2. В четкой определенности финансовых результатов, что является основой планирования.
3. В повышении уровня финансового вознаграждения за труд.
4. Во внедрении дополнительных форм материального стимулирования.
5. В премировании из повышения прибыли.
6. В возможности материальной помощи, размер которой зависит от ситуаций и личности служащего.
7. В улучшении финансового благополучия работников (предоставление жилья, социальной инфраструктуры).

### **Административные методы**

Следующие методы руководства персоналом – административные. Основной базой для осуществления данного вида управления являются власть, дисциплина и административные взыскания. Прямой характер их воздействия обеспечивает обязательное выполнение любого регламентирующего или административного акта. Разделяются на следующие способы:

1. Организационное влияние посредством штатного расписания, должностных инструкций, правил оформления рабочего места, условий

коллективного договора, трудового распорядка и пунктов устава организации. Это документально-нормативная база предприятия, утверждается в организации и требует неукоснительного выполнения всех своих пунктов.

2. Распорядительное влияние или приказы, распоряжения, инструктирование, координация проведения работы и контроль качества ее выполнения. Все это направлено на достижение конкретных задач, целей. Приказ является наиболее категоричной формой данного вида влияния, и его невыполнение чревато введением санкций, наказаний или штрафов.
3. Материальное влияние, или материальная ответственность. Производится за счет вычета определенной суммы материальных средств из заработной платы работника, его депремирование. Материальная ответственность может быть полной и коллективной.
4. Дисциплинарное влияние в форме выговора, взыскания, понижения в должности либо увольнения.
5. Штрафные санкции. Они могут быть мерой наказания вследствие нарушения трудовой дисциплины в организации, грубых ошибок в работе, невыполнения в надлежащем виде распоряжений и приказов руководства.

Положительное влияние административных методов воздействия:

1. Наличие четких правил внутренней дисциплины и трудового распорядка, организационно-распорядительные влияния.
2. Четкая организация кадрового состава предприятия, на планировку которого влияют условия деятельности и их возможные изменения.
3. Введение должностных инструкций, четко регламентирующих права и обязанности сотрудников.
4. Наличие четких приказов и распоряжений, в которых регламентированы сроки выполнения, указаны ресурсы и ответственные за них лица.

5. Контроль качества выполнения работ.
6. Устранение факторов кадровой текучести: изучение и анализ, разработка алгоритма борьбы с текучестью.
7. Административное поощрение сотрудников за высокие показатели результативности труда (оплата, премирование, повышение по карьерной лестнице).

### **Социально-психологические методы**

Социально-психологический элемент системы методов управления персоналом для своей апробации использует принципы психологического и социологического знания. Данный вид методов координации работы персонала помогает кратко определить нишу конкретного члена коллектива в группе работников с обозначением круга его возможных обязанностей, найти представителя рабочей группы с выраженными лидерскими способностями, поддерживать их инициативу. Социально-психологические методики управления персоналом также позволяют диагностировать коллектив на склонность к конфликтам, изучить факторы ее проявления и избегать их. Положительная роль социально-психологических методов управления персоналом выражается в таких факторах, как:

1. Постоянное диагностирование и мониторинг психологического микроклимата рабочей группы. Проведение анкетирования, бесед, опросников, которые помогут выявить степень конфликтности в группе или уровень ее сплоченности.
2. Внедрение социального эксперимента, использование которого оптимизирует функционирование коллектива, подтолкнет его к положительным переменам, росту, активному развитию.
3. С помощью поддержки инициативы членов рабочей команды происходят стимуляция производственной активности

### **Принципы работы системы управления персоналом**

Методы построения системы управления персоналом могут меняться в зависимости от условий, в которые попадает организация. В отличие от

методов принципы, которые служат одной из составляющих методологии, более статичны и точны. Принципы и методы управления персоналом организуют единую, общую систему, дающую возможность регулировать работу коллектива, контролировать ее и добиваться высоких результатов производительности труда.

Что такое принципы управления трудовым коллективом? Это нормы и правила, относительно которых руководящее звено производит формирование системы методов управления коллективом подчиненных. Регуляция и координация трудового процесса в организации проводятся на базе принципов, которые можно выделить, сделав анализ методов управления персоналом. И принципы эти следующие:

- научный;
- плановый;
- принцип первого лица;
- единство действий;
- функциональный отбор трудовых единиц;
- линейное, функциональное и целевое управление;
- контроль качества.

Выполнение данных принципов позволяет создавать стойкую и уверенную методологию управления кадрами на предприятии. Принципы, технологии и методы управления персоналом позволяют не только регулировать производственный процесс, но и оптимизировать его, повышая таким образом его результативность и продуктивность труда.

## Глава 3. Пути совершенствования методов управления персоналом в ООО «Веллком»

### 3.1. Оценка результативности методов управления персоналом в ООО «Веллком»

Персонал предприятия, а точнее его формирование, является фундаментом, который зачастую может обеспечить стабильностью и эффективностью работы всей компании. Существует различное количество мнений о необходимости анализа кадровой политики компаний, не понимая его надобность. Анализ кадровой политики компании дает ряд преимуществ для своей деятельности:

- Понимание проблем руководства и кадров;
- Порядок действий для достижения целей компании;
- Стабильность и последовательность принятия решений;
- Улучшение рабочей атмосферы;
- Побуждение к сотрудничеству;
- Составление правил;
- Диагностика и выявление возможных проблем в будущем.

В нашей стране анализ кадровой политика еще не пользуется большим спросом и осуществляется чаще в крупных компаниях. Анализ в основном сводится к трем направлениям:

- Анализ оплаты труда;
- Анализ занятости;
- Анализ обучения, повышения квалификации.

Грамотно составленная работа сотрудников, в соответствии с их уровнем квалификации и способностями, главная причина успешной деятельности. А незнание своего персонала и их возможностей, приводит к нарушению личностных интересов сотрудников, что в последствие, может стать причиной кризиса организации.

Кадровая политика несет ответственность за формирование профессионализма и культуру управленческой деятельности,

укомплектованности организаций высококвалифицированными, инициативными кадрами. А также за благоприятные рабочие условия, возможность реализации способностей сотрудников, их профессиональном росте и повышении эффективности труда.

### Кадровая политика ООО «Веллком»

Таблица 1 - Основные виды деятельности кадровой службы



Система управления персоналом состоит из подсистем, отражающих следующие направления работы:

- Поиск и подбор персонала;
- Проведение собеседований с последующим отбором;
- Адаптация нового персонала;
- Создание кадрового резерва;
- Мотивация персонала;
- Оценка работы персонала;
- Развитие персонала;
- Ротация кадров;
- Создание и поддержание корпоративной культуры.

В настоящее время в «Веллком» успешно работают более 70 выпускников Томских ВУЗов. Отсюда можно сделать вывод, что с обучением персонала и возможностью карьерного роста компания проблем не имеет. Это подтверждает и постоянный рост предприятия, который сопровождает рост численности персонала.

Таблица 2 - Рост численности сотрудников ООО «Веллком»

Год:	1998	2005	2008	2012	2016
Кол-во человек на предприятии	15	49	78	90	101

Процесс отбора и найма персонала.

На исследуемом мною предприятии используются как внешние, так и внутренние источники найма персонала. Основной упор делается на внутренние источники - освобождаемые места по уходу на пенсию/увольнение. Сотрудников переводят на другую должность, обучают, стажируют.

Для получения рабочего места в компании, кандидату необходимо пройти следующие этапы: заполнение анкеты, собеседование, обязательный медицинский осмотр, предоставление информации об опыте работы на предыдущих местах работы или окончании ВУЗа по требуемым специальностям и получить одобрение.

Адаптация персонала. Адаптация проходит следующим образом: предоставляется наставник, проводится стажировка на рабочем месте. Период стажировки в основном составляет менее двух недель, но для кандидатов окончивших ВУЗ и принятых на первое место работы, стажировка может составлять до трех месяцев. В период стажировки происходит ознакомление с рабочим персоналом, руководством, рабочими инструкциями. Стажер проходит технику пожарной безопасности, знакомится с инструкциями и оборудованием, на котором предстоит

дальнейшая работа. По прошествии стажировки оцениваются знания и умения стажера, и оформляется приказ о допуске к самостоятельной работе.

Обучение и повышение квалификации персонала. Один из важных моментов в мотивации персонала - это повышение квалификации с возможностью карьерного роста. С помощью данного инструмента сотрудники развиваются вместе с компанией, совершенствуя свои знания и умения. В ООО «Веллком» проводится ежегодная оценка квалификации персонала и составляется план повышения квалификации на год.

Согласно проведенному исследованию, за 2014 год в компании прошли обучение, 53 сотрудника прошли обучение в Президентской программе при ТПУ. Обучение сотрудников частично оплачивает компания.

Для проведения одного из анализов по мотивации персонала и уровню его удовлетворенности работой, я взяла в рассмотрение отдел кадров ООО «Веллком».

В отделе кадров работают 10 сотрудников, руководит отделом начальник отдела кадров.

Отдел кадров по квалификационному уровню делится по следующим должностям:

- Руководители: начальник отдела кадров, заместитель начальника отдела кадров по работе с персоналом;
- Главный специалист по кадрам;
- Ведущий специалист по кадрам;
- Специалист по кадрам;
- Старший инспектор по кадрам.

Вышеперечисленные должности относятся к профессиональной квалификационной группе руководителей, специалистов и служащих, согласно должностной инструкции «Веллком».

Функциональная структура складывается в зависимости от выполняемых функций работниками в процессе трудовой деятельности. Ежегодно центром качества осуществляется работа по развитию и

координированию системы менеджмента качества, с целью повышения эффективности системы управления компании, на основе международных, национальных стандартов и инструментов современного менеджмента.

Сотрудники отдела кадров чётко разделены по содержанию выполняемых ими функций, каждый сотрудник ведёт свой участок и несет за него ответственность.

Возрастной состав сотрудников отдела кадров от 26 - 55 лет. Коллектив составляет 100% женщин.

На должность старшего инспектора по кадрам принимается лицо, которое имеет высшее или среднее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы. В отделе кадров высшее образование имеют шесть сотрудников, четыре сотрудника имеют среднее специальное образование.

Таким образом, проведя анализ структуры персонала можно сделать следующие выводы:

1. Структура персонала отдела кадров растет в сторону улучшения качества персонала, его трудового и интеллектуального потенциала, а не увеличения его численности.

2. В отделе кадров сложился весьма устойчивый коллектив, большинство работников работают в данном подразделении более 10 лет, что говорит не только об уверенности работников в стабильном положении организации, не только о сформировавшейся корпоративной культуре, системе мотивации и стимулирования, но и о создании приемлемых условий работы сотрудников.

Отдел кадров в своей работе руководствуется Конституцией Российской Федерации, Трудовым кодексом Российской Федерации, законами Российской Федерации «О персональных данных» и другими законодательными актами Российской Федерации, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, нормативными и

иными правовыми актами России, иных федеральных органов исполнительной власти, регулирующими вопросы кадровой политики, кадровой работы и, Коллективным договором «Веллком» (в том числе Правилами внутреннего трудового распорядка «Веллком»), приказами и распоряжениями «Веллком», а также Положением об отделе кадров «Веллком»

Обязанности отдела кадров ООО «Веллком» исполняет управляющий менеджер. В своей работе отдел кадров руководствуется трудовым законодательством Российской Федерации, приказами и распоряжениями по предприятию. Отдел кадров возглавляет начальник отдела, которого назначает и увольняет Генеральный директор предприятия. На отдел кадров не допускается возложение обязанностей, не предусмотренных настоящим стандартом. Отдел кадров имеет бланки удостоверений, свидетельств, сертификатов, заявлений, договоров, справок.

Для того чтобы, выяснить степень удовлетворенности сотрудников отдела кадров ООО «Веллком» своей работой, было проведено анкетирование и опрос.

В ходе прохождения преддипломной практики мной были получены сведения о мотивационных факторах деятельности сотрудников.

- Одним из таких факторов является премирование (**Приложение Б**);
- Сотрудники имеют право на получение путевки в санаторий-профилакторий;
- Частичная оплата обучения и прохождения повышения квалификации;
- Предоставление услуг других компаний со скидками;
- Проведение праздников и интересных мероприятий для сотрудников компании;
- Для детей сотрудников дарятся подарки на Новый год и при поступлении в школу предоставляются билеты на экскурсии и в театр;

В отделе кадров «Веллком» было проведено исследование социально-психологического климата, а также выявление факторов мотивации и стимулирования. Программу исследования можно наблюдать в (**Приложении А**). Исследование проводилось методом анкетного опроса. В анкетном опросе приняли участие 13 сотрудников данного коллектива (подразделения), что составляет 100%.

По результатам анкетного опроса были выявлены следующие ярко выраженные положительные моменты:

- 100% опрошенных имеют хорошие доброжелательные отношения с руководством и подчиненными.
- 87% в целом довольны материально-технической обеспеченностью рабочего места; настроением, преобладающим в коллективе.
- 80% опрошенных довольны организацией работы в коллективе; условиями труда; профессионализмом руководителя отдела, а так же коллективу характерен профессионализм при выполнении поставленных задач.

Также, к положительным характеристикам коллектива можно отнести следующее:

- 67% считают, что руководство учитывает мнение своих подчиненных; в коллективе присутствует дисциплина.

Однако были выявлены и выраженные отрицательные моменты:

- 87% сотрудников выразили недовольство уровнем системы материального стимулирования (премии и т.д.);
- 60% недовольны заработной платой.

Предложения и дополнения сотрудников отдела кадров «Веллком»:

- Стимулировать работу сотрудников премиями;
- Необходимость расширения рабочей зоны, в связи с большим количеством личных дел сотрудников.

В целом, можно сказать, что социально-психологический климат

коллектива отдела кадров благоприятен. Его характеризуют: доверие, чувство защищенности, радость общения, доверие в коллективе, уверенность в завтрашнем дне, чувство комфорта и безопасности, чувство защищенности, взаимная поддержка, межличностные симпатии, возможность свободно мыслить, бодрость, возможность творить, профессионально расти и интеллектуально развиваться, возможность вносить вклад в развитие организации.

Взаимодействие индивидуальных настроений обуславливает и формирует настроение коллектива в целом. Настроение требует управления. Оно должно стать рулем, с помощью которого руководитель направляет коллективное поведение.

Климат коллектива отражает относительно устойчивый и преобладающий психический настрой коллектива, находящий многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности.

Коллектив с благоприятным психологическим климатом не склонен к аффектам, стрессам, внутригрупповым и межличностным конфликтам, имеет конструктивную направленность.

Важнейшими признаками благоприятного социально-психологического коллектива являются:

- Доброжелательная и деловая критика;
- Высокая требовательность членов друг к другу и доверие;
- Отсутствие давления начальников подразделений на своих подчиненных;
- Признание руководителями за подчиненными права принимать значимые для коллектива решения;
- Свободное выражение своего мнения при решении вопросов, которые касаются всего коллектива
- Достаточная информированность каждого члена коллектива о его задачах, а также состоянии выполняемых дел.

- Принятие на себя ответственности за состояние дел при замещении какого-либо сотрудника в случае его временной нетрудоспособности или различного рода отпусков.
- Ощущение принадлежности к коллективу, уверенность во взаимопомощи

### 3.2. Предложения по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «Веллком»

Целью данного параграфа является разработка и обоснование предложений по улучшению методов управления персоналом в ООО «Веллком».

В данной компании существует слаженная система управления персоналом. Регулярно осуществляется прогноз кадровой потребности, разработана структурированная система подбора персонала, проводится обучение персонала с предоставлением возможности карьерного роста.

В условиях кризиса, можно отметить, что данная организация не прибегает к резкой необходимости сокращения штата, а напротив проводит опрос среди сотрудников, с целью сохранения сплоченности и организованности в рабочем коллективе. Компании важно доступно донести до персонала информацию о возможности изменений в работе и системе оплаты труда, но максимально учесть потребности сотрудников.

Оптимизированная система мотивации труда работников ООО «Веллком» включает в себя:

- Оклад, выплачиваемый работнику независимо от того, каких результатов он достиг.
- Премии (**Приложение Б** о премировании сотрудников ООО «Веллком»).

С целью развития методов управления персоналом в ООО «Веллком» можно рекомендовать следующие шаги:

- организовать прямую связь вознаграждения с результатами труда;
- расширить систему нематериальной мотивации;
- организовать индивидуальный подход.

Целью разработки методов управления персоналом в ООО «Веллком» является:

- Побуждение персонала к наиболее эффективной работе;
- Повышение заинтересованности работников в эффективном труде;
- Развитие чувства преданности к компании;
- Удержание высококвалифицированных специалистов в кадровой сфере.

Предложены моральные методы, такие как стимулирование, которое регулирует поведение работника. При помощи морального стимулирования можно решить такие проблемы как изменение требований сотрудников к уровню вознаграждения и проблему снижения производительности труда.

Очень важно, чтобы основания для поощрения были ярко выражены. Важно максимально честное и открытое общение руководителей со своими подчиненными всех уровней.

Работники нуждаются в доведении до них максимума информации о происходящем в их структурном подразделении. Важно учитывать, что руководство, выносящее решение о поощрении какого-либо сотрудника, обязательно должно пользоваться доверием.

Личная похвала может выражаться в признании, которое будет выражено работнику в письменном виде или наедине. Одним из плюсов личной похвалы является стимулирование творческого потенциала работников и не требует практически никаких затрат. Но слишком частая похвала может демотивировать сотрудников. Примером может быть устная похвала непосредственного руководителя подразделения, благодарственное письмо сотруднику, письменная похвала в виде электронного письма или записки.

Общественное признание может выражаться в отделе с проведением соответствующей церемонии, например, размещение фотографии сотрудника на сайте компании, в его коридорах или же доске почета.

Стимулирование ответственностью выражается в подчеркивании заслуг работника при помощи возложения на него дополнительной ответственности

или поручения заданий более высокого уровня. Такой вид стимулирования поможет решить такую проблему как снижение производительности труда сотрудников. Но, нужно учитывать, что не все люди способны руководить и брать на себя ответственность и вовсе, не все сотрудники к этому стремятся; Комфортное рабочее место также важно для сотрудников. Для более эффективной работы сотрудникам нужно обустроить удобное рабочее место, которое будет оснащено необходимой техникой и эргономичной мебелью. Обязательное соблюдение всех норм охраны труда и нужно действовать на благо сохранения здоровья сотрудников. При помощи комфортного рабочего места можно повысить производительность труда, снизить заболеваемость среди персонала. Комфортное рабочее место является одним из факторов стимулирования деятельности работников. Также, можно снизить затраты на оплату листов нетрудоспособности.

Адаптация сотрудников к изменениям.

Современные науки рассматривают бизнес-процессы, организации, общество в целом как саморазвивающиеся открытые системы, так как элементы, содержащиеся в данных системах, взаимодействуют друг с другом внутри системы и с другими элементами за её пределами, а так же стремятся к саморазвитию и совершенствованию. Предприятия и фирмы стремятся к развитию, освоению новых сфер деятельности и укреплению своих позиций в качестве идущей в ногу со временем организации, им приходится адаптироваться к требованиям внешней и внутренней среды. В ходе адаптации многие установленные системы и отработанные схемы управления могут подвергнуться изменениям. Персоналу организации зачастую непонятны и непривычны данные изменения, что приводит к дискомфорту в работе, понижению производительности труда и повышению недовольства персонала управленческими решениями менеджеров [2]. Таким образом, в наше время, когда человеческие ресурсы стали одними из самых важных ресурсов организации, управление нововведениями является одной из

ключевых проблем, стоящих перед современной компанией и её менеджерами.

Процесс адаптации в организации обычно понимается как взаимное приспособление сотрудника и организации, основывающееся на постепенном вводе сотрудника в процесс производства в новых для него условиях труда и отдыха [3]. Например, новыми условиями могут быть психофизиологические, профессиональные, организационно-административные, экономические или бытовые. Множество организаций отходят от линейно-функциональной организационной структуры к более гибким и подверженным изменениям матричным, дивизиональным и проектным, создаются организационные культуры, внедряются новые технологии в процесс производства. Все эти изменения, несомненно, ведут к успешной работе компании. Однако некоторым сотрудникам стоит немалых усилий включиться в работу после изменений, поэтому западные исследователи начали рассматривать применение адаптационных методов в менеджменте в 1980—90-х гг. прошлого столетия и в настоящее время данное направление активно изучается как западными исследователями, так и отечественными [6].

По мнению автора, адаптация персонала организации также необходима в случае внедрения современных особенностей, связанных с научно-техническим прогрессом. Компании, особенно в сфере IT-технологий, внедряют дистанционные системы управления персоналом, ERP (англ. Enterprise Resource Planning, планирование ресурсов предприятия) системы, а также системы электронного документооборота. Сотрудники, чаще всего работающие на предприятии долгое время (свыше 20 лет), практически не способны самостоятельно усвоить все эти изменения. В большинстве случаев компания организует и направляет данных сотрудников на курсы по обучению пользованию данными системами. Тем не менее, без определенного воздействия менеджера на работника, его работа станет

практически безрезультатной, он не будет понимать, для чего эти изменения введены и какую пользу они несут.

Учитывая все факторы данной проблемы, современному менеджеру необходимо придерживаться определенных принципов при управлении процессом адаптации сотрудников к изменениям:

1. Первый принцип — прогрессивности. Методы и способы управления адаптацией не должны быть неизменными и постоянными. Их необходимо формировать в соответствии с развивающимися в мире методиками и постоянно совершенствовать в зависимости от требований окружающей среды, от передовых зарубежных и отечественных практик.
2. Принцип непрерывности процесса управления адаптацией заключается в том, что работнику необходимо постоянно приспосабливаться к изменяющимся условиям деятельности организации, стараться удовлетворять новые требования должности и окружающей среды.
3. Подход к управлению адаптацией должен быть комплексным, то есть необходимо учитывать взаимосвязь всех факторов влияющих на процесс адаптации.
4. Оперативность управления системой адаптации означает своевременное принятие решений по контролю, анализу и проведению мероприятий, которые устранят определенные неблагоприятные отклонения от требуемого результата.
5. Принцип перспективности — при формировании системы адаптации к изменениям и нововведениям необходимо учитывать перспективы развития организации.
6. Оптимальность создания системы адаптации предполагает, что существует несколько вариантов построения данной системы и необходимо выбрать подходящий и рациональный вариант именно для данной организации, находящейся в текущем положении.

7. Управление адаптацией необходимо осуществлять наиболее простыми способами без ущерба к основному результату.
8. Не менее важный принцип — это принцип согласованности, подразумевающий взаимодействие и согласованное сотрудничество различных структурных подразделений, а также уровней иерархии. Слаженное взаимодействие необходимо для эффективной работы по достижению поставленных целей и стратегии организации.
9. Также менеджеру необходимо сверять полезный эффект от деятельности по адаптации персонала с затратами на управление адаптацией. Полезный результат должен превышать затраты на него.

Стоит отметить, что единые методы и принципы управления адаптацией к изменениям на данный момент официально не закреплены, поэтому менеджер должен соотносить применяемые им методы и принципы с выбранным типом управления.

В России проблемой адаптационных процессов в организации начали заниматься около десяти лет назад, но отечественные ученые уже во многом продвинулись, не без помощи использования западного опыта. Например, российскими исследователями были выделены следующие методы адаптации персонала к новой организационной культуре предприятия [5]:

1. социально-психологический метод (метод психологического консультирования) ориентирует на адекватное восприятие корпоративной философии, снятие психо-эмоционального напряжения в коллективе;
2. организационно-административный метод (метод внутрифирменного обучения) направлен на повышение интеллектуального, профессионального, культурного и творческого потенциала работников;
3. ценностный метод (метод трудовой мотивации) служит укреплению принципов, закреплённых на предприятии.

В России данные методы используют не многие предприниматели, лишь единицы задумываются о создании специальных программ по адаптации новых сотрудников, о мерах по подготовке сотрудников к определенным организационным изменениям.

Автор считает, что для российской практики управления адаптацией персонала следует воспользоваться опытом таких компаний в области интернет поиска, электронно-почтовых технологий, как Яндекс и Mail.ru. В данных компаниях используются обучающие программы, услуги специалистов психологов, помогающих сотрудникам справляться со стрессами и различного рода бонусные схемы, которые мотивируют сотрудников поддерживать качество своей работы в процессе частых изменений и нововведений. Имеются офисы нового типа организованные по принципу “open space” [4]. В офисах данного типа приятно как работать, так и отдыхать, специально подобранные цвета оформления стен офиса и рабочего места не вызывают чувства агрессии или страха, а скорее производят эффект «бодрости и собранности» на находящихся людей, а принцип «свободного пространства» не ограничивает работников, тем самым создавая условия для развития.

Следует обозначить основные цели адаптации сотрудников к нововведениям:

1. Улучшение результатов деятельности компании.
2. Сохранение стабильного эмоционального фона в процессе адаптации.
3. Недопущение увольнения ценных кадров.
4. Обеспечение контроля над деятельностью сотрудников.
5. Повышение преданности сотрудников компании, удовлетворенности работой.

Автор считает, что тех мер, которые сегодня принимаются в целях адаптации персонала к нововведениям и изменениям, недостаточно. Необходимо сформировать четко организованную систему адаптации персонала с учетом психологических особенностей личности каждого сотрудника.

В заключение стоит заметить, что в процессе адаптации сотрудников к изменениям менеджер должен обсуждать с работником его взаимоотношения в коллективе, оказывать помощь в возникающих проблемных ситуациях. В случае, когда сотрудник решил уйти вследствие некоторых нововведений или изменений, руководитель должен провести с ним собеседование, чтобы выяснить причину его ухода, выявить проблему и по возможности устранить ее. Адаптационный процесс может быть продолжительным и руководителю следует своевременно осуществлять мониторинг эффективности применяемых методов адаптации, вносить соответствующие коррективы. Таким образом, в современном мире, подверженном непрерывным изменениям, постоянному, динамичному развитию и преобразованию, процессы адаптации к нововведениям являются одним из ключевых факторов эффективности работы организации.

## Заключение

Управление персоналом всегда считалось особым искусством. Ему невозможно обучиться только в высших учебных заведениях. Лишь опыт работы, изучение специальной литературы и личные качества считаются основными элементами системы управления кадров.

При написании выпускной квалификационной работы было выявлено следующее:

- эволюционное формирование концепций управления персоналом прошло не малый путь от неосознанных до научных концепций материального стимулирования, которые до определённого момента считались результативными;
- управление персоналом занимает важное место в компании. Оно касается всех сфер организационных взаимодействий. И дает возможность остальным подразделениям нормально функционировать;
- сегодняшнее состояние по теоретическим исследованиям в сфере управления персоналом требует срочного и очень эффективного разрешения проблем практического мотивирования.

В данной выпускной квалификационной работе

- описаны теоретические основы организации управления персоналом;
- описаны принципы, функции и методы управления персоналом в организации;
- дана общую характеристику организации ООО «Веллком»;
- исследованы и проанализированы методы управления персоналом в рассматриваемой организации;
- найдены основные проблемы методов управления персоналом;
- разработан комплекс мер, которые будут способствовать решению выявленных проблем.

В итоге, поставленные нами задачи в выпускной квалификационной работе выполнены, а цели выпускной квалификационной работы достигнуты.

Перемены, происходящие на российском рынке, которые сопряжены с резким повышением роли человеческого фактора, выставили на первое место такую область, как управление человеческими ресурсами. Сегодня, развитие экономики в России пробуждает интерес к поиску и вовлечению новейших форм управления персоналом, обеспечивающих мотивацию работников компаний к трудовому процессу.

В нынешней жесткой экономической ситуации сотруднику необходимо иметь такие качества, как: трудолюбие, аналитический склад ума, умением правильно вести себя в любой ситуации, и т.д. Данные критерии выдвигают новые спросы к развитию персонала, таким, как: профессиональное обучение, проведению мероприятий, тренингов для полного развития возможностей работников и повышению их способности вносить собственный вклад в деятельность компании.

## Список используемой литературы

1. Адаир Дж. Искусство управлять людьми и самим собой: концепция безусловного успеха. -М.: Эксмо, 2007. - 656 с.
2. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / под ред. Г.А. Александрова. - М.: БЕК, 2010. - 544 с.
3. Байделл Т.М. Как улучшить управление организацией. -М.:ИнфраМ, 2009. - 15 с.
4. Балашок Ю.К. Оценка персонала основа кадровой политики зарубежных фирм. // Кадры предприятия. – М.: Эксмо,2003. –245с.
5. Бир С. Наука управления. - М.: ЛКИ, 2007. - 120 с.
6. Бреддик У. Менеджмент организации. - М.: «Инфра М», 2008. - 320с.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2003. - 496 с.
8. Доронина И.В.,Бичеев М.А. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. Пособие. - Нск.: СибАГС, 2007. - 2 с.
9. Евграфова И.Ю. Антикризисное управление. Шпаргалка. - М.: Изд-во БЕК, 2010. - 54 с.
- 10.Егоршин А.П.Управление персоналом. -Н.Новгород: НИМБ, 2004. - 432 с.
- 11.Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии командообразования. - М.: Аспект–Пресс, 2008. - 320 с.
- 12.Зайцев Г. П. Управление трудовым коллективом. - М.: Свет, 2011. - 325 с.
- 13.Иванова Т. Ю., Приходько В.И. Теория организации. Краткий курс. - Спб.: Питер, 2004. - 491 с.
- 14.Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2006. - 325 с.
- 15.Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. 3 е изд. - Минск: Новое знание, 2000. - 432с.
- 16.Каверин С.Б. Мотивация труда. - М.: Дело, 2004. - 354 с.

- 17.Кибанов А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации: Учеб.пособие. ГУУ. - М.: Аспект-Пресс, 2006. - 41 с.
- 18.Кибанов А.Я., Баткаева Н.А., Гагаринская Г. П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. Пособие. - М.: ИНФРА М, 2005. - 627 с.
- 19.Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учеб.пособие. - М.: ИНФРА М, 2007. - 435 с.
- 20.Маслоу А. Мотивация и личность / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2006. - 352 с.
- 21.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2011. - 704 с.
- 22.Мордвинова Е.И. Мотивация трудовой деятельности: Учеб.пособие. - Новосибирск: Изд-во СГУПС, 2010. - 435 с.
- 23.Мордвинова Е.И. Мотивация трудовой деятельности: Учеб.пособие. - Новосибирск: Изд-во СГУПС, 2010. - 152с.
- 24.Никуленко Т.Г. Психология менеджмента. - Ростов н/Д.: Феникс, 2007. - 349 с.
- 25.Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности / Ю.Г. Одегов., Л.В. Карташова. - М.: Издательство «Экзамен», 2012. - 256 с.
- 26.Орехов В.И. Антикризисное управление: учебник (ГРИФ) / В.И. Орехов, К.В. Балдин. – М.: Инфра-инженерия, 2009. - 544 с.
- 27.Папонова Н.Е., Построение системы оценки персонала. - М.:Финпресс, - 2009. - 160 с.
- 28.Робине С. П. Основы организационного поведения. - СПб.:Вильяме, 2006. - 448 с.
- 29.Рогожин М.Ю. Организация управления предприятия. - М.:Изд-во РДЛ, 2006. - 302 с.

30. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент / Н.В. Родионова.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 680 с.
31. Самоукина Н.В. Мотивация персонала как проблема // Управление персоналом. - М.: ЭКСМО, 2004. - 62-66 с.
32. Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR - практика. Управление персоналом. Как оно есть на самом деле. - СПб.: Питер, 2005. - 320 с.
33. Сотникова С.И. Управление карьерой. - М.: ИНФРА М, 2008 - 47 с.
34. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: АКАЛИС, 2010. - 409 с.
35. Урова М.М., Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. - М.: ИНФРА М, 2010.- 524 с.
36. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник для вузов. - М.: ЗАО "Бизнес школа", "Интел Синтез", 2004. - 600 с.
37. Федорова Н.В. Управление персоналом организации. - М.: КНОРУС, 2011. - 536 с.
38. Фостер Р. Обновление производства. - М.: Прогресс, 1997. - 424 с.
39. Шапиро С.А. Мотивация. - М.: ГроссМедиа, 2008. - 13 с.
40. Эммонс Р. Психология высших устремлений. Мотивация и духовность личности. - М.: Смысл, 2004. - 25 с.

## Приложение А. Программа социологического исследования.

### **Актуальность**

Психологический климат является одной из важнейших характеристик трудового коллектива. Он складывается в процессе взаимодействия отдела и определяет все ее дальнейшее функционирование. Так, благоприятный психологический климат повышает эффективность работы группы, способствует ее сплочению. В свою очередь, неблагоприятный психологический климат снижает качество труда и понижает работоспособность группы в целом.

При длительном психологическом напряжении велика вероятность того, что человек может получить ряд заболеваний. И даже если он не конфликтует с окружающими его в коллективе людьми, но ежедневно ощущает на себе психологическое напряжение со стороны членов отдела, есть вероятность того, что он может перейти в состояние глубочайшего эмоционального стресса.

### **Проблема опроса**

Социально психологический климат играет большую роль в организации, где от деятельности каждого работника зависит успешность организации в целом. Поэтому хороший руководитель должен понимать, как это важно – уметь проанализировать социальнопсихологическую обстановку в коллективе, его климат, а также должен вовремя повлиять на коллектив, устранить все негативные факторы, создать работникам благоприятные условия для деятельности. Именно в этом случае организация способна эффективно работать.

### **Объект опроса**

Объектом исследования являются сотрудники отдела кадров «Веллком» (10 человек)

## **Предмет опроса**

1. Формирование социальнопсихологического климата.

### **Цель**

Анализ и оценка социальнопсихологического климата сотрудников отдела кадров «Веллком», а также определение причин, влияющих на социальнопсихологический климат отдела.

### **Задачи**

1. Исследовать социальнопсихологический климат
2. Изучить потребности сотрудников в отделе кадров «Веллком»

## **Обоснование методического материала**

Для проверки гипотезы будем использовать метод очного опроса закрытой формы, так как он позволяет сохранить анонимность сотрудника и собрать определенный объем информации за сравнительно небольшой промежуток времени.

## **АНКЕТА**

### **Правила заполнения анкеты**

Пожалуйста, ответьте на все без исключения вопросы данного опросника. Важно, чтобы здесь Вы отразили именно **Ваше личное мнение**, а не мнение Ваших коллег или Вашего руководства. Отметьте свой вариант ответа в соответствующей колонке – «да», «нет» или «не знаю» (последний вариант желательно использовать как можно реже). Подписываться не надо (анкета анонимна).

**Отметьте свой стаж работы в данной организации (сфере, системе)**

Менее 2 лет	2 - 5 лет	5 - 10 лет	Свыше 10 лет

**Довольны ли Вы:**

		да	нет	не знаю
1	организацией работы в коллективе			
2	стилем и методом руководства в Вашем отделе			
3	заработной платой			
4	условиями труда			
5	системой материального стимулирования (денежные премии и т.д.)			
6	моральным стимулированием Вашей работы			
7	материально технической обеспеченностью Вашего рабочего места			
8	уровнем своей правовой и социальной защищённости			
9	настроением, преобладающим в коллективе			
10	справедливостью решения проблем в коллективе			
11	профессионализмом руководителей вашего отдела			

**Можно ли сказать, что для Вашего коллектива характерно:**

		Да	Нет	Не знаю
1	хорошие доброжелательные отношения между руководством и подчиненными			
2	высокий профессионализм при выполнении поставленных задач			
3	халатное отношение к служебным обязанностям			
4	руководство учитывает мнение своих подчинённых			
5	высокий уровень дисциплины в коллективе			
6	конфликты с руководством			
7	конфликты сотрудников в коллективе между собой			
8	злоупотребление властью и служебным положением (в любой форме его проявления, как со стороны коллег, так и со стороны руководства)			
9	распространение слухов друг о друге			
10	групповые сборы, длительные перерывы в рабочее время			

**Часто ли Вам приходится:**

		Да	Нет	Не знаю
1	работать сверх нормативного времени			
2	выполнять чужую работу			
3	ощущать психологическую усталость от работы			

**Если бы Вам предложили заниматься такой же работой за такую же зарплату, согласились бы Вы?**

Да	Нет	Затрудняюсь ответить

**Спасибо за Ваши ответы! Возникшие предложения и дополнения, требующие, по Вашему мнению, значительного улучшения, напишите, пожалуйста, на обороте.**

## Таблицы для расчета анализа данных

Таблица А. 1

**Отметьте свой стаж работы в ООО «Велком»**

Менее 2 лет (%)	2 5 лет (%)	5 10 лет (%)	Свыше 10 лет (%)
20% (2 чел.)	60% (6 чел.)	30% (3 чел.)	10% (1 чел.)

Таблица А. 2

**Довольны ли Вы:**

		Да (%)	Нет (%)	Не знаю (%)
1	организацией работы в коллективе	80	20	
2	стилем и методом руководства в Вашем отделе	80		20
3	заработной платой	40	60	
4	условиями труда	80	10	10
5	системой материального стимулирования (денежные премии и т.д.)	10	80	10
6	моральным стимулированием Вашей работы	50	50	
7	материально технической	90	10	

	обеспеченностью Вашего рабочего места			
8	уровнем своей правовой и социальной защищённости	70	10	20
9	настроением, преобладающим в коллективе	90	10	
10	справедливостью решения проблем в коллективе	50	30	20
11	профессионализмом руководителей вашего отдела	80	10	10

Таблица А. 3

**Можно ли сказать, что для Вашего коллектива характерно:**

		Да (%)	Нет (%)	Не знаю (%)
1	хорошие доброжелательные отношения между руководством и подчиненными	100		
2	высокий профессионализм при выполнении поставленных задач	80	10	10
3	халатное отношение к служебным обязанностям		90	10
4	руководство учитывает мнение своих подчинённых	70	30	
5	высокий уровень дисциплины в коллективе	70	30	

6	конфликты с руководством		100	
7	конфликты сотрудников в коллективе между собой	20	60	20
8	злоупотребление властью и служебным положением (в любой форме его проявления, как со стороны коллег, так и со стороны руководства)	10	80	10
9	распространение слухов друг о друге	10	80	10
10	групповые сборы, длительные перерывы в рабочее время	10	90	

Таблица А. 4

**Часто ли Вам приходится:**

		Да (%)	Нет (%)	не знаю (%)
1	работать сверх нормативного времени	60	30	10
2	выполнять чужую работу	30	70	
3	ощущать психологическую усталость от работы	40	50	10

## Приложение Б. Положение о премировании сотрудников ООО «Веллком»

### 1. Общие положения

- 1.1. Настоящее Положение определяет порядок и условия премирования сотрудников ООО «Веллком».
- 1.2. Положение является приложением к коллективному договору.
- 1.3. Действие настоящего Положения распространяется на все структурные подразделения предприятия, включая филиалы, представительства и иные обособленные структурные подразделения.
- 1.4. Изменения и дополнения в настоящее Положение вносятся по согласованию администрации ООО «Веллком» и утверждаются приказом генерального директора.
- 1.5. Под премированием понимается выплата сотрудникам денежных сумм сверх оклада, выплат компенсационного характера, доплат и надбавок стимулирующего характера, в целях поощрения достигнутых успехов в работе.
- 1.6. Премирование относится к единовременным выплатам стимулирующего характера.

### 2. Основания для премирования

- 2.1. Основаниями для премирования являются:
  - образцовое выполнение сотрудником возложенных на него обязанностей;
  - достижение высоких трудовых показателей;
  - выполнение особо важных заданий;
  - трудовой вклад в результаты работы ООО «Веллком» в связи с уходом на пенсию или юбилейными датами;

- высокие показатели в общественных смотрах, конкурсах, соревнованиях;
- экономия материальных ресурсов, снижение трудозатрат, освоение новой техники и технологий;

2.2. Приказ о выплате премии должен содержать сведения о том, по каким основаниям премируется сотрудник.

### **3.Размеры премий**

3.1. Размеры премий определяются приказом генерального директора по представлению руководителя структурного подразделения. Минимальный размер премии не может быть менее 500 рублей.

3.2. Максимальный размер премий может быть ограничен решением генерального директора.

### **4.Порядок назначения и выплаты премий**

4.1. Премии назначаются приказом генерального директора по представлению руководителя структурного подразделения, а также комиссий и оргкомитетов по проведению конкурсов, смотров.

4.2. По одному и тому же основанию сотруднику может быть выплачена одна премия в месяц.

4.3. В течение срока действия дисциплинарного взыскания премии не назначаются.

4.4. Приказ о назначении и выплате премии доводится до сведения коллектива структурного подразделения сотрудника.