**Управление персоналом в ООО НТЦ Газтехника**

**2014**

Содержание

Введение

Глава 1. Методы управления персоналом как основа эффективного руководства организацией

1.1 Определение сущности понятия "методы управления персоналом"

1.2 Место методов руководства в системе управления персоналом организации

1.3 Личностные особенности руководителя как фактор восприятия его подчинёнными

Глава 2. Анализ социально-психологических методов управления персоналом в ООО "НТЦ "Газтехника"

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО "НТЦ "Газтехнология"

.2 Социально-психологическая оценка персонала

.3 Анализ применения социально-психологических методов управления персоналом руководством

Глава 3. Пути повышения эффективности применения социально-психологических методов управления персоналом в ООО "НТЦ "Газтехнология"

.1 Обоснование мероприятий по эффективности использования социально-психологических методов на предприятии

3.2 Разработка регламентирующей документации социально-психологического управления персоналом

3.3 Расчет экономического эффекта и оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Выводы и предложения

Список используемых источников

Приложения

Введение

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительской власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри предприятия - работники, а за пределами - потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами на предприятии. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению личностных и деловых характеристик работников и так далее.

Личностный подход в управлении персоналом - это рассмотрение работника как человека, имеющего помимо функциональных обязанностей свои желания, потребности, интересы, в соответствии с чем строятся отношения между ним и работодателем.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Уже длительное время на основе личностного подхода строятся отношения между руководителем и подчиненными во многих организациях Европы и Америки. В России же на настоящий момент социально-психологическому взаимодействию между руководителем и его сотрудниками практически не уделяется внимания. Все методы управления персоналом строятся на административных мерах и экономическом стимулировании. А производство - это главное направление, куда руководители российских организаций вкладывают большинство усилий и денежных средств, личность работника стоит далеко не на первом плане.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Социально-психологические методы управления персоналом - так звучит тема данного дипломного проекта. Изучению проблемы повышения эффективности применения руководителем социально-психологических методов управления персоналом посвящены все три раздела дипломного проекта.

Много авторов, проводящих исследования в сфере социально-психологического управления персоналом, по сей день проблема остается не до конца изученной и требует исследования и анализа.

Поэтому целью данной дипломной работы является повышение эффективности социально-психологического взаимодействия между руководителем и персоналом организации, а также анализ того, что представляют собой социально-психологические методы управления персоналом, какие элементы они включают, какое место они занимают во всей системе управления персоналом и каким образом может быть повышена эффективность их применения.

Для достижения поставленных целей используются следующие задачи:

1. Разработка основных теоретических вопросов и анализ основных понятий, касающихся социально-психологических методов управления персоналом в организации;

2. Сбор, анализ и обобщение материалов по данному вопросу;

. Оценка состояния социально-психологических методов управления персоналом на конкретном предприятии, а также социально-психологическая оценка персонала данной организации;

. Разработка множества проектных решений по повышению эффективности применения социально-психологических методов управления персоналом в исследуемой организации;

. Оценка данных решений по уровню их эффективности и обоснование выбора отдельных решений для дальнейшей разработки;

. Разработка наиболее эффективных решений по совершенствованию социально-психологического управления персоналом предприятия с обоснованиями и расчетом их экономической эффективности;

. Обобщение полученных в результате проведенных исследований материалов и формирование выводов.

Предметом дипломной работы является система знаний, связанных с обеспечением эффективного социально-психологического взаимодействия между руководителем предприятия и его подчиненными, а также знаний о том, какие возможности для руководства открывают социально-психологические методы управления персоналом.

В данном случае объектом изучения будет являться руководитель и персонал организации ООО "НТЦ "Газтехнология".

С каждым днем все больше научных деятелей, психологов, социологов, а также специалистов отдельных организаций приходят к осознанию данной проблемы и ищут пути ее решения. Среди отечественных исследователей данной сферы, работы которых были использованы в дипломной работе для изучения социально-психологических методов управления персоналом, можно назвать Р.Фатхутдинова, И. Прангишвили, М. Магура, И. Никифорова, В. Щегорцова, С. Скосарева и других. Большой вклад в изучение данной проблемы внесли исследования известного в мире менеджмента и управления персоналом ученого А.П. Егоршина. Также в проекте были использованы материалы исследований А.Я.Кибанова, П.В. Журавлева, Н.И. Кабушкина и других.

Исследование объекта данного дипломного проекта на предмет применения социально-психологических методов управления персоналом не может осуществляться без конкретных методов исследования.

Глава 1. Методы управления персоналом как основа эффективного руководства организацией

1.1 Определение сущности понятия "методы управления персоналом"

В процессе управления организацией неизбежно возникают проблемы, требующие решения. Однако одного осознания возможности решения проблемы недостаточно. Необходимо ещё и знание о том, как это сделать, умелое (практическое овладение соответствующими навыками) и уместное (адекватность используемого метода при конкретной ситуации в организации) использование соответствующих технологий и методов управления персоналом.

Для того, чтобы эффективно управлять людьми, необходимо хорошо их знать. Человек - чрезвычайно сложная, постоянно изменяющаяся система. Руководитель по долгу службы должен быть грамотным и всесторонне образованным человеком. Социально-психологические методы применяются к объектам управления с высокой степенью свободы, что делает задачу еще более трудной. Легче приказывать или экономически стимулировать, чем убеждать.

Но прежде чем рассматривать социально-психологические методы управления, необходимо проанализировать сущность понятия "метод управления", а также сущность других, тесно связанных с ним понятий.

"Управление - целенаправленное воздействие на систему и ее элементы для сохранения структуры и состояния системы или перевода её в другое состояние в соответствии с целью функционирования и развития этой системы" [19, С. 15].

"Субъект управления персоналом - группа специалистов, выполняющих функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к свои подчинённым" [34, С. 25].

Объект управления - отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Объект управления - организованная деятельность людей. Это совместная деятельность людей, объединенных общими интересами или целями, симпатиями или ценностями; деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации, выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, организованными и корпоративными требованиями [34, С. 25].

В науке и практике существуют множество определений понятия "методы управления персоналом". Каждый автор излагает свою точку зрения разными способами и считает, что эта позиция наиболее близка и понятна читателю. Приведем определение сущности понятия "методы управления персоналом":

 Методы управления персоналом - это совокупность приемов и способов целенаправленного воз-действия на производственный коллектив или от-дельного работника с целью побудить их совершить определенные действия в интересах предприятия (Брасс А.А.);

 Методы управления персоналом - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей (Кабушкин Н.И.);

 Методы управления персоналом - способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации (Кибанов А.Я.).

Из приведенных определений можно сделать следующие выводы. Так, определение "методы управление персоналом" А. А. Брасс формулирует как "совокупность приемов и способов целенаправленного воздействия на производственный коллектив или отдельного работника с целью побудить их совершить определенные действия в интересах предприятия" [5, С. 106]. Наиболее схожее с ним определение дает Кабушкин Н. И., характеризуя МУП как "совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей" [14, С. 93].

Следует отметить, что есть авторы (Р. А. Фатхутдинов, А. Я. Кибанов, А.П. Иванов), которые определяют данное понятие как "способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления их деятельности в процессе функционирования организации".

При определении Калашник Л. и Фатхутдинов Р.А. используют понятия субъект и объект. Оба автора характеризуют методы управления персоналом как "способы воздействия управляющей подсистемы - субъекта управления на управляемую подсистему - объект управления для достижения поставленных целей".

С точки зрения авторов:

1. методы управления персоналом - это есть совокупность приемов способов и операций;

2. они целенаправленно воздействуют на управляемый объект, т. е. на коллектив или отдельного работника;

. это способы воздействия управляющей подсистемы, т.е. руководящего состава организации;

. целью применения методов управления персоналом является координация деятельности работников, побуждение их к совершению определенных действий в интересах предприятия, и таким образом достижение целей всей организации;

. особенностью социально-психологических методов управления является то, что они основаны на использовании социально-психологического механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социально-психологические потребности и т.п.) и неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

1.2 Место методов руководства в системе управления персоналом организации

В системе менеджмента методы занимают особое положение, поскольку они имеют сугубо практическое применение. Именно с помощью методов менеджеры воздействуют на управляемые объекты для преобразования их исходного состояния в желаемое.

В системе менеджмента методы должны обеспечивать [15, С. 18]:

. Высокую эффективность деятельность организации;

. Активную творческую деятельность каждого работника;

. Четкую организацию производственной и управленческой деятельности;

. Слаженную, гармонично увязанную работу всего персонала организации.

С точки зрения авторов Р. А. Фатхутдинов, А. Я. Кибанов, А.П. Иванов свойства методов зависят от всех элементов системы менеджмента. При этом главное воздействие на их характер оказывают цели, принципы, функции и персонал управления (рисунок 1.1) [11, С. 73-74]. Таким образом, в методах концентрируются свойства, присущие системе менеджмента.



Рисунок 1.1 - Зависимость методов от элементов системы менеджмента

Таким образом, методы являются неотъемлемой частью управленческого процесса и системы менеджмента. На рисунке наглядно видно, как от степени совершенства управляющей подсистемы зависит эффективность функционирования объекта управления, находящегося под постоянным воздействием многочисленных и разнообразных методов менеджмента. В то же время они отличаются от формирующих их элементов системы менеджмента своей количественной определенностью. Например, принципы менеджмента указывают на качественную направленность управленческой деятельности. Методы же определяют количественную меру этой направленности. Так, принцип материального стимулирования указывает на необходимость справедливого вознаграждения за вклад работника в конечные результаты деятельности фирмы, а соответствующие этому принципу методы устанавливают конкретную величину оплаты за трудовой вклад.

Поэтому необходимо рассмотреть основные принципы управления персоналом, на которых основывается работа в организации, и которые во многом определяют набор методов управления.

Принципы менеджмента, синтезируя объективные закономерности управления, определяют черты реальной управленческой практики в любой организации. Представляя собой общие правила, принципы формируют требования ко всей системе управления организацией - функциям, методам и организационной структуре управления [19, С. 42].

Если рассматривать общее определение, то принципы - это основные, исходные положения какой-либо теории, науки. Если же рассматривать конкретно в сфере управления, то принципы управления персоналом - это правила, основные положения и нормы, которыми должен руководствоваться субъект в процессе управления персоналом.

Первым, кто сформулировал принципы управления, был А.Файоль. Он изложил их в книге "Общее и промышленное управление", опубликованной в 1916г. Принципы управления Файоля приведены в таблице 1.1 [27, С. 102-103].

Таблица 1.1 - Принципы менеджмента, сформулированные А. Файолем

|  |  |
| --- | --- |
| Название принципа | Содержание принципа |
| 1 | 2 |
| Разделение труда | Специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы |
| Полномочия и ответственность | Каждому работнику должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за порученную работу |
| Дисциплина | Усердие и повиновение установленному порядку |
| Единоначалие | Работник получает распоряжения и отчитывается только перед одним непосредственным начальником |
| Единство руководства | Один начальник и одна программа, направленная на достижение одной и той же цели |
| Подчинение частных интересов общему | Главные интересы и цели каждого работника должны совпадать с интересами и целями организации |
| Вознаграждение персонала | Получение работниками справедливого вознаграждения за свой качественный труд |
| Централизация | Рациональное соотношение централизации и децентрализации, которое дает наилучший результат. Полномочия должны делегироваться пропорционально ответственности |
| Скалярная цепь управления | Неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии |
| Порядок | Рабочее место - для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте |
| Справедливость | Установленные правила и соглашения должны быть одина-ковыми для каждого работника, включая руководство |
| Постоянство состава (стабильность) | Проведение профессиональной адаптации персонала и установка на долгосрочную работу, поскольку высокая текучесть снижает эффективность |
| Инициатива | Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ |
| Корпоративный дух (единение персонала) | Гармония интересов персонала в организации обеспечивает единство усилий |

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод, что принципы управления составляют основу, на которой строится деятельность руководителя, и принимаются решения о применении тех или иных методов управления. Знание и соблюдение руководителем принципов менеджмента дает ему возможность правильно и эффективно управлять организацией. Наряду с общими принципами управления выделяют частные, соблюдение которых позволяет регулировать отдельные управленческие процессы и стороны управления с учетом специфики и характера деятельности организации, отраслевой специализации.

В дополнение к выделенным А.Файолем принципам, проверенным последующей практикой, эволюция менеджмента позволила добавить следующие [18, С. 6-7]:

1. принцип системности, предполагающий использование методологии системного подхода в управлении;

2. принцип прогрессивности, означающий постоянное совершенствование и развитие системы управления;

. принцип целенаправленности, то есть применение методов должно побуждать работников к достижению определенной цели (или системы целей);

. принцип эффективности, то есть применение избранного метода должно обеспечивать достижение максимального социального и экономического результата при минимальных затратах на разработку и проведение мероприятий, реализующих метод.

. принцип оперативности, который предполагает быстрое реагирование на изменения внешней и внутренней среды;

. принцип комплексности, что означает рассмотрение и решение задач управления во взаимосвязи и целостности.

Что касается сферы управления коллективом, то при организации работы с персоналом, помимо описанных выше, должны соблюдаться принципы ротации (перемещение из одного структурного подразделения в другое для обмена опытом и информацией), комфортности, коллегиальности, непрерывности, соблюдения закона, отсутствия дискриминации.

Зная основные принципы работы с персоналом, руководитель сможет эффективно и грамотно разрабатывать методы управления, а также правильно их применять.

Методы менеджмента и механизм их влияния на интересы персонала представлены на рисунке 1.2 [11, С. 75].



Рисунок 1.2 - Механизм воздействия методов на персонал организации

Таким образом, согласно представленному рисунку субъект управления (руководители всех уровней, а также работники кадровой службы), при помощи различных видов методов управления воздействует на различные интересы объекта управления (персонал организации). Исключительная роль и действенность методов менеджмента определяется тем, что они направлены на интересы отдельных работников и организации в целом. Именно потому, что интересы управляют поступками и поведением людей, этот элемент системы менеджмента приобрел такое важное практическое значение в управленческой деятельности. Из этого объективно следует, что эффективность методов менеджмента зависит от того, насколько они улавливают интересы людей и в какой мере их удовлетворяют.

Осуществляя выбор методов управления, необходимо также знать алгоритм выбора методов менеджмента. Он включает действия, представленные на рисунке 1.3 [17, С. 75].

Таким образом, на рисунке 1.3 рассмотрены основные этапы выбора методов управления. Выбирая те или иные методы управления, необходимо уделять внимание не только содержанию и составу самих методов, но и анализу ситуации, исследованию интересов конкретного работника или группы работников, на которых направлены эти методы.



Рисунок 1.3 - Алгоритм выбора методов управления

Помимо этого методы требуют создания условий, в которых их реализация станет возможной. А одним их таких условий является создание документации, где будет описан порядок применения тех или иных методов управления. Иными словами, необходима регламентация управления. Ведь, чтобы действия руководителя были обоснованы и справедливы, в процессе управления персоналом ему необходимо опираться на официально существующие документы, а работникам необходимы источники, из которых они смогут получить информацию о том, какие они имеют права и обязанности.

В настоящее время в зависимости от способа воздействия на практике применяются три группы методов управления: административные, экономические и социально-психологические. Каждая из групп методов имеет свои регламенты и закреплена в каких-либо документах. В таблице 1.2 представлена сравнительная характеристика этих методов, а также рассмотрена соответствующая каждой группе методов документация [35, С. 32-40].

Таблица 1.2 - Сравнительная характеристика методов управления



Данные таблицы позволяют сделать вывод, что административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов производства, а социально-психологические - на способах мотивации и морального воздействия на людей. Однако из всех трех групп методов социально-психологические методы являются группой методов руководства, которая документально практически нигде не закреплена. Сложно найти документацию, где отражен порядок применения данных методов. Поэтому одной из первостепенных проблем в данной сфере является разработка руководством организации соответствующей документации.

Анализируя литературу, можно сделать следующие выводы:

1. Методы являются неотъемлемой частью системы менеджмента. От степени совершенства управляющей подсистемы зависит эффективность функционирования объекта управления, находящегося под постоянным воздействием многочисленных и разнообразных методов менеджмента.

2. Главное воздействие на характер методов оказывают цели и функции организации, а также принципы управления. Именно принципы управления лежат в основе выбора и реализации методов управления персоналом.

. Действенность методов заключается в том, что они направлены на интересы работников и всей организации, что отражено в механизме влияния методов на персонал организации.

. Принятие решения о применении какого-либо метода требует тщательной разработки алгоритма выбора метода управления и исследования не только особенностей конкретного метода, но и управленческой ситуации, в которой он будет применяться.

. Одним из условий применения методов управления является их регламентация. Выделяют три группы методов руководства: административные, экономические, социально-психологические. Последние являются группой методов управления, которые практически нигде не отражены. Поэтому руководителям организаций необходимо уделять больше внимания разработке документации, регулирующей социально-психологическое воздействие.

.3 Личностные особенности руководителя как фактор восприятия его подчинёнными

Стиль управления - это способ, которым руководитель управляет подчиненными ему сотрудниками, а также независимый от конкретной ситуации управления образец поведения руководителя. С помощью установленного стиля управления может достигаться удовлетворенность работой и поощряется производительность сотрудников. Вместе с тем оптимального стиля управления не существует и говорить о преимуществе того или иного стиля управления можно только для определенной ситуации управления.

Исследование типов руководителей и эффективности руководства, проведенные психологами и социологами, позволили выявить три наиболее часто встречающихся стиля руководства - это авторитарный или автократический, демократический и либеральный [12,С.52].

В чистом виде в жизни, как правило, стили не проявляются. Да и практически проводить в жизнь один стиль невозможно.

Авторитарный (или директивный, или диктаторский) стиль управления: для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений ("минимум демократии"), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания ("максимум контроля"), отсутствие интереса к работнику как к личности.

За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы (по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим), но недостатков больше, чем достоинств:

. высокая вероятность ошибочных решений;

. подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников;

. неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;

. неблагоприятный психологический климат ("подхалимы", интриги) обусловливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья.

Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т. п.).

Демократический (или коллективный) стиль управления: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников ("максимум демократии"), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками ("максимум контроля"), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее эффективным, т. к. он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, психологически-коммуникативных способностях руководителя.

Либерально-анархический (или попустительский, или нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, "максимумом демократии" (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой стороны, "минимумом контроля" (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на "самотек"), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

Непоследовательный (алогичный) стиль руководства проявляется в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля к другому (то авторитарный, то попустительский, то демократический, то вновь авторитарный и т. п.), что обусловливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

Стиль управления эффективного менеджера отличается гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом.

Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива. В зависимости от особенностей мыслительно-интеллектуальной деятельности выделяют следующие четыре типа руководителей:

. Консервативно-интуитивный тип;

. Консервативно-аналитический тип;

. Новаторско-интуитивный;

. Новаторско-аналитический тип.

Наиболее эффективен новаторско-аналитический стиль, который способен обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции.

Для него характерны энергичность и новаторство, чуткость к новым идеям и информации, генерирование большого числа идей, готовность учитывать мнение других, способность логически анализировать реалистичность и перспективность идеи, быстрое принятие решений и практической реализации новшеств, терпимость к неудачам, умение широко видеть ситуации и работать с людьми, не входя, однако, глубоко в их личные проблемы.

М. Вудкок, Д. Френсис, рассматривая качества руководителя, необходимые ему для успешной работы, результативного управления рабочей группой, выделили типичные слабые и высокие навыки руководства (таблица 1.3).

При этом руководителем должна осознаваться важность развития навыков эффективного руководства.

Для руководителей очень полезно усвоить последовательный и систематизированный подход к своему развитию. По мере того, как совершенствуются профессиональные навыки и умения, формируется твёрдая основа для компетентной работы. Поэтому в развитии управленческих навыков должны участвовать и организация, и сам руководитель.

Таблица 1.3 - Слабые и высокие навыки руководства

|  |  |
| --- | --- |
| Слабые навыки руководства | Высокие навыки руководства |
| ­ не принимает во внимание того, что лежит в основе поведения подчиненных; ­ избегает действий, связанных с наказанием; ­ следует устаревшему стилю руководства; ­ не имеет представления о воздействиях, влияющих на осуществление им своей ­ роли; ­ вызывает отрицательное отношение окружающих; ­ не стремится к ясности; ­ пускает работу подчиненных на самотек; ­ терпит посредственность; ­ недостаточно системно подходит к анализу работы; ­ мало делегирует полномочия; ­ обладает излишне негативным стилем; ­ пренебрегает возможностью положительно отметить работу подчиненных; ­ часто не справляется с "трудными" людьми; ­ не защищает собственную группу; ­ терпит минимальный вклад в работу; ­ не способен установить критерий успеха. | ­ принимает во внимание поведение подчиненных; ­ устанавливает дисциплину, если это требуется; ­ приспосабливает стиль руководства к переменам; ­ понимает, что воздействует на выполнение им своей роли; ­ развивает добрые отношения с окружающими; ­ дает четкие указания; ­ регулярно анализирует работу подчиненных; ­ поощряет наилучшие примеры; ­ системно подходит к анализу работы; ­ квалифицированно передает полномочия; ­ избегает слишком частого применения негативного подкрепления; ­ создает позитивную обратную связь; ­ устанавливает приемлемые отношения с "трудными" людьми; ­ защищает свою группу, если возникает угроза; ­ ищет способы максимизации вклада в работу сотрудников; ­ устанавливает критерии успеха. |

Условия работы в процессе развития предприятия могут и должны изменяться, и поэтому, очевидно, руководителю необходимо иметь способность менять методы и стиль руководства в зависимости от создающихся условий. В этом-то заключается, в частности, способность руководителя при любых условиях успешно управлять производством. Следовательно, как считают многие ученые, общие требования к знаниям, умениям, деловым и личным качествам руководителей могут быть сформулированы, однако конкретные требования, конечно, будут отличаться для руководителей разного уровня.

Разграничивая понятия - знание, умение, деловые и личные качества, можно примерно так определить разницу между ними. Знания служат для того, чтобы знать, что делать; умения и навыки дают возможность знать, как сделать; деловые и личные качества обеспечивают знание обстановки, правильную оценку, уверенность в принятии решений и энергичные действия по реализации принятых решений.

Чтобы квалифицированно управлять производством, руководителю необходимо иметь соответствующие занимаемой должности знания в области техники, экономики, организации производства и управления.

Знания должны быть не только теоретическими, но и практическими, полученными в процессе работы на производстве. Общий объем комплекса теоретических и практических знаний и соответствие знаний в различных областях науки и техники, экономики, организации производства и управления, требующихся для осуществления квалифицированного руководства, зависит от тех функций управления, которые выполняет руководитель.

Практика показывает, что не все даже высококвалифицированные специалисты, обладающие соответствующими знаниями, могут успешно руководить производством. Руководителю необходимо иметь организаторские способности. Ведь управление производством заключается, прежде всего, в руководстве людьми, коллективом предприятия или его подразделений.

Интересны высказывания по этому поводу А. Файоля. А.Файоль считает, что чем выше ранг руководителя, тем большее значение для него имеют административные способности. Роль технических способностей при этом уменьшается.

С такой точкой зрения сегодня согласны большинство специалистов в области менеджмента. Любой самый талантливый и работоспособный руководитель не сможет добиться успеха, если он не умеет правильно организовать и спланировать свою работу, сочетать оперативное руководство производством с работой над перспективными вопросами. Руководителю надо иметь способности предвидеть будущее, не успокаиваться на достигнутом, изыскивать новые возможности и резервы, постоянно ставить перед коллективом новые напряженные, но реальные задачи по развитию и совершенствованию производства.

Оперативное руководство производством заключается в умении руководителя быстро найти и принять конкретное решение различных задач, постоянно возникающих в процессе производства. Задержка в решении текущих вопросов неизбежно приводит к нарушению нормального ритма и хода производства.

Большое значение имеет умение руководителя подбирать своих ближайших помощников, четко распределять функции, обязанности и ответственность каждого из них, предоставлять им возможность самостоятельно решать возникающие в ходе производства вопросы, сохранив за собой оперативный контроль за работой своих звеньев.

Важным для руководителей является знание и понимание ими людей, умение правильно оценивать способности и индивидуальные особенности работников, прислушиваться к мнению, советам и рекомендациям членов коллектива, поддерживать их инициативу и использовать ее в практической работе.

Руководитель, если он хочет, чтобы его предприятие имело потенциал развития, должен задавать для нее цели, и брать на себя ответственность за их осуществление. Те, кто добился определенных успехов, ориентируются на создание стабильно развивающейся организации, устойчивой к любого рода потрясениям - как внешнего, так и внутреннего характера.

Осознание руководителем собственной управленческой ситуации - это:

осмысление своей собственной управленческой миссии на предприятии;

определение объективных и субъективных ограничений, мешающих достижению целей;

принятие внутренней этически непротиворечивой управленческой позиции.

Тогда и мотивация сотрудников становится оптимальной, направленной на развитие:

практически каждый имеет перед собой образ будущего своей организации;

руководитель в случае необходимости способен убедить коллектив в принятии решения, которое должно было бы вызвать крайнее неприятие;

в момент обострения трудностей, каждый способен работать еще лучше, воспринимая проблемы предприятия как препятствие, которое нужно преодолеть.

Развитие ответственности - это ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Особенность ответственности заключается в ограниченности ее вертикального движения. Другими словами, она не может делегироваться вниз по структуре предприятия до конечных исполнителей; каждый уровень управления ответственен за результаты работы вверенного ему подразделения.

Таким образом, руководитель становится ответственным за работу своих подчиненных; и если результаты работы окажутся неудовлетворительными, то ответственность перед вышестоящим руководством несет именно руководитель подразделения. Именно он является организующей и руководящей силой, и результаты работы его подразделения - это результаты его работы как управленца.

Всем руководителям приходится влиять на окружающих, но умение влиять особенно важно, когда успех зависит от способности человека произвести хорошее первое впечатление, развить взаимопонимание, добиться доверия и быть отзывчивым к нуждам окружающих.кoвoдитeли, paзвившиe в ceбe yмeниe влиять на дpyгиx, пpиoбpeли нaбop мoгyщecтвeнныx cpeдcтв, кoтopыe мoжнo иcпoльзoвaть в чeлoвeчecкиx oтнoшeнияx. Эти навыки пoвышaют эффeктивнocть и cпocoбcтвyют пpи-знaнию coбcтвeннoй цeннocти, иx мoжнo плoдoтвopнo иcпoльзoвaть для oкaзaния пoмoщи oкpyжaющим:

- Oдeвaтьcя cooтвeтcтвyющим cлyчaю oбpaзoм. Индивидуальный облик и выбор одежды обычно рассматриваются как свидетельство того, как человек сам себя представляет.

Иметь yбeдитeльный внешний вид. Наружность и жесты дают представление об душевном и эмоциональном состоянии человека.

Яcнo излaгaть cвoи мысли. Вне зависимости от содержательности своей речи, люди, которые мямлят, говорят несвязно, воспринимаются как менее значительные, чем те, которые говорят ясно и убедительно.

Быть уверенным в ceбe. Вести себя невызывaющe, но yвepeннo. Уверенность в себе - это качество, которое демонстрируют люди, знающие, что они ощущают и чего хотят, действия которых, выражающие их взгляды, четки и ясны.

Итак, подводя итоги можно сделать выводы:

. руководитель должен обладать определенным стилем управления, наиболее эффективен новаторско-аналитический стиль;

. развивать управленческие качества личности руководителя, а именно совершенствовать навыки руководства; развивать ответственность и развивать умение влиять на людей.

Глава 2. Анализ социально-психологических методов управления персоналом в ООО "НТЦ "Газтехнология"

.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО "НТЦ "Газтехнология"

Общество с ограниченной ответственностью "НТЦ "Газтехнология" является коммерческой организацией, имеет в собственности обособленное хозяйство, учитываемое на его собственном балансе. ООО "НТЦ "Газтехнология" расположено по адресу РФ Оренбургская область, г. Оренбург, ул. Беляевская, 16. Предприятие было создано 2 февраля 2006 г. по решению общего собрания учредителей.

Основными целями деятельности ООО "НТЦ "Газтехнолгия" является получение прибыли и обеспечение на ее основе интересов потребителей. Для получения прибыли ООО "НТЦ "Газтехнолгия" вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ.

Основной вид деятельности ООО "НТЦ "Газтехнолгия" является добыча сырой нефти и природного газа, предоставление услуг в этих областях.

Основными задачами предприятия являются:

1. осуществление добычи сырой нефти и природного газа;

2. предоставление услуг по бурению, связанному с добычей нефти, газа и газового конденсата;

. предоставление услуг по монтажу, ремонту и демонтажу буровых вышек;

. осуществление научно-технической и инвестиционной политики, внедрение новой техники и технологии;

Для организации деятельности предприятия ООО "НТЦ "Газтехнология" наделяет его необходимым имуществом. Все имущество предприятия учитывается на балансе предприятия.

Рассмотрим основные показатели деятельности ООО "НТЦ "Газтехнология". Составим таблицу 2.1 на основе текущих данных за 3 года, в которой рассчитаем абсолютные отклонения показателей деятельности предприятия и рассмотрим их в динамике. Данные для анализа деятельности предприятия берутся из бухгалтерской отчетности, а именно из Бухгалтерского баланса и Отчета о финансовых результатах (Приложение 1,2).

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели работы ООО "НТЦ "Газтехнология" за 2011-2013 года



Рассмотренные показатели позволяют сказать, что предприятие имеет рост выручки на 66,6 процентов в 2012 году и снижение на 9,4 процентов в 2013 году. При этом сумма валовой прибыли возросла на 74,6% в 2011 году и снизилась на 2,7 процентов в 2013 году. Рост издержек обращения оценивается отрицательно, так как это свидетельствует о перерасходе средств.

Наблюдается снижение управленческих расходов 68,1 процентов в 2012 году и на 13,4 процентов в 2013 году.

Прибыль до налогообложения возросла на 1525 тыс. руб. (90,8 процентов) в 2012 году и снизилась на 184 тыс. руб. (5,7 процентов) в 2013 году, рентабельность от обычной деятельности повысилась на 0,4 процентов в 2012 году и на 0,3 процентов в 2013 году. Повышение налогов составило 356 тыс. руб. (86,2 процентов) в 2012 году и понижение на 165 тыс. руб. (21,4 процентов) в 2013 году.

Чистая прибыль предприятия составила 2417 тыс. руб. в 2013 году. Снижение показателя составил 19 тыс. руб. (0,8 процентов).

Динамика рассмотренных показателей положительна, объемы реализации растут, уровень валовой прибыли и рентабельность конечной деятельности не значительно снизились в отношении предыдущего года.

Таким образом, можно говорить о том, что предприятие развивается успешно и работает эффективно, но сказываете сезонный спад реализации товаров и услуг.

Организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри предприятия. Как правило, она отображается в виде органиграммы - графической схемы (Рисунок 2.1), элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции).



Рисунок 2.1- Организационная структура ООО "НТЦ "Газтехнология"

Предприятие имеет линейно-функциональную организационную структуру. Руководство принимает решения и передает их на исполнение своим заместителям, которые в свою очередь распределяют обязанности между начальниками участков. Генеральный директор является высшим органом управления. В непосредственной подчиненности генеральному директору предприятия находятся четыре специалиста по своей области. Каждому из специалистов вверены в управление специалисты низовой ступени. Таким образом, управленческие решения делегируются до непосредственного исполнителя. Решения стратегического и тактического характера принимаются высшем руководством во главе с генеральным директором, такие решения, как правило, вырабатываются коллегиально, но исполнения решения принимает только генеральный директор, что является подтверждением диктаторски-либерального подхода к вопросам управления предприятием. Оперативные задачи решаются непосредственными руководителями производственных участков, которые находятся лишь в поле их компетенций и ответственностей. В этом следует наблюдать персонификацию индивидуальной ответственности, что является одним из мотивирующих рычагов для ответственных лиц, а также дополнительным элементом быстрого и ситуативного реагирования на изменения внутриорганизационной среды и внешних факторов.

В непосредственной взаимосвязи между собой находятся два участка одной иерархической ступени структуры: производственный и ремонтный, а также химики-лаборанты. Такая взаимосвязь помогает наиболее точно осуществлять производственный процесс, согласовывая действия во благо качество конечного результата.

При среднесписочной численности штата предприятия в 55 чел., суммарное количество административно-хозяйственного персонала составляет 10 единиц. Следовательно, в среднем на одну штатную единицу управленческого состава приходиться 6-7 подчиненных. Данный показатель отвечает нормам управляемости по данной отрасли, которой соответствует рациональное число подчиненных в количестве 7-10 чел.

При такой численности штата организационная структура адекватна, количество управленческого персонала минимально, но тем не менее, вполне способно оперативно решать производственные задачи.

2.2 Социально-психологическая оценка персонала

По состоянию на 01.01.2014 г. списочная численность работников составила 55 человек, в том числе: рабочих - 49, ИТР - 3, из них руководителей: 1, специалистов 2 [41, С. 2].

Социальная структура характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному составу, уровню образования, семейному положению и т.д. Поэтому социальная оценка персонала ООО "НТЦ "Газтехнология" будет производиться по следующим признакам:

. Пол;

. Возраст;

. Образование;

. Стаж работы;

. Семейное положение.

Что касается национального состава, то здесь нет необходимости классифицировать персонал, потому как все работники предприятия русские и имеют российское гражданство.

В основном все руководители и начальники имеют высшее образование, это специалисты до 50 лет. Руководящие должности составляют менее 20 процентов от общей доли персонала организации. Большая часть работников - это геологи, бурильщики, химики-лаборанты, водители, ремонтники, имеющие среднее профессиональное образование. Их численность составляет 49 человек.

На предприятии из имеющихся 55 должностей основных профессий укомплектованы 55. Молодежь составляет 14,5 процентов, в возрасте от 30 до 50 лет - 60 процентов, специалисты в возрасте старше 50 лет составляют 21,8 процентов. Количество пенсионеров, работающих на должностях специалистов, составляет 2 человека или 3,6 процентов.

Высшее образование имеет 15 человек - 27,3 процентов, среднее профессиональное 40 человек или 72,7 процентов. Специалистов с высшим образованием, работающих на рабочих должностях, нет. Рабочие должности занимают работники со средним профессиональным образованием. В связи с тем, что основная деятельность предприятия заключается в добыче нефти и газа, допустимо, что на рабочих должностях находятся люди со средним профессиональном образованием. Количество работников руководящего аппарата, не имеющих высшее образование нет. Это заслуживает особого внимания, по данным таблицы 5 персонал предприятия повышает квалификацию, так как от профессионализма аппарата управления зависит качество работы всего предприятия.

Таблица 2.2 - Данные по персоналу ООО "НТЦ "Газтехнология" за 2011-2013 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2011г. | 2012г. | 2013г. | Изменения | |
|  |  |  |  | абсолют ное | относительное, % |
| Анализ численности структуры персонала за период 2011-2013 гг. | | | | | |
| 1.Численность всего (чел.) | 52 | 53 | 55 | 3 | 105,7 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |
| 1.1 по категориям: |  |  |  |  |  |
| руководители | 1 | 1 | 1 | - | 100 |
| специалисты | 2 | 2 | 2 | - | 100 |
| служащие | 3 | 3 | 3 | - | 100 |
| рабочие | 46 | 47 | 49 | 55 | 106,5 |
| 1.2 по стажу работы |  |  |  |  |  |
| 1-10 лет | 42 | 42 | 45 | 3 | 107,1 |
| 10-20 лет | 7 | 7 | 5 | -2 | 71,4 |
| свыше 20 лет | 3 | 4 | 5 | 2 | 166,6 |
| 1.3 по возрастному признаку: |  |  |  |  |  |
| до 30 лет | 6 | 7 | 8 | 2 | 133,3 |
| от 30 до 50 лет | 32 | 33 | 33 | 1 | 103,1 |
| 50 лет и больше | 13 | 11 | 12 | -1 | 92,3 |
| пенсионеры | 1 | 2 | 2 | 1 | 200 |
| 1.4 по полу: |  |  |  |  |  |
| мужчины | 42 | 44 | 45 | 3 | 107,1 |
| женщины | 10 | 9 | 10 | - | 100 |
| 1.5 по образованию: |  |  |  |  |  |
| высшее | 14 | 14 | 15 | 1 | 107,1 |
| среднее профессиональное | 38 | 39 | 40 | 2 | 105,2 |
| 1.6. по семейному положению |  |  |  |  |  |
| холост (не замужем) | 6 | 6 | 4 | -2 | 66,6 |
| женат (замужем) | 42 | 43 | 44 | 2 | 104,7 |
| разведенные | 3 | 3 | 5 | 2 | 166,6 |
| вдовец (вдова) | 1 | 1 | 2 | 1 | 200 |

Данные таблицы говорят о том, что численность персонала организации растет. Основную часть ее составляют рабочие. По стажу работы больше всего возросло количество работников со стажем от 1 до 10 лет. Основную часть работников составляют лица в возрасте 30-50 лет. Количество лиц мужского пола значительно превышает количество лиц женского, численность которых постепенно растет. Это объясняется сложными условиями работы. В основном все женщины - это работники аппарата управления. По уровню образования очень маленький процент составляют работники с высшим образованием, большая часть - это рабочие со средне профессиональным образованием. Предприятие ведет добычу нефти и газа, для чего требуется физический труд, чем и объясняется маленькая доля специалистов с высшим образованием.

Что касается семейного положения, то здесь положительной тенденцией является то, что большинство работников предприятия состоят в браке. Это способствует постоянству и стабильности в работе. Не состоят в браке в основном работники, находящиеся на рабочих должностях и имеющие небольшой стаж работы.

Для большей наглядности ниже представлены рисунки (рисунки 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6), которые дают возможность более четко увидеть соотношение персонала СМП-409 по полу, возрасту, образованию и стажу работы.



Рисунок 2.2 - Структура персонала ООО "НТЦ "Газтехнология" по возрасту

Данные рисунка 8 позволяют сделать вывод, что персонал предприятия на 60% состоит из работников в возрасте от 30 до 50 лет. Это означает стабильность в работе и наличие хоть и не всегда профессионального, но жизненного опыта. Хотя что касается уровня конфликтности в коллективе, то это может иногда служить причиной конфликта, потому как большинство работников - это люди с устоявшимися принципами и манерами поведения, которые не всегда согласны подчиняться мнению других, особенно если находятся на одной ступени иерархии.



Рисунок 2.3 - Структура персонала предприятия по образованию

Согласно рисунку 2.3 самая большая категория персонала ООО "НТЦ "Газтехнология" - это категория работников, не имеющих среднее профессиональное образование. Соотношение количества работников с высшим и средним профессиональным составляет примерно 1:2. В основном все работники с высшим образованием занимают должности руководителей и специалистов. Большое же число работников, не имеющих высшего образования, определяются спецификой работы предприятия, при которой требуется физический труд, и нет необходимости в знаниях по специальным дисциплинам.



Рисунок 2.4 - Структура персонала предприятия по полу

Таким образом, рисунок 2.4 позволяет сделать вывод, что подавляющее большинство работников ООО "НТЦ "Газтехнология" - это работники мужского пола. Как уже говорилось выше, связано это с тяжелыми условиями и техническим уклоном работы. Вследствие того, что работникам большую часть времени приходится в командировках на объектах и для работы требуется физический труд, лишь 10% персонала составляют женщины, которые являются работниками бухгалтерии, химики-лаборанты и других функциональных подразделений.



Рисунок 2.5 - Структура персонала предприятия по стажу работы

Согласно данным рисунка 2.5 большая часть работников ООО "НТЦ "Газтехнология" имеют стаж работы 1-10 лет и одинаковый процент составляет персонал со стажем работы от 10-20 лет и свыше 20 лет. Это говорит об эффективности и качестве работы предприятия, и безусловно является положительной характеристикой персонала предприятия. Стаж и опыт работы особенно важны в условиях специализированной работы, ведь добыча нефти и газа - это сложная и ответственная деятельность.



Рисунок 2.6 - Структура персонала предприятия по семейному положению

Согласно рисунку 2.6 самую большую категорию персонала ООО "НТЦ "Газтехнология" составляют работники с семейным положением женат (замужем). Для работы любой организации важно постоянство в работе, уверенность, что работник является надежным человеком, а средства, вложенные в его адаптацию и обучение на рабочем месте, себя оправдают. Семейное положение - это один из основных признаков, характеризующих стабильность персонала. Персонал ООО "НТЦ "Газтехнология" полностью соответствует данной характеристике.

Чтобы выполнить оценку удовлетворенности персонала работой, что позволяет судить об эффективности руководства организацией и персоналом, а также отражает, насколько эффективно происходит взаимодействие между рядовыми работниками и руководителями, необходимо проанализировать показатели движения персонала, в том числе показатель текучести кадров (таблица 2.3) [44, С. 1].

На основании данных таблицы можно сказать, что в последнем 2013 году произошло увеличение числа принятых работников, при этом количество выбывших наоборот сокращается. Однако такая тенденция наблюдается лишь в течение последнего года. В предыдущие года число уволившихся росло, как и уровень текучести кадров. Это говорит о переменах в работе предприятия в последний год и еще раз подтверждает, что возросли объемы производимых работ и количество заказов, а следовательно количество рабочих мест и потребность в работниках.

Таблица 2.3 - Анализ движения кадров ООО "НТЦ "Газтехнология" за период 2011-2013 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | Изменения | |
|  |  |  |  | Абсолют ное | Относитель ное,% |
| 1. Численность всего, чел. (среднесписочная) | 52 | 53 | 55 | 3 | 105,7 |
| 2. Принято всего, чел. | 4 | 3 | 2 | -2 | 50 |
| 3. Выбыло всего, чел. в том числе: | 2 | 2 | - | -2 | - |
| 4. Коэффициент текучести кадров (Кт.к.), % Кт.к.=(Чс.ж.+Чн.т.д.)/Ч\*100% | 11,5 | 9,4 | 3,6 | -7,9 | 31,3 |

Таким образом, по результатам анализа двух таблиц можно сказать, что в последний год в организации произошел скачок численности персонала и количество работников значительно увеличилось. Расширение штата говорит о том, что растут объемы производимых работ и требуется все большее количество работников. Работают на руководящих должностях люди с высшим образованием, на рабочих - имеющие среднее профессиональное образование. Уровень текучести кадров значительно сократился за последний год. Выбывают работники в основном по окончании разработки объекта, а не вследствие нарушения трудовой дисциплины, что свидетельствует об улучшении условий работы в организации. Большинство людей дорожат занимаемой должностью и стремятся проявить себя с наилучшей стороны.

Основными психологическими признаками, позволяющими охарактеризовать персонал, являются [6, с. 124]:

. Личностные и деловые качества;

. Тип личности;

. Темперамент;

. Ролевая структура персонала.

Исследование личностных, нравственных и деловых качеств персонала ООО "НТЦ "Газтехнология" проводилось при помощи метода простого наблюдения. Ниже 12 личностных и 12 деловых качеств представлены в порядке убывания в таблице 2.4. Первыми в списке стоят самые распространенные качества, последними - наименее распространенные в ООО "НТЦ "Газтехнология". Сложно подсчитать точное количество человек, которые обладает теми или иными качествами, поэтому личностные и деловые качества находятся в процентном соотношении согласно примерному количеству сотрудников, у которых они присутствуют. При этом необходимо разделить классификацию для работников аппарата управления и рабочих, так как их характеристики значительно отличаются. При расчете процентов работников управленческий персонал был взят за 100% также, как и рабочий.

Таблица 2.4 - Личностные и деловые качества работников ООО "НТЦ "Газтехнолгия"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Качества | АУР | | Рабочие | |
|  | % | Рейтинг | % | Рейтинг |
| Деловые | | | | |
| 1. Энергичность | 96% | 1 | 62% | 1 |
| 2. Целеустремленность | 91% | 2 | 34% | 7 |
| 3. Настойчивость | 86% | 3 | 52% | 3 |
| 4. Предприимчивость | 74% | 4 | 23% | 10 |
| 5. Дисциплинированность | 72% | 5 | 31% | 9 |
| 6. Хозяйственность | 71% | 6 | 55% | 2 |
| 7. Коммуникабельность | 68% | 7 | 38% | 6 |
| 8. Умение слушать | 64% | 8 | 43% | 4 |
| 9. Исполнительность | 62% | 9 | 32% | 8 |
| 10. Трудолюбие | 60% | 10 | 41% | 5 |
| 11. Пунктуальность | 52% | 11 | 18% | 11 |
| 12. Самостоятельность | 49% | 12 | 15% | 12 |
| Личностные | | | | |
| 1. Преданность | 89% | 1 | 45% | 6 |
| 2. Справедливость | 88% | 2 | 62% | 3 |
| 3. Отзывчивость | 81% | 3 | 67% | 2 |
| 4. Внимательность | 80% | 4 | 39% | 8 |
| 5. Культурность | 76% | 5 | 12% | 11 |
| 6. Способность воспринимать критику | 72% | 6 | 69% | 1 |
| 7. Честность | 68% | 7 | 36% | 10 |
| 8. Доброжелательность | 67% | 8 | 59% | 3 |
| 9. Порядочность | 65% | 9 | 31% | 9 |
| 10. Скромность | 62% | 10 | 42% | 7 |
| 11. Щедрость | 55% | 11 | 56% | 5 |
| 12. Прямолинейность | 48% | 12 | 57% | 4 |

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод, что качества, характерные для работников аппарата управления кардинально отличаются от качеств рабочих. Если у служащих на первом месте стоит энергичность, целеустремленность и преданность организации, то у рабочих - хозяйственность, настойчивость, способность воспринимать критику. Совпадение наблюдается лишь в одном случае - энергичность как главное качество персонала ООО "НТЦ "Газтехнология". Следует обратить внимание на то, что проценты работников, у которых наблюдаются те или иные качества, значительно отличаются. Так, среди служащих это 96-48%, а среди рабочих только 69-12 процентов. Однако и среди рабочих присутствуют сотрудники, обладающие положительными характеристиками.

Руководству организации необходимо регулярно проводить анкетирование работников, позволяющее оценить их личностные и деловые качества, чего на настоящий момент в ООО "НТЦ "Газтехнология нет. Такие меры позволят создать резерв замещения на должность и проконтролировать, соответствует ли работник занимаемой должности. Анкетирование также позволит определить, какие типы личности, типы темперамента представлены в организации. Так как анкетирование работников в ООО "НТЦ "Газтехнология не проводится, очень сложно определить, какие психологические признаки характеризуют персонал предприятия. В работе исследование типов личности и темперамента производилось на примере изучения и анкетирования конкретной рабочей группы, структурного подразделения, которое входит в состав данной организации. Этим структурным подразделением является производственно-технический отдел.

В ООО "НТЦ "Газтехнология" ПТО осуществляет не только подготовку и обучение технике безопасности, но и разрабатывает проекты производства работ, необходимые для деятельности всего предприятия.

Отдел возглавляется линейным руководителем, который представляет ее на более высоком уровне иерархии. Остальные работники находятся на одном уровне иерархии и между ними существуют горизонтальные связи и взаимодействие.

Примерно половина работников отдела - это мужчины, другая половина - женщины. Связано это с тем, что при сложности технических расчетов, с чем хорошо справляются мужчины, ПТО составляет сметы и ведет документацию, что чаще всего является женской работой. Из представленных четырех типов поведения (супернормативный, нормативный, субнормативный и ненормативный), в группе имеют место супернормативный и нормативный типы поведения. Это означает, что персонал добросовестно относится к работе и четко выполняет поставленные перед ним задачи.

Работникам данного отдела было предложено ответить на вопросы тестов, данные которых были в последствии обработаны и изучены (см. приложение В). При тестировании была использована методика Г.Айзенка, направленная на диагностику двух параметров личности - нейротизм и экстраверсию-интроверсию. Часто эту методику интерпретируют как направленную в первую очередь на диагностику темперамента человека.

Результаты тестирования работников производственно-технического отдела говорят о том, что большинство работников отдела - интроверты, то есть замкнутые и малообщительные люди (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 - Диагностика параметров личности сотрудников ПТО ООО "НТЦ "Газтехнология"

Согласно рисунку 2.7 почти половина сотрудников отдела - эмоционально-неустойчивы (нейротичный тип личности). Это говорит о том, что они склонны к конфликтам и эмоциональным стрессам, что может отрицательно сказываться на работе коллектива. Руководству поезда необходимо принимать это во внимание, чего на настоящий момент не делается, и между сотрудниками зачастую возникают конфликтные ситуации.

Также необходимо проанализировать, какие социальные роли играют работники группы. Распределение ролей в группе также определялось путем наблюдения за особенностями поведения работников.

Всего в группе могут быть представлены 8 социальных ролей:

1. председатель

2. формирователь

. генератор идей

. оценщик идей

. организатор работ

. организатор группы

. исследователь ресурсов

. завершитель.

Согласно результатам наблюдения в группе преобладают такие социальные роли, как организатор группы и организатор идей. Это положительно сказывается на работе коллектива в том, что группа хорошо организована, однако плохо тем, что отдельные социальные роли никем не представлены. То есть в процессе работы нет завершенности, полноты, потому как отсутствуют такие социальные роли, как председатель, формирователь, генератор идей, исследователь ресурсов, которые очень важны для коллектива.

Все социальные роли, которые представлены в исследуемой группе, можно увидеть на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 - Соотношение социальных ролей работников ПТО ООО "НТЦ "Газтехнология"

Согласно рисунку 2.8, в коллективе ПТО представлены 4 социальные роли, преобладает организатор группы. Это говорит о том, что в группе существует единство и слаженность в работе, однако некоторые роли вовсе не представлены. В то же время многие работники имеют возможность и склонность к выполнению дополнительных ролей.

Умение руководителя правильно использовать ролевую структуру в управлении коллективом способствует повышению эффективности совместной деятельности коллектива, уменьшению конфликтов. Так, руководству ООО "НТЦ "Газтехнология" необходимо иметь в виду, что в коллективе существует однообразие социальных ролей и что необходимо принять меры по изменению их структуры.

На основе полученных сведений о психологических характеристиках работников можно не только формировать отделы и бригады, но и назначать на должность [6, С. 125]. Ведь разная работа требует разных качеств и способностей. Например, на должность начальника отдела лучше назначать человека энергичного, активного, общительного, который сможет с легкостью находить контакт с каждым подчиненным, поэтому сразу понятно, что меланхолик с трудом сможет справляться с такой работой. И наоборот, работа с документацией, требующая терпения и усидчивости, в которой практически нет необходимости общения с другими людьми (например, в ПТО это работа по составлению смет), меланхолику будет легко даваться. Холерику же такая работа абсолютно не подходит.

Таким образом, в результате проведенных исследований было выявлено:

1. Исследование психологических характеристик проводилось выборочно. Тестирование прошли работники производственно-технического отдела, в результате чего было выявлено, что в отделе почти половина работников - эмоционально-неустойчивы. Это является одной из причин возникновения конфликтов и снижения производительности труда и требует повышенного внимания руководства ООО "НТЦ "Газтехнология". Что касается ролевой структуры, то многие социальные роли в отделе никем не представлены, что говорит о незавершенности работы группы.

. Методом наблюдения были изучены основные деловые и личностные качества персонала ООО "НТЦ "Газтехнология". Качества, характерные для работников аппарата управления кардинально отличаются от качеств рабочих. Если у служащих на первом месте стоит энергичность, целеустремленность и преданность организации, то у рабочих - хозяйственность, настойчивость, способность воспринимать критику.

. Если социальные характеристики частично учитываются руководством ООО "НТЦ "Газтехнология" при работе с персоналом, то психологические характеристики совершенно не принимаются во внимание. Это повышает уровень конфликтности и снижает эффективность работы коллектива.

.3 Анализ применения социально-психологических методов управления персоналом руководством ООО "НТЦ "Газтехнология"

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом ООО "НТЦ "Газтехнология", они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе [34, С.156].

Необходимо охарактеризовать, каким образом в ООО "НТЦ "Газтехнология" представлены основные элементы социологических методов управления, использование которых необходимо при управлении персоналом организации, в том числе и ООО "НТЦ "Газтехнология".

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов. Например: увеличение продолжительности жизни, снижение уровня заболеваемости, рост уровня образования и квалификации работников, сокращение производственного травматизма, увеличение жилой площади на 1 работника и др.

В ООО "НТЦ "Газтехнология" разработаны далеко не все социальные нормативы. Из описанных показателей должное внимание уделяется в основном вопросам обучения, охраны труда и условиям работы, при чем в большей степени это распространяется на аппарат управления, но не на рабочие должности. Социальные аспекты отражены в деятельности по обучению. Работникам, которые идут на учебу, предоставляется учебный отпуск с сохранением заработной платы. ООО "НТЦ "Газтехнология" нередко направляет своих работников на курсы переподготовки и повышения квалификации.

В таблицах 2.5,2.6,2.7 приведены данные о подготовке рабочих и аппарата управления ООО "НТЦ "Газтехнология" за 2013 год.

Таблица 2.5 - Подготовка рабочих кадров

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование профессии | План | Факт | Обучение проводилось (указать какой учебный центр, предприятие) | Сумма ( в тыс.руб) |
| Химик-лаборант |  | 2 | Оренбургский учебный центр | 3,2 |
| Бурильщик |  | 1 | Оренбургский учебный центр | 1,6 |

Таблица 2.6 - Повысили квалификации рабочих

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование профессии | План | Факт | Обучение проводилось (указать какой учебный центр, предприятие) | Сумма (в тыс.руб) |
| Химик-лаборант |  | 2 | ООО "НТЦ "Газтехнология" | - |
| Бурильщик |  | 2 | ООО "НТЦ "Газтехнология" | - |
| Геолог |  | 1 | ООО "НТЦ "Газтехнология" | - |
| Водитель |  | 2 | ООО "НТЦ "Газтехнология" | - |
| Обучены безопасным методам производства по охране труда: монтажники СЦБ, ОПС и механизаторы |  | 45 | ООО "НТЦ "Газтехнология" | - |

Таблица 2.7 - Профессиональное обучение руководителей, специалистов и служащих

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Ф.И.О. | должность | Место обучения | Сумма |
| руководители | |  |  |  |
| 1 | Кабанцов В.А. | Гл.механик | Учебный пункт | 4,75 |
| 2 | Петров А. А. | Гл. инженер |  |  |
| 3 | Мироненко С.Л. | начальник |  |  |
| 4 | Кошелева О.В. | Гл.бухгалтер | ДВГУПС | 3,0 |
| 5 | Голиаков А.А. | мастер | ДГУПС | 3,0 |
| 6 | Петров А.А. | Гл.инженер | Центр охраны труда | 5,2 |
| специалисты | |  |  |  |
| 1 | Лазутин В.А. | Инженер ОТ | ДВГУПС | 3,0 |

Таким образом, согласно данным таблиц и отчету за 2013 год повысили классификацию 4 человека, прошли профессиональную подготовку 9 человек. Можно сделать вывод, что вопросам повышения квалификации и подготовки кадров уделяется достаточно внимания. На подготовку направляется не только руководящий состав, но также и рабочие организации. Важно также отметить то, что многие работники повысили квалификации на предприятии, обучение производилось собственными силами организации.

Также из таблиц видно, что обучение работников ООО "НТЦ "Газтехнология" производится в различных формах, однако стоит их различать. Формы обучения работников предприятия:

1. обучение при приеме на работу;

2. повышение квалификации, что означает обновление теоретических и практических знаний, умений и навыков в соответствии с требованиями производства и государственными стандартами (например, повышение разрядов)

. Профессиональная переподготовка, то есть получение дополнительных знаний по отдельным дисциплинам (например, в 2012 главный инженер закончил обучение по программе "Управление на предприятии" в дополнение к своей инженерной специальности).

Согласно Коллективному договору, в состав которого входит исследуемая организация, существуют подразделы, посвященные многим вопросам социального нормирования (рисунок 2.9 Приложения Г).

Данные рисунка 2.9 позволяют сделать вывод, что в исследуемой организации социальная сфера принимается во внимание руководством. Данной организации присуща развитая социальная инфраструктура, что является мощным социально-психологическим методом управления. Выплата материальной помощи к отпуску, нормирование рабочего времени и времени отдыха, бесплатное медицинское обслуживание, возможности получить санаторно-курортные путевки с частичной оплатой - все это является нематериальными стимулами и ценится работниками организации. Это способствует сокращению текучести кадров и повышает эффективность работы. Работники имеют возможность получить информацию о своих социальных правах и гарантиях, потому как все основные положения официально закреплены Коллективным договором.

На рисунке 2.10 представлена диаграмма, где показаны основные социальные методы, применяемые в ООО "НТЦ "Газтехнология", в зависимости от примерного количества вкладываемых в них денежных средств.



Рисунок 2.10 - Социальные методы управления ООО "НТЦ "Газтехнология"

Согласно рисунку 2.10 многие социальные аспекты отражены в деятельности ООО "НТЦ "Газтехнология" по управлению персоналом. Самое большое количество средств тратится на оздоровление работников. Немало средств также вкладывается в обучение работников, выплату им материальной помощи к отпуску, оплату очередных отпусков (нормирование времени отдыха).

Из всех методов социологического исследования в ООО "НТЦ "Газтехнология" применяются собеседование и наблюдение. Особенно четко это выражено при приеме на работу. Когда человек приходит устраиваться на работу, будет ли он нанят, во многом зависит от собеседования. Однако документации, где это официально оформлено, нет. Личностные качества характеризуют внешний образ сотрудника, который достаточно стабильно проявляется в коллективе и является неотъемлемой частью социологии личности. В соответствии с тем, как работник предприятия проявляет себя, насколько он инициативен и какие качества проявляет в работе, он поощряется, либо наоборот наказывается. Личностным качествам в ООО "НТЦ "Газтехнология" уделяется немало внимания. Однако опять же в ООО "НТЦ "Газтехнология" нет каких-либо документов, описывающих требования к деловым и личностным качествам сотрудников.

Одним из аспектов социального управления персоналом является мораль [9, С. 61]. В ООО "НТЦ "Газтехнология" существует собственная организационная мораль. Зачастую это нигде не зафиксировано официально, однако при отклонении от общих норм морали (например, пьянство, курение в рабочих помещениях и др.), тот или иной работник сразу подвергается осуждению со стороны членов коллектива. По большей части за этим следит кадровый работник и сам руководительв.

Партнерство составляет один из ключевых компонентов корпоративной культуры предприятия и социологических методов в работе с персоналом. Взаимодействие между начальником и подчиненным в ООО "НТЦ "Газтехнология" построено не на основе партнерства, а на основе строгого подчинения руководству. Однако специалисты одного уровня зачастую работают на основе партнерства, где все выступают как равноправные члены во взаимоотношениях между собой.

Еще одним элементом социальных методов управления персоналом является соревнование [17, С. 55]. Там, где существует возможность карьерного роста, получения тех или иных поощрений, зачастую начинается борьба. Так происходит практически в каждой организации, где существуют хорошие условия работы. Однако опять же официально это нигде не представлено. Спортивные же соревнования оговорены в Коллективном договоре ООО "НТЦ "Газтехнология" (рисунок 2.9).

Общение - это один из важнейших аспектов эффективного взаимодействия между руководителям и подчиненным. В организации представлены все виды общения: формальное и неформальное, личностное и межличностное [12, С. 61]. Формальное общение между сотрудниками зафиксировано в должностных инструкциях (таблица 2.8), приказах (например, приказ о закрепление за мастером бригады рабочих) и иных организационных документах, однако неформальное не всегда возможно отследить. В связи с тем, что организация существует длительное время, большинство ее работников имеют уже сложившиеся приоритеты неформального общения.

Таблица 2.8 - Разделы должностной инструкции, фиксирующие формальное общение работников ООО "НТЦ "Газтехнология"

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование раздела | Содержание раздела |
| 1. Должность , место работы | Производитель работ Оренбургского участка |
| 2. ФИО | … |
| 3. Кого замещает | - |
| 4. Кем замещается | Мастер … |
| 5. Специаль-ность, образование | высшее, инженер |
| 6. Перечень, обязанностей | Доводит до мастеров задания по вводу объектов, объему выполняемых работ, выработке, прибыли, механизации производства работ, фонду заработной платы, внедрению новой техники, научной организации труда. Организует производство работ в соответствии с проектами, в соответствии с нормами и правилами. Проверяет и принимает от мастеров законченные комплексы работ с соблюдением требований технических условий и качества работ для их оплаты. Ежемесячно предоставляет руководителям установленную отчетность. Готовит исполненную документацию для сдачи объектов в эксплуатацию (протоколы, ведомости, схемы). Обеспечивает своевременное представление в ПТО и отделу снабжения оперативной отчетности, заявок на материалы, спецодежду, инструмент, оборудование, не допуская наличия сверхнормативных запасов. Участвует в составлении месячных, квартальных планов под руководством начальника ПТО Осуществляет контроль за деятельностью мастеров. 9. Обеспечивает нормальные бытовые условия для работников участка 10. Строго контролирует правильность и своевременность составление мастерами нарядов рабочим, табелей учета рабочего времени и правильность приемки выполненных работ. Обеспечивает выполнение мероприятий по охране труда, пожарной безопасности, участвует в комиссии по проверке знаний по охране труда. |

Таблица показывает, что, изучив должностную инструкцию работника ООО "НТЦ "Газтехнология", можно сделать выводы о том, с кем он взаимодействует и с кем ему необходимо общаться при исполнении своих обязанностей. В данном случае согласно должностной инструкции производителя работ, он взаимодействует с мастерами при организации работ на вверенных ему участках, общается с руководством по поводу результатов работы на участках, предоставляет работникам отдела снабжения и производственно-технического отдела отчеты и заявки. Из должностной инструкции можно получить все данные о формальном общении работника. Рассматриваемая таблица говорит о том, что в ООО "НТЦ "Газтехнология" формальная сторона общения хорошо изучена и документирована. Что же касается неформальных аспектов общения, то здесь исследования не проводятся, а предпочтения работников не принимаются руководством во внимание. Профилактика предотвращений конфликтных ситуаций - это также элемент социального управления персоналом. Основными причинами возникновения конфликтов в ООО "НТЦ "Газтехнология", как и в других организациях, являются социальный кризис, напряжение в группе, недоразумения из-за поступков, отклонений от норм, психологические и этические инциденты на работе и в быту, дискомфорт или интуитивное ощущение неловкости в компании или на работе. Руководством предприятия не предпринимаются действия по разрешению и предотвращению конфликтов, а процесс возникновения и развития конфликтов не контролируется.

Таким образом, знание социологических методов управления позволяет руководителю коллектива объективно осуществлять социальное планирование, регулировать социально-психологический климат, обеспечивать эффективные коммуникации и поддерживать на хорошем уровне корпоративную культуру. Однако в исследуемой организации из показателей социального планирования отслеживаются только рост уровня образования и квалификации работников, обеспеченность жильем, а также сокращение производственного травматизма инженером по охране труда.

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны.

В ООО "НТЦ "Газтехнология" нет должности психолога, который специализируется на различных отраслях психологической науки. Самой развитой отраслью психологии на предприятии можно назвать психологию управления, которая анализирует аспекты поведения людей в трудовом коллективе, отношения руководителя и подчиненного, проблемы мотивации. Одним из разделов кадрового годового отчета является "Трудовая дисциплина", а также "Поощрения работников" (таблица 2.9).

Таблица 2.9 - Моральные поощрения и наказания, применяемые в ООО "НТЦ "Газтехнология" за 2013г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Трудовая дисциплина | Кол-во человек |
| 1 | Уволено за прогулы | 1 |
| 2 | Лишены премии | 8 |
| 3 | Объявлено выговоров | 8 |
| 4 | Поощрения (премии и благодарности) | 2 |
| 5 | К празднику (8 марта, 23 февраля, Дню нефтяника) | 55 |
| 6 | За рационализаторские предложения | 6 |
| 7 | Итого нарушений трудовой дисциплины | 4 |

Таким образом, как это видно из таблицы, в организации ведется учет нарушений трудовой дисциплины, а также количества поощрений работников. Следует отметить, что работники ООО "НТЦ "Газтехнология" поощряются либо наказываются не только посредством материальных стимулов, но и посредством моральных, что говорит об использовании в организации социально-психологических методов управления персоналом.

Темперамент, черты характера, направленность, интеллектуальные способности - все это очень важные психологической характеристики личности. В ООО "НТЦ "Газтехнология" совершенно не разработаны и не применяются методики оценки личностных качеств работников, типов характера, темперамента, направленностей. Данные характеристики никак не используются руководством в работе и управлении персоналом, а именно при формировании бригад и отделов, при выдаче каких-либо производственных заданий. Многие сотрудники даже не имеют представления о таких классификациях. Способы психологического воздействия используются руководством предприятия. Основными из применяемых способов являются убеждение, осуждение, порицание, похвала, совет. Ежедневно в ООО "НТЦ "Газтехнология" проводятся совещания, где руководством ставятся новые задачи и подводятся итоги работы, произносятся похвалы работникам, проявившим инициативу, и высказывается недовольство теми, кто недостаточно эффективно работал. Работникам, внесшим вклад в развитие организации, награждают премиями, похвалами и благодарностями с занесением в трудовую книжку. Официальные поощрения либо наказания в виде благодарностей или выговоров можно отследить в приказах. В представленной выше таблице 15 можно увидеть, что за 2013 г. было поощрено благодарностью 55 работника, а выговор объявлен 8 работникам. Особенности поведения сотрудников ООО "НТЦ "Газтехнология" зафиксированы в трудовом договоре, коллективном договоре, отчасти описаны в должностной инструкции. Об особенностях поведения каждого сотрудника можно судить по количеству премий и благодарностей, выдаваемых сотрудникам, по количеству прогулов, рапортов. Любая организация следит за поведением своих работников. В ООО "НТЦ "Газтехнология" нормальное поведение наблюдается у сотрудников аппарата управления, однако что касается рабочего персонала, здесь часто встречаются случаи "аморального поведения".

Изучение вопроса предусматривает учитываются ли в ООО "НТЦ "Газтехнология" социальные и психологические характеристики личности при назначении на должность и формировании коллектива (таблица 2.10).

Таблица 2.10 - Влияние социально-психологических характеристик личности при назначении на должность в ООО "НТЦ "Газтехнология"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристики личности | Требования к должности | | | Документация |
|  | Руководитель | Специалист | Рабочий |  |
| Социальные: | | | | |
| 1. Пол | Не имеет значения, но чаще мужской | Не имеет значения | Мужской | Отсутствует |
| 2. Возраст | Не менее 30 лет | Не менее 20 лет | Не менее 18 лет | Трудовой кодекс РФ, должностная инструкция |
| 3. Обра зование | Высшее | Высшее, среднее профессиональное | Не имеет значения | Должностная инструкция |
| 4. Стаж | Необходим, не менее 10 лет | Необходим, не менее 3 лет | Не имеет значения | Отсутствует |
| 5. Семей-ное по-ложение | Желательно: женат (замужем) | Желательно: женат (замужем) | Не имеет значения | Отсутствует |
| Психологические: | | | | |
| 6. Дело-вые и личност-ные качества | Энергичность, целеустремленность, предприимчивость, общительность, справедливость, и др. | Умение слушать, исполнительность общительность, хозяйственность, отзывчивость и др. | Трудолю-бие, испол-нитель-ность, умение слушать и др. | Отсутствует |
| 7.Тип личности | Не учитывается | Не учитывается | Не имеет значения | Отсутствует |
| 8. Темперамент | Не учитывается | Не учитывается | Не имеет значения | Отсутствует |
| 9. Социальная роль | Не учитывается | Не учитывается | Не имеет значения | Отсутствует |

Согласно данным таблицы, в ООО "НТЦ "Газтехнология", как и в других организациях, перечень требований предъявляется к руководящим должностям. Но и для должности специалиста существует немало требований: это образование, стаж работы, состояние в браке, деловые качества. Однако в большинстве своем это требования социального характера. Кроме деловых качеств работников, остальные психологические характеристики личности нигде не учитываются ни при назначении на руководящие должности, ни на должности специалистов. Данный факт свидетельствует о том, что в ООО "НТЦ "Газтехнология" плохо используется кадровый потенциал работников, а руководство практически не знает о возможностях своих работников. При назначении на должность часто возможны ошибки, потому как психологические характеристики личности имеют здесь очень большое значение. Это во многом снижает эффективность работы, повышает текучесть кадров и количество затрат.

Таким образом, социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека. Нестабильность экономического состояния ООО "НТЦ "Газтехнология", финансовые трудности, большая вероятность потерь заказов на работы, жесткая конкуренция не способствуют поддержанию хорошего социально-психологического климата, так как руководитель значительно больше времени вынужден уделять не человеческому общению и функциям управления персоналом, а непосредственно производству, маркетингу, финансам, то есть другим функциям.

Таким образом, в результате проведенных исследований было выявлено:

. Хотя финансовое состояние ООО "НТЦ "Газтехнология" нельзя назвать кризисным, руководством очень мало времени уделяется социально-психологическим аспектам управления персоналом. Организация функционирует на основе подхода, который существует уже долгое время и согласно которому человек с его потребностями и интересами стоит далеко не на первом плане. Руководителями организации в соответствии с приведенными показателями прибыльности и рентабельности удается эффективно руководить производством, но при управлении персоналом многие социально-психологические факторы, оказывающие существенное влияние на деятельность организации, не учитываются.

. Низкая эффективность применения социально-психологических методов управления персоналом связана с тем, что финансовое состояние организации еще не достаточно стабильно, о чем говорят технико-экономические показатели прошлых лет. Поэтому руководство предприятия посвящает большинство времени решению производственных задач, а не социально-психологических.

. Социально-психологические методы управления персоналом на настоящий момент в ООО "НТЦ "Газтехнология" официально практически нигде не закреплены, отсутствует документация, фиксирующая социальные и психологические требования к должности. Необходимо разрабатывать документы, которые в дальнейшем послужат руководителю организации основой для принятия решений в данной сфере.

Глава 3. Пути повышения эффективности применения социально-психологических методов управления персоналом в ООО "НТЦ "Газтехнология"

3.1 Обоснование мероприятий по эффективности использования социально-психологических методов на предприятии

При проведении исследований было выявлено, что в ООО "НТЦ "Газтехнология" на настоящий момент личности человека уделяется недостаточно внимания, как этого требуют современные тенденции развития организации и общества. Работа с персоналом ведется на недостаточно высоком уровне и необходимы меры, которые позволят изменить ситуацию.

Социально-психологические аспекты взаимодействия между руководителем и подчиненным являются одним из решающих факторов в данной проблеме. Потому как в основе нового подхода лежит управление персоналом именно при помощи психологических и социальных методов.

На рисунке 3.1 представлены варианты решений, которые позволят достичь цель - повысить эффективность применения руководством ООО "НТЦ "Газтехнология" социально-психологических методов управления персоналом. На основании рисунка 3.1 существуют различные варианты достижения цели повышения эффективности применения социально-психологических методов управления персоналом. Это могут быть решения методического характера, в основе которых лежит изучение и применение книг, научных трудов, монографий и другой литературы, а также разнообразных методик, предлагаемых учеными. И существуют решения организационного характера, базирующиеся на организации руководством определенной деятельности работников. Данное деление достаточно условно, потому как все решения в большей или меньшей степени основаны на использовании литературы и организации труда подчиненных.



Рисунок 3.1 - Варианты решений проблемы

Реализовать все эти решения сразу не представляется возможным, потому как для этого требуются слишком большие материальные затраты, а некоторые решения являются взаимоисключающими. Например, должность психолога в штатном расписании ООО "НТЦ "Газтехнология" и передача функций психолога сторонней организации, специализирующейся в данной сфере (аутсорсинг). Поэтому необходимо сделать выбор, какое из решений наиболее предпочтительно для организации. Но для начала необходимо охарактеризовать каждое из предлагаемых решений сточки зрения того, что они дают организации.

Информация о том, какие преимущества дает каждое решение исследуемой организации, представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Характеристика предлагаемых проектных решений

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номер решения | Наименование решения | Возможности для ООО "НТЦ "Газтехнология" |
| Решение № 1 | Разработка документа "Философия предприятия" | Позволяет руководству закрепить социальные права и гарантии, предоставляемые работнику организацией, касающиеся как работы, так и отдыха сотрудников, а также требования социального характера, предъявляемые к работнику, и его основные обязанности, что позволяет урегулировать отношения между руководителями и их подчиненными, создать благоприятный социально-психологический климат. |
| Решение № 2 | Аутсорсинг (услуги психолога) | Позволяет организовать социально-психологическую работу с персоналом на высшем уровне при сравнительно небольших расходах. Предоставляет предприятию дополнительную возможность повысить эффективность деятельности, при этом не применяя особых усилий и концентрируясь на предмете своей основной деятельности, в то время как с персоналом будут работать специалисты, имеющие высокий уровень знаний и навыков в психологии, то есть профессиональные психологи. |
| Решение № 3 | Приобретение литературы по психологии и социологии | При небольших затратах на организацию данное решение позволит персоналу предприятия развиваться и получать знания о социальной и психологической сфере жизни организации. |
| Решение № 4 | Внедрение тестирования работников | Создает возможность выявить, какие социальные и психологические характеристики свойственны для персонала организации. На основании полученных знаний руководство сможет более эффективно осуществлять назначение на должность и создавать благоприятные условия работы сотрудников. |
| Решение № 5 | Введение должности психолога в штатном расписании предприятия | По предоставляемым организации возможностям сходно с решением № 2, но в данном случае расходы на реализацию решения значительно повышаются. В то же время собственный психолог в будет более заинтересован в работе организации и ее сотрудниках, что повысит эффективность его деятельности. |
| Решение № 6 | Проведение тренингов по психологии и социологии труда для работников предприятия | Работники организации получат возможность приобрести знания о том, как правильно вести себя в коллективе и быть более терпимыми друг к другу при индивидуальных различиях, что повысит эффективность общения и позволит достичь единства в коллективе. |

Таким образом, согласно данным таблицы, каждое из предлагаемых решений предоставляет дополнительные возможности по повышению эффективности социально-психологического взаимодействия в коллективе ООО "НТЦ "Газтехнология", но на основании данной таблицы сложно сказать, какие решения самые эффективные для предприятия, а какие имеют лишь небольшой социальный и экономический эффект.

Метод включает выполнение определенных операций, которые представлены в последовательности их выполнения на рисунке 3.2.

Согласно представленному рисунку, сущностью применения данного метода является разработка и выбор наиболее важных критериев оценки, который осуществляется экспертной комиссией, состоящей из работников организации. Именно эксперты решают, по каким параметрам будет производиться оценка решений.



Рисунок 3.2 - Алгоритм применения метода простой ранжировки

Также на основе мнения экспертов всем предлагаемым решениям проставляются баллы по каждому из критериев.

Согласно опросу экспертной комиссии предприятия, в которую входили, специалисты отдела кадров, охраны туда, экономисты, заместитель начальника (всего 6 специалистов), предложенные 9 показателей критериев по значимости для ООО "НТЦ "Газтехнология" эксперты расположили в следующей иерархии:

1. Минимальные финансовые затраты, что означает возможность до минимума сократить расходы на реализацию решения (10 баллов);

2. Результативность - показатель, характеризующий итоги внедрения мероприятий и эффект от их проведения (8 баллов);

. Сила воздействия на сотрудников - насколько хорошо сотрудники ООО "НТЦ "Газтехнология" воспримут данные меры, окажут ли эти меры на них какое-либо влияние, доступны ли они будут для понимания и одобрения работников (8 баллов);

. Дополнительная прибыль, то есть возможность помимо покрытия расходов получить дополнительный приток финансовых средств (8 баллов);

. Законность - показатель, характеризующий насколько принимаемое решение соответствует российскому законодательству (8 баллов);

. Социальный эффект - показатель, характеризующий возможность повысить уровень жизни и уровень взаимоотношений между сотрудниками, между руководителями и подчиненными и положить в основу этих отношений не жесткую дисциплину и иерархию, а понимание и взаимопомощь (7 баллов);

. Отсутствие отрыва от работы - возможность максимально снизить потери рабочего времени (7 баллов);

. Выполнимость, то есть реализуемость решения, вероятность и возможность осуществить его (6 баллов);

. Использование имеющегося оборудования и персонала - применение для реализации решения имеющихся трудовых и производственных ресурсов (5 баллов);

. Время реализации - насколько быстро предлагаемые меры окажут свой эффект (4 балла).

Итак, наиболее предпочтительными экспертной комиссией были признаны экономические показатели и показатели социальной эффективности. Время реализации - наименее значимый показатель.

Таблица 3.2 - Оценка решений по показателям критериев

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели критериев | Желательный коэффициент значимости | Оценка реализуемости показателя критерия в решении | | | | | |
|  |  | №1 | №2 | №3 | №4 | №5 | №6 |
| 1. Минимальные финан-совые затраты | 10 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 2. Результативность | 8 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 |
| 3. Сила воздействия на сотрудников | 8 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 |
| 4. Дополнительная при-быль | 8 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 3 |
| 5. Законность | 8 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 6. Социальный эффект | 7 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 7. Отсутствие отрыва от работы | 7 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 0 |
| 8. Выполнимость | 6 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 |
| 9. Использование имею-щегося оборудования и персонала | 5 | 5 | 0 | 2 | 4 | 0 | 2 |
| 10. Время реализации | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| ИТОГО | | 313 | 303 | 230 | 291 | 240 | 244 |

Таким образом, в результате проведенных в таблице 3.2 расчетов было выявлено, что согласно выбранным критериям оценки, наиболее рациональными являются следующие решения:

1. Наибольшее количество баллов получило решение № 1 - создание в ООО "НТЦ "Газтехнология" документа "Философия предприятия" (313 баллов);

2. Следующим согласно оценке идет решение № 2 - применение аутсорсинга на услуги психолога (303 баллов);

. Третьим по количеству баллов является решение № 4 - внедрение тестирования работников (291 балл).

Эти решения максимально соответствуют заданным критериям и являются самыми эффективными для достижения поставленной цели из всех предложенных выше.

Подводя итоги вышесказанному, можно сделать следующие выводы.

Применение социально-психологических методов управления персоналом является одним из главных показателей развития организации и ее конкурентоспособности, потому как на данном этапе развития общества и рынка происходит переход к отношениям, где личность человека с его способностями и потребностями играет первостепенную роль.

Для достижения данной цели можно предпринять множество различных действий, однако не все из них будут рациональными и эффективными. Необходимо осуществить выбор наиболее эффективного решения. Существует множество методик анализа альтернатив при разработке управленческих решений. В данном случае за основу взяты экспертные методы. Сущность экспертных методов заключается в том, что создается экспертная комиссия, которая определяет наиболее значимые для организации критерии оценки решения. В ООО "НТЦ "Газтехнология" наиболее значимыми были признаны экономические показатели и показатели социальной эффективности. Время реализации - наименее значимый показатель. Вследствие оценки решений оказалось, что самыми эффективными являются мероприятия по разработке в ООО "НТЦ "Газтехнология" документа "Философия предприятия", по применению аутсорсинга (услуги психолога) и по внедрению тестирования работников.

Но необходимо более подробно охарактеризовать эти решения.

.2 Разработка регламентирующей документации социально-психологического управления персоналом

Согласно рейтингу наиболее рациональным решением по повышению эффективности применения социально-психологических методов управления в ООО "НТЦ "Газтехнология" было признано разработка документа "Философия предприятия". Реализация данного решения позволит рассматриваемой организации не просто достичь цели повышения эффективности социально-психологического управления, но и создать в ООО "НТЦ "Газтехнология" документацию, регламентирующую социально-психологическую сферу отношений персонала организации. Реализация данного решения себя оправдывает, потому как имеет множество преимуществ не только для ООО "НТЦ "Газтехнология" в целом, но и для каждого человека в отдельности, который помимо того, что является членом коллектива этой организации, еще и представляет собой индивида со своими собственными интересами и потребностями.

Таблица 3.3 - Преимущества и недостатки разработки философии предприятия для ООО "НТЦ "Газтехнология"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Преимущества | | Недостатки | |
| Наименование | Содержание | Наименование | Содержание |
| 1. Повышение эффективности общения между сотрудниками | Так как отношения между персоналом будут строго регламентироваться общими для всех принципами, это создаст атмосферу равенства | 1. Длительность процесса и отрыв от основной работы | Разработка философии и ее корректировка отнимают много времени и сил |
| 2. Ускорение процесса адаптации принятых работников | На предприятии существует текучесть кадров, и новые сотрудники должны быстро изучить систему моральных ценностей в коллективе и требования администрации | 2. Сложность утверждения вышестоящей организацией | предприятие является одним из не больших |
| 3. Снижение уровня конфликтности | В связи с тем, что для всех будут установлены единые правила, это снизит вероятность возникновения непонимания |  |  |
| 4. Возможность официально закрепить моральные принципы и правила | Большинство нравственных правил и принципов в коллективе официально нигде не закреплено, хотя они и существуют. Разработка философии предоставит возможность руководству в своих решениях, а работникам в своих требованиях опираться на официальный документ |  |  |
| 5. Повышение нравственного уровня и развитие демократии | Создается возможность перейти к новым отношениям, где личность человека стоит на первом плане, чего нет в большинстве организаций железнодорожной специфики. У работников появляются гарантированные права, которые даже высшее руководство не вправе ущемлять |  |  |

Таким образом, главная проблема в разработке "Философии предприятия" для ООО "НТЦ "Газтехнология" заключается в способности доказать руководству вышестоящих организаций необходимость данного документа. Длительность процесса разработки документа "Философия предприятия" при оценке решений была признана самым незначительным из всех параметров (таблица 3.3). В остальном данное мероприятие имеет только преимущества и позволит значительно усовершенствовать социально-психологический климат и взаимоотношения в коллективе ООО "НТЦ "Газтехнология". Разработку философии предприятия в ООО "НТЦ "Газтехнология" предлагается возложить на заместителя начальника, специалиста отдела кадров, инженера охраны труда, бухгалтеров, секретаря (рисунок 3.3). В основу разработки философии предприятия следует положить следующие документы:

Конституцию Российской Федерации

Гражданский кодекс Российской Федерации

Трудовой кодекс Российской Федерации

Декларацию прав человека

Коллективный договор ООО "НТЦ "Газтехнология"

Положение о ООО "НТЦ "Газтехнология".



Рисунок 3.3 - Состав персонала, занятого в разработке философии предприятия

Согласно рисунку 3.3 в разработке данного документа будут заняты не только специалисты, но и руководители, в целом это аппарат управления ООО "НТЦ "Газтехнология". Однако руководителю организации необходимо будет лишь утвердить документ.

Большинство же вопросов находится в ведении отдела кадров и его специалистов, потому как в ООО "НТЦ "Газтехнология" нет отдельных обособленных подразделений, осуществляющих управление развитием, мотивацией персонала. Юридическую помощь предполагается получить от юристов.

Структура и примерный план документа представлена на рисунке 3.4, а примерная философия предприятия отражена в приложении В.



Рисунок 3.4 - План документа "Философия предприятия"

На основании данных, отображенных на рисунке, можно сказать, что разработка философии позволит руководству ООО "НТЦ "Газтехнология" закрепить социальные права и гарантии, предоставляемые работнику организацией, касающиеся как работы, так и отдыха сотрудников, а также требования социального характера, предъявляемые к работнику, и его основные обязанности, что позволит урегулировать отношения между руководителем и подчиненными, создать благоприятный социально-психологический климат. Философия отображает порядок применения социально-психологических методов управления.

Таким образом, подводя итоги исследований, можно сделать вывод, что решение по разработке философии позволит повысить эффективность коммуникаций в организации как на вертикальном, так и на горизонтальном уровнях, позволят достичь взаимопонимания в коллективе и снизят вероятность возникновения конфликтов. Соблюдение философии гарантирует успех и благополучие во взаимоотношениях персонала ООО "НТЦ "Газтехнология" и в итоге эффективное развитие организации.

Документ "Философия предприятия" создает возможность контролировать и регулировать социально-психологические аспекты взаимоотношений между руководителями и подчиненными, потому как обе стороны смогут не просто предъявлять требования и доказывать свою правоту по тому или иному вопросу данной сферы отношений, а опираться на официальный документ.

Вторым по количеству набранных баллов является решение по применению аутсорсинга. Предлагается передать функции психологического консультирования сотрудников ООО "НТЦ "Газтехнология" сторонней организации, специализирующейся в данной сфере.

При рыночной экономике эффективная деятельность ООО "НТЦ "Газтехнология" в целом и его отдельных подразделений наравне с прибыльностью должна обеспечиваться рациональностью издержек. К настоящему времени разработаны целые комплексы подходов к решению задач снижения текущих расходов и повышения прибыльности бизнес-процессов.

Одним из таких инструментов является аусорсинг.

Аутсорсинг - это способ оптимизации деятельности предприятия за счет концентрации усилий на основном предмете деятельности и передаче непрофильных функций, вспомогательных, поддерживающих или сопутствующих процессов, необходимых для работы предприятия, внешним специализированным предприятиям (аутсорсерам).

Психологическое консультирование, анкетирование, диагностика - все эти функции можно назвать непрофильными для ООО "НТЦ "Газтехнология", и в тоже время они составляют неотъемлемую часть социально-психологических методов управления персоналом. На их основе руководители организации смогут принимать правильные решения, касающиеся найма, расстановки, оценки, обучения, развития персонала.

Внедрение в штатное расписание ООО "НТЦ "Газтехнология" должности психолога потребует гораздо больше затрат, нежели передача этих функций сторонней организации. К тому же ООО "НТЦ "Газтехнология" вероятнее всего не утвердит новое штатное расписание, а возможность заказать услуги психолога достаточно реальна.

Сравнение возможностей, получаемых от каждого из решений - передача психологического обслуживания работников аутсорсеру либо наем собственного психолога - и угроз от реализации данных решений представлено в таблице 3.4.

Таким образом, из таблицы видно, что решение по передаче психологического обслуживания работников ООО "НТЦ "Газтехнология" сторонней организации имеет гораздо больше преимуществ, чем внедрение должности психолога в штатном расписании. Прежде всего, это позволяет организации сократить затраты при сохранении качества предоставляемых услуг. Большое значение также имеет преимущество работы с целой организацией, специализирующейся в психологии, что означает передовые идеи, новейшие технологии и методики работы.

Таблица 3.4 - Сравнение преимуществ и недостатков применения аутсорсинга для ООО "НТЦ "Газтехнология"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Собственный психолог | | Услуги специализированной организации | |
| Преимущества | Недостатки | Преимущества | Недостатки |
| 1. Хорошие знания специфики и коллектива организации | 1. Большие расходы на оплату труда работника, выплату отпускных, премий, социальное обслуживание, обучение и др. | 1. Работа на основе множества новых идей и знаний различных людей в области психологии, соответствующие мирровым стандартам | 1. Плохое знание организации и вероятность ошибок |
|  | 2. Сложность беспристрастного и равного отношения ко всем работни- | 2. Снижение издержек |  |
|  | кам, вероятность предпочтений в связи с тесным общением с коллективом |  |  |
|  | 3. Появление "панибратства" при решении деловых вопросов | 3. Меньшая угроза возникновения конфликтов и равенство в отношениях с каждым сотрудником |  |
|  | 4. Работа на основе идей и навыков одного единственного специалиста |  |  |

Итак, некоторые функции по психологическому обслуживанию персонала ООО "НТЦ "Газтехнология" предлагается передать аутсорсеру (сторонней организации), специализирующейся в данной сфере (рисунок 3.5).

Таким образом, с применением данной технологии ООО "НТЦ "Газтехнология" получит дополнительную возможность повысить эффективность своей деятельности, при этом не применяя особых усилий и концентрируясь на предмете своей основной деятельности, в то время как с персоналом будут работать специалисты, имеющие высокий уровень знаний и навыков в психологии, то есть профессиональные психологи.



Рисунок 3.5 -Схема процесса аутсорсинга

Одним из самых важных решений при реализации данного проекта - это решение, кто станет аутсорсером для ООО "НТЦ "Газтехнология" при выполнении психологической работы с персоналом. Данное решение во многом определяет эффективность всего проекта и требует серьезного подхода.

На настоящий момент в Оренбурге существует немного организаций, специализирующихся на психологическом консультировании. Одним из проверенных организаций является ООО "Центр Позитивной Психотерапии". Это первый частный психотерапевтический центр в Оренбургской области. Он является официальным представителем Международного Центра Позитивной Психотерапии (Висбаден, Германия).

Специалисты центра - сертифицированные врачи-психотерапевты, тренеры по Позитивной Психотерапии, члены двух российских и трех международных профессиональных организаций, получили фундаментальное профессиональное образование в России и Европе (Германия, Австрия, Вена и другие страны), имеют многолетний опыт работы в области помощи людям, испытывающим психологические затруднения.

Данная организация осуществляет самые разнообразные виды деятельности, среди которых как научная, так и коммерческая деятельность. ООО "Центр Позитивной Психотерапии" имеет опыт работы с крупными организациями и является надежным партнером. Хотя центр был организован не так давно, услуги данной организации качественные и соответствуют мировым стандартам, так как действует она на основе проверенных западных технологий.

Кроме того, центр является узкоспециализированной организацией, что говорит о высоком уровне знаний в сфере психологии. Это позволит руководству ООО "НТЦ "Газтехнология" быть уверенным в эффективности обслуживания персонала. Психологический центр будет работать с персоналом ООО "НТЦ "Газтехнология" по всем направлениям, в числе которых диагностика психологических расстройств, психотерапия и консультирование при наличии данных расстройств, проведение для работников различных тренингов и семинаров по психологии. Все это снизит вероятность возникновения психологических стрессов и конфликтов в коллективе ООО "НТЦ "Газтехнология", повысит эффективность основной деятельности предприятия.

Но при всей эффективности реализация данного проекта имеет свои недостатки (таблица 3.5).

Таблица 3.5 - Преимущества и недостатки применения аутсорсинга для ООО "НТЦ "Газтехнология"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Преимущества | | Недостатки | |
| Наименование | Содержание | Наименование | Содержание |
| 1. Формирование благоприятного психологического климата в коллективе | Психолог поможет каждому работнику понять, как правильно вести себя в коллективе и быть более терпимыми друг к другу, создаст атмосферу доверия | 1. Вероятность ошибок психолога | Плохое знание специфики работы и сотрудников поезда может стать причинной неправильного подхода и дальнейших сложностей в работе |
| 2. Рост численности эмоционально-устойчивых работников | Общение с психологом позволит работникам организации быть менее подверженными стрессам и эмоциональным срывам | 2. Отказ работников | Далеко не все работники с энтузиазмом воспримут необходимость проходить психологические тесты и обследоваться |
| 3. Ускорение процесса адаптации работников | Расстановка кадров в соответствии с психологической совместимостью работников позволит вновь принятым работникам быстро адаптироваться в группе | 3. Сложность утверждения вышестоящей организацией | СМП-409 - подразделение СМТ № 16, трест в свою очередь может не утвердить данное решение |
| 4. Экономия денежных средств | Передача функций специализирующейся в данной сфере |  |  |
|  | организации сократить многие расходы на поиск и оплату работы собственного психолога |  |  |
| 5. Повышение производительности труда | Консультации психолога позволят снизить уровень эмоциональной напряженности и усталости сотрудников СМП |  |  |

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод, что передача сторонней организации функций по психологическому обслуживанию работников позволит ООО "НТЦ "Газтехнология" повысить эффективность социально-психологического взаимодействия между сотрудниками, а также между руководителем и подчиненными. Рассматривая же недостатки реализации данного проектного решения, наиболее значимым, как и в предыдущем случае, можно считать большие затраты времени и сил на доказательство экономической и социальной эффективности проекта вышестоящей организации.

Данное проектное решение является мощным средством повышения эффективности социально-психологического управления персоналом, потому как создает возможности для применения многих социально-психологических методов управления персоналом (рисунок 3.6).



Рисунок 3.6 - Социально-психологические методы УП, базирующиеся на применении аутсорсинга

Таким образом, получая информацию о психологических характеристиках своих подчиненных, руководители ООО "НТЦ "Газтехнология" могут свободно применять большинство социально-психологических методов управления персоналом и воздействовать на коллектив на уровне социально-психологических потребностей и интересов личности и группы. У работников поезда появится возможность осуществлять свою деятельность в здоровом коллективе, где нет психологической напряженности и где приветствуется творчество, инициатива, развитие каждого работника. Это является новым шагом в развитии организации и показателем эффективности ее работы.

Одним из мощных способов социально-психологического воздействия на работников является нематериальное стимулирование. К нематериальному стимулированию можно отнести обучение и развитие работников, предоставление социальных льгот и гарантий, а также достойные условия труда работников.

Условия труда в ООО "НТЦ "Газтехнология" не соответствуют требуемым нормативам. Для повышения значения, необходимо:

. поставить пластиковые окна для изоляции постороннего шума;

. заменить старые кондиционеры на новые в связи с их постоянной поломкой и установить кондиционеры в помещениях, где их не было прежде;

. организовать расширение производственных площадей предприятия в связи с тем, что многие работники как производства, так и управления работают в тесных условиях.

Если руководство предприятия сможет обеспечить решение данных вопросов, выделит средства на реализацию данных проектных решений и организует эффективное их проведение, то предприятие сможет перейти на более высокий уровень функционирования. Повысится качество работы и оказываемых поездом услуг, улучшится уровень благосостояния сотрудников организации, всего предприятия в целом в связи с увеличением количества заказчиков, и как следствие увеличение прибыльности предприятия.

Рабочие места руководителей и специалистов ООО "НТЦ "Газтехнология" не полностью соответствуют нормам. Некачественная работа кондиционеров, теснота в помещении не позволяют работать в полную мощность, сказываются на самочувствии работников, особенно в летний период. Установка новых кондиционеров, оснащение рабочих мест столами специальной конструкции, оборудованными ящиками разной емкости, которые позволяют ускорить поиск документов, а также использование дополнительных помещений позволят усовершенствовать организацию труда.

В результате проведенных исследований, можно сделать следующие выводы.

Разработка философии предприятия позволит рассматриваемой организации не просто достичь цели повышения эффективности социально-психологического управления, но и создать в ООО "НТЦ "Газтехнология" документацию, регламентирующую социально-психологическую сферу отношений персонала организации.

Документ "Философия предприятия" создает возможность контролировать и регулировать социально-психологические аспекты взаимоотношений между руководителями и подчиненными ООО "НТЦ "Газтехнология", потому как обе стороны смогут не просто предъявлять требования и доказывать свою правоту по тому или иному вопросу, а опираться на официальный документ.

С применением аутсорсинга и передаче психологического обслуживания работников специализированной организации ООО "НТЦ "Газтехнология" получит дополнительную возможность повысить эффективность своей деятельности, при этом не применяя особых усилий и концентрируясь на предмете своей основной деятельности, в то время как с персоналом будут работать специалисты, имеющие высокий уровень знаний и навыков в психологии, то есть профессиональные психологи.

Аутсорсером может стать ООО "Центр Позитивной Психотерапии", которое имеет опыт работы с крупными организациями и является надежным партнером.

Данное проектное решение является мощным средством повышения эффективности социально-психологического управления персоналом, потому как создает возможности для применения многих социально-психологических методов управления персоналом.

Главной сложностью при реализации каждого из проектных решений - это способность доказать руководству вышестоящих организаций необходимость данных решений. Одним из способов решения данной проблемы - это расчет и доказательство экономической эффективности данных решений.

3.3 Расчет экономического эффекта и оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Предложенный проект по повышению эффективности применения социально-психологических методов управления персоналом требует подтверждения эффективности расчетом получаемой от него прибыли и эффекта.

Однако эффект сам по себе недостаточно характеризует деятельность человека. Для более полной ее характеристики важно знать, с какими затратами получен этот эффект, то есть во что обошелся результат. Одинаковые затраты труда могут дать разный эффект и наоборот, один и тот же эффект может быть достигнут разными затратами труда. Цель каждой организации, а том числе и ООО "НТЦ "Газтехнология" - получение большего эффекта с наименьшими трудовыми, материальными и денежными затратами. Поэтому необходимо полученный результат сравнить с теми затратами, с помощью которых он получен, то есть отнести эффект к затратам, сопоставить одну абсолютную величину - эффект - с другой абсолютной величиной - затратами. Такое сопоставление дает относительную величину - эффективность.

Но рассчитать экономический эффект и эффективность невозможно без расчета доходов и расходов от реализации предложенных мероприятий (таблица 3.6,3.7).

Таблица 3.6 - Годовые расходы ООО "НТЦ "Газтехнология" на реализацию проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статьи расходов | Формула расчета | Расчет | Сумма, руб. |
| Расходы на разработку и внедрение "Философии предприятия" (1) | | | |
| 1. Оплата труда специалис-тов, занятых в разработке | кол-во чел-к\*средняя часовая тариф.ставка\* \*2\*кол-во часов | 5\*37,5\*2\*90 | 33 750 |
| 2.Необходимые материалы: - законодательные акты - книги - канцелярские товары | средняя стоимость\* \*кол-во штук | 100\*6 500\*7 50\*25 | 5 350 |
| 3. Юридические услуги | - | - | 15 000 |
| 4. Годовые потери рабочего времени для изучения документа | кол-во чел-к\*среднее время изучения док-та\* \*сред. час. тариф. ставка | 179\*3\*37,5 | 20 137,5 |
| Итого расходов (1) | | | 74 237,5 |
| Расходы на внедрение психологического консультирования (2) | | | |
| 1. Годовая оплата услуг психолога | оплата за месяц\*12 | 7000\*12 | 84 000 |
| 2. Годовые потери рабочего времени на тестирование и консультирование | кол-во чел-к\*сред.время работы с психологом в месяц\*12\*сред. час. тариф. ставка | 179\*2\*12\*37,5 | 161 100 |
| Итого расходов (2) | | | 245 100 |
| ВСЕГО РАСХОДОВ | | | 319 337,5 |

Таким образом, основные расходы на реализацию решения по разработке "Философии предприятия" - это расходы на заработную плату задействованных специалистов и руководителей. Следует учитывать также то, что данным сотрудникам придется осуществлять данную деятельность в нерабочее время. Это может быть несколько часов после работы либо работа в выходной день. По трудовому законодательству такая работа подлежит оплате в двойном размере, поэтому в таблице часовая тарифная ставка умножена на два. Услуги юриста по правовому регулированию и соответствию законодательству РФ, а также необходимость зарегистрировать данный документ требует денежных средств. В остальном процесс разработки нематериалоемкий. Все необходимые для разработки материалы - это канцтовары и литература. Многие законодательные акты и литература уже имеются в наличии в ООО "НТЦ "Газтехнология" (например, Трудовой кодекс РФ, Коллективный договор, Конституция РФ и др.).

Реализацию социальных мероприятий не всегда в полной мере можно оценить в количественном и стоимостном выражении, но проведение многих инноваций, направленных на решение социальных задач, позволяет получить и экономический эффект. Экономический эффект таких мероприятий включает сокращение потерь рабочего времени, уменьшение текучести кадров, увеличение производительности труда.

Таблица 3.7 - Годовые доходы ООО "НТЦ "Газтехнология" от реализации проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статья доходов | № формулы | Расчет по формуле | Сумма, руб. |
| 1. Экономия от сокращения потерь рабочего времени | 1 | Рt1 = (1\*15\*264)\*37,5 | 148 500 |
| 2. Экономия за счет умень-шения текучести кадров | 2 | Рt2 = (128200+173400+181000+ +42200)\*(1 - 2,9%/9,5%) | 173 712 |
| 3. Увеличение производи-тельности труда (расчет в тыс.руб.) | 3 | Рt3 = (7895 - 7861) + (126718/ /175230 - 126718 / 175687)\* \*175687 - 319\*0,12 | 326 200 |
| ИТОГО | | | 648 412 |

Таким образом, при реализации решений по повышению эффективности применения социально-психологических методов управления в ООО "НТЦ "Газтехнология" значительно возрастает экономия от сокращения потерь рабочего времени, уменьшения текучести кадров, повысится производительность труда. Это является показателем эффективности социально-психологических методов управления.

Таблица 3.8 - Расчет экономического эффекта и эффективности проектных решений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статья доходов | № формулы | Расчет по формуле | Сумма, руб. |
| 1. Экономический эффект от реализации проектных решений | 4 | Эт = 648 412 - 319 337,5 | 329 074,5 |
| 2. Экономическая эффективность от реализации проектных решений | 5 | Ет = 329 074,5 / 319337,5 | 1,03 |

Как видно из таблицы 3.8, разрабатываемый в работе проект производит значительный экономический эффект. В год это около 330 000 рублей. Учитывая, что сфера социально-психологического управления персоналом составляет лишь небольшую долю сферы управления всей организацией, это большая сумма. Кроме того, было выявлено, что при сопоставлении эффекта с затратами на реализацию проекта, он характеризуется и экономической эффективностью, которая составляет 1,03, что означает: данный проект экономически эффективен.

Таким образом, все предложенные мероприятия имеют свой экономический эффект, позволяют сэкономить денежные средства и сократить расходы, повысить производительность труда работников, сделать их труд более качественным и профессиональным, использовать свои умения не на второстепенные операции, а по назначению. Появляется возможность направить сэкономленные средства на научно-техническую деятельность и исследования, на разработку новых идей и проектов, что является главным условием конкурентоспособности предприятия [39, С. 131].

Но самым важным результатом реализации данных проектных решений является не получение прибыли, а социальные выгоды как для подчиненных, так и для руководителей, то есть социальный эффект.



Рисунок 3.6 - Эффект от реализации проекта

Анализируя данные рисунка, можно сделать вывод, что результат от реализации предлагаемого проекта выражается не только экономическим, но и социальным эффектом. И именно в этом заключается ценность применения социально-психологических методов управления персоналом и ценность проведенных исследований для организации. Отношения между руководителем и подчиненным становятся более демократичными, строятся не на жесткой иерархии и контроле, а на доверии, взаимопонимании.

Предлагаемые проектные решения по повышению эффективности применения социально-психологических методов управления персоналом позволяют еще больше гуманизировать труд человека и поднять не только организацию, но и все общество на новый уровень развития.

Таким образом, подводя итоги проведенных исследований, можно сделать следующие выводы:

. Помимо описания достоинств и недостатков каждого из предлагаемых проектных решений, необходимо подтвердить их эффективность путем расчета получаемой от них прибыли и эффекта.

. Для расчета экономического эффекта требуется рассчитать все сумму затрат на реализацию проекта, которая составляет 319 337,5 рублей в год. Самую большую статью расходов при этом составляют расходы на заработную плату задействованных в разработке и реализации проекта специалистов и руководителей.

. Что касается доходов от данного проекта, то они составляют 648 412 рублей в год и состоят из доходов от повышения производительности труда, экономии от сокращения потерь рабочего времени и потерь от текучести кадров.

. Экономический эффект или прибыль от реализации проекта составляет 329074,5 рублей в год, а экономическая эффективность превышает единицу, что говорит об экономической обоснованности данных проектных решений.

. Но результат управленческого труда выражается не только экономическим, но и социальным эффектом, который означает развитие организации и переход на новый более совершенный уровень отношений между руководителем и подчиненным, базирующийся на применении социально-психологического управления персоналом.

Выводы и предложения

Проделанная работа и проведенные исследования позволяют сделать следующие выводы.

Изучение теоретических аспектов социально-психологического управления персоналом позволило установить, что методы управления персоналом - это есть совокупность приемов способов и операций, которые целенаправленно воздействуют на управляемый объект, то есть на коллектив или отдельного работника. Целью применения методов управления руководителем является координация деятельности персонала, побуждение их к совершению определенных действий в интересах организации, и таким образом достижение целей всей организации.

Исследование системы менеджмента и места в ней методов управления помогло выявить, что методы управления являются неотъемлемой частью системы менеджмента. От того, насколько эффективна работа управляющей подсистемы, зависит эффективность функционирования объекта управления в лице персонала организации, потому что работники находятся под постоянным воздействием методов менеджмента. Воздействие же на характер методов оказывают цели и функции организации, а также принципы применяемые руководителем. На принципах управления основывается выбор и реализация методов управления персоналом.

Также было установлено, что важным условием эффективного применения методов управления является их регламентация, то есть создание официальных документов, в которых фиксируются основные требования, предъявляемые руководством к персоналу, а также права и гарантии, предоставляемые организацией работникам.

Изучение теоретических аспектов социально-психологического управления персоналом позволило определить, что социально-психологические методы руководства - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Они подразделяются на социальные и психологические методы управления персоналом. Объект воздействия социальных методов - это человек как член группы, коллектива, а объект психологических - личность и внутренний мир человека. Одним из способов социально-психологического управления является разработка философии предприятия, которая представляет собой "моральный кодекс поведения на предприятии". Разработка философии предприятия дает возможность регулировать отношения между рабочими и служащими, создавать благоприятный социально-психологический климат и повышать эффективность работы организации.

При сравнении философии российских организации с организациями США и Японии было выявлено, что принципы дисциплины и авторитарного управления, применяемые в России, не используются руководителями других стран. На первое место в организации выводится человек, его обучение и развитие. Поэтому российским руководителям необходимо разрабатывать такую философию предприятия, при которой будут создаваться условия для развития потенциала работников, для проявления творчества и инициативы, участия персонала в управлении организацией, что уже долгое время существует на передовых предприятиях США и Японии.

Изучение и оценка экономического состояния объекта исследования выпускной квалификационной работы - ООО "НТЦ "Газтехнология" является юридическим лицом. Для организации деятельности предприятия имеется необходимое имущество.

Анализ показателей экономической эффективности предприятия за последние три года позволил установить, что за последний год резко возросла эффективность работы предприятия. Предприятие является прибыльной организацией.

При исследовании социального состава персонала ООО "НТЦ "Газтехнология" было установлено, что он на 60% состоит из работников в возрасте от 30 до 50 лет. Это означает стабильность в работе и наличие опыта. По образованию самая большая категория персонала ООО "НТЦ "Газтехнология" - это категория работников, не имеющих высшее образование. Это объясняется спецификой работы предприятия, при которой требуется физический труд, и нет необходимости в знаниях по специальным дисциплинам. Большинство работников ООО "НТЦ "Газтехнология" - это работники мужского пола. Это связано с тяжелыми условиями и техническим уклоном работы. По семейному положению большинство работников женаты (замужем), что характеризует персонал как стабильный.

Важным выводом, полученным в ходе исследования влияния социально-психологических характеристик личности при назначении на должность в ООО "НТЦ "Газтехнология", стало то, что психологические характеристики не принимаются во внимание руководством предприятия при назначении на должность. Данный факт свидетельствует о том, что в ООО "НТЦ "Газтехнология" плохо используется кадровый потенциал работников, а руководство практически не знает о возможностях своих работников. При назначении на должность часто возможны ошибки, потому как психологические характеристики личности имеют здесь очень большое значение. Это во многом снижает эффективность работы, повышает текучесть кадров и количество затрат.

Можно отметить, что у руководителя ООО "НТЦ "Газтехнология" присутствуют положительные качества, такие как действенность, то есть он способен увлечь за собой людей, активизировать их деятельность, найти наилучшие средства эмоционально-волевых воздействий и правильно выбрать момент их применения и такое качество как требовательность, то есть проявляет требовательность в различных формах в зависимости от особенностей конкретной управленческой ситуации.

Также в ходе исследования было выявлено, что руководством ООО "НТЦ "Газтехнология" очень мало времени уделяется социально-психологическим аспектам управления персоналом. Приоритетом для руководства организации является выполнение производственных задач ценой недостаточного внимания к личности человека и ее интересам.

Было установлено, что для достижения данной цели повышения эффективности социально-психологического взаимодействия между работниками организации и руководством можно предпринять множество различных действий, однако не все из них будут рациональными и эффективными. Необходимо осуществить выбор наиболее эффективного решения. При решении данной задачи были использованы экспертные методы оценки управленческих решений. Для этого была создана экспертная комиссия из сотрудников ООО "НТЦ "Газтехнология", которая определила наиболее значимые для организации критерии оценки решения. Ими были признаны экономические показатели и показатели социальной эффективности.

Вследствие оценки управленческих решений оказалось, что самыми эффективными являются мероприятия по разработке в ООО "НТЦ "Газтехнология" документа "Философия предприятия" и по применению аутсорсинга.

При разработки философии предприятия, позволит рассматриваемой организации не просто достичь цели повышения эффективности социально-психологического управления, но и создать в ООО "НТЦ "Газтехнология" документацию, регламентирующую социально-психологическую сферу отношений персонала организации. С применением аутсорсинга и передаче психологического обслуживания работников специализированной организации ООО "НТЦ "Газтехнология" получит дополнительную возможность повысить эффективность своей деятельности, при этом не применяя особых усилий и концентрируясь на предмете своей основной деятельности, в то время как с персоналом будут работать специалисты, имеющие высокий уровень знаний и навыков в психологии, то есть профессиональные психологи.

Разработка данных проектных решений помогла установить, что аутсорсером может стать ООО "Центр Позитивной Психотерапии", которое имеет опыт работы с крупными организациями и является надежным партнером. Данное проектное решение является мощным средством повышения эффективности социально-психологического управления персоналом, потому как создает возможности для применения многих социально-психологических методов управления персоналом.

Эффективность предложенного проекта совершенствованию социально-психологического управления персоналом была подтверждена расчетом получаемой от него прибыли и эффекта.

Для расчета экономического эффекта была рассчитана сумма затрат на реализацию проекта. Было установлено, что она составляет 319 337,5 рублей в год. Самые большие издержки - это оплата труда задействованных в разработке и реализации проекта специалистов и руководителей. Что касается доходов от данного проекта, то они составляют 648 412 рублей в год и состоят из доходов от повышения производительности труда, экономии от сокращения потерь рабочего времени и потерь от текучести кадров. Экономический эффект или прибыль от реализации проекта составляет 329074,5 рублей в год, а экономическая эффективность превышает единицу, что говорит об экономической обоснованности данных проектных решений.

Также удалось установить, что самый важный результат от реализации предлагаемого проекта - это социальный эффект. В этом заключается ценность применения социально-психологических методов управления персоналом и ценность проведенных исследований для организации. Отношения между руководителем и подчиненным становятся более демократичными, строятся не на жесткой иерархии и контроле, а на доверии, взаимопонимании. Повышается уровень развития организации, а вместе с этим и уровень развития общественных отношений.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 20 ноября 2006 г. - М.: Омега-Л, 2013. - 272 с.

. Андронов, В. В. Эффективность менеджмента корпорации / В.В.Андронов // Страховое дело. - 2013. - № 9. - С. 59-70.

. Баранова, И. Аусорсинг и аутстафинг: общее и специфическое / И. Баранова // Служба кадров и персонал. - 2012. - № 1. - С. 65-67.

. Брасс, А. А. Основы менеджмента: Учеб. пособие / А.А. Брасс. - Мн.: ИП "Экоперспектива", 2012. - С.106.

. Бурлачук, Л. Ф. Психологическая оценка человека в организации / Л.Ф.Бурлачук, Н.П. Володина // ЭКО. - 2013. - № 2. - С. 123-132.

. Димитриева, Г. Новые технологии HR: практический опыт / Г. Димитриева // Управление персоналом. - 2014. - № 3. - С. 50-52.

. Диев, В.С. Философия управления / В.С. Диев // Личность. Культура. Общество. - 2011. - Том 6, № 3. - С. 162-183.

9. Долгова, И.В. Психологические аспекты эффективного управления командой в сфере внешней торговли / И.В. Долгова // Внешнеэкономический бюллетень. - 2012. - № 9. - С. 59-70.

. Егоршин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. - Н.Новгород: НИМБ, 2013. - 248 с.

. Журавлев, П. В. Технология управления персоналом / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов. - М.: Экзамен, 2013. - 182 с.

. Забродин, Ю.М. Психология человека и управление персоналом / Ю.М. Забродин // Вестник российской экономической академии им. Г.В.Плеханова - 2012. - № 2. - С. 54-68.

. Иванов, А.П. Менеджмент: Учебник / А.П. Иванов. - СПб.: Изд - во Михайлова В.А., 2011. - С.71.

. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. - 7-е изд., стереотип. - М.: Новое знание, 2012. - С.93.

. Калашник, Л. Стиль и методы управления в современном бизнесе / Л.Калашников, С. Лайфуров // Служба кадров. - 2012. - № 10. - С. 9-13.

. Кацай, М. Кадровые технологии решают все / М. Кацай // Управление персоналом. - 2013. - № 7. - С. 17-19.

. Комаров, Е. Организационные и дезорганизационные методы управления как составляющие организационной и дезорганизационной культуры предприятия / Е. Комаров // Управление персоналом. - 2011. - № 2. - С. 54-57.

. Кнорринг, В. Некоторые принципы современного управления / В.Кнорринг // Управление персоналом. - 2010. - № 9. - С. 5-12.

. Лукичева, Л.И. Управление организацией: учеб.пособие по специальности "Менеджмент организации" / Л.И. Лукичева; под ред. Ю.П. Анискина. - М.: Омега-Л, 2011. - 360 с.

. Луконина, М. Аутсорсинг. Новая форма работы с кадрами / М. Луконина, М.Афонина // Справлчник кадровика. - 2011. - № 2. - С. 106-110.

. Магура, И.М. Обучение персонала как конкурентное преимущество / И.М. Магура, М.Б. Курбатова // Управление персоналом. - 2012. - № 11/12. - С. 3-9.

. Магура, И.М. Чем, кроме денег, можно мотивировать персонал / И.М. Магура, М.Б. Курбатова // Служба кадров и персонал. - 2011. - № 6. - С. 63-65.

. Малинин, Д. Организационная культура: зарубежный опыт / Д. Малинин // ЭКО. - 2012. - № 10. - С. 81-98.

. Маркова, Т. Ауторсинг - новое направление / Т. Маркова // Служба кадров и персонал. - 2010. - № 2. - С. 106-110.

. Никифоров, И. Развитие персонала: от ресурса к личности / И. Никифоров // Служба кадров и персонал. - 2011. - № 1. - С. 35-37.

. Орлов, А.С. Как управлять компанией? / А.С. Орлов // Управление компанией. - 2012. - № 2. - С. 54-57.

. Переверзев, М.П. Менеджмент: учебник  М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 288 с.

. Прангишвили, М.А. Об эффективности управления сложными социально-экономическими системами / М.А. Прангишвили // Общество и экономика. - 2011. - № 9. - С. 125-134.

. Розанова, В. Влияние психологических факторов на эффективность и конкурентоспособность современной организации / В. Розанова // Консультант директора. - 2012. - № 23. - С. 10-18.

. Рыжкина, В. Истина где-то там или аутсорсинг развития персонала / В. Рыжкина, Ф. Коноров // Управление персоналом. - 2011. - № 15. - С. 17-19.

. Скосарев, С.А. Менеджер по персоналу - знания о психологии личности / С.А. Скосарев // Управление персоналом. - 2013. - № 17. - С. 24-25.

. Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений: учебник / Э.А. Смирнов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 271 с.

. Угольницкий, Г. Структурные особенности систем управления и методы управления / Г. Угольницкий, А. Усов // Проблемы теории и практики управления. - 2011. - № 2. - С.33-39.

. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 512 с.

. Фатхутдинов, Р. А. Принуждение, убеждение, побуждение. Новый подход к методам управления / Р.А. Фатхутдинов // Управление персоналом. - 2010. - № 2. - С.32-40.

. Федосова, Р. Современные принципы управления в корпорациях / Р.Федосова, Н. Лукинова // Служба кадров и персонал. - 2012. - № 6. - С. 56-60.

. Хрусталева, Т. А. личностные качества и высокий уровень профессиональной подготовки / Т. А. Хрусталева // Журнал прикладной психологии. - 2012. - № 2. - С. 32-34.

. Щегорцов, В. Управленческое решение: его оценка и эффективность / В.Щегорцов // Служба кадров и персонал. - 2012. - № 1. - С. 32-34.

. Годовой отчет ООО "НТЦ "Газтехнология" за 2011, 2012, 2013 гг.

Приложение

ПРИМЕРНАЯ ФИЛОСОФИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

ООО "НТЦ "Газтехнология" УТВЕРЖДАЮ

00.00.0000 № 00

о внутрифирменных правилах

взаимоотношений рабочих и служащих

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Цель предприятия - обеспечение полного материального благосостояния и всестороннего развития рабочих и служащих на основе производства качественных работ (услуг).

1.2. Задачи предприятия:

определение правильной стратегии развития предприятия в соответствующей отрасли народного хозяйства;

научно-техническая и конструкторская подготовка производства, способствующая выпуску качественной продукции:

организация эффективной системы управления предприятием и его подразделениями (структура, персонал, информация);

производство качественных работ, соответствующих мировым и национальным отраслевым стандартам;

обеспечение гуманной социальной политики в области оплаты, охраны труда и уровня жизни работников.

1.3. Критериями достижения цели являются:

1. Максимализация прибыли от всех видов деятельности.
2. Снижение затрат (себестоимости) работ и услуг.
3. Рост объемов выручки от всех видов деятельности.
4. Повышение качества продукции и услуг.
5. Снижение текучести кадров.
6. Максимализация доходов и уровня жизни сотрудников.
7. Минимизация числа рабочих мест и служащих.
8. Расширение сфер и видов деятельности.

2. ДЕКЛАРАЦИЯ ПРАВ СОТРУДНИКА

Каждому человеку гарантированы следующие права.

2.1. Личные и гражданские права сотрудника:

на жизнь, достойную человека, и увеличение ее продолжительности; на личную неприкосновенность, уважение человеческого достоинства, чести и репутации, свободное развитие личности;

на защиту от произвольных посягательств и вмешательства в личную и семейную жизнь;

на выбор места жительства, свободное передвижение по территории государства;

на приобретение гражданства:

на повсеместное признание и судебную защиту своих прав и свобод.

2.2. Культурные права:

на участие в культурной жизни и пользование достижениями отечественной и мировой культуры;

на свободу преподавания, научную и творческую деятельность;

на интеллектуальную собственность и ее защиту,

на отдых и досуг для благоприятного использования свободного времени в целях духовного, культурного и физического развития.

2.3. Социальные права:

на уровень жизни, необходимый для поддержания благосостояния человека и его семьи:

на потребительский выбор, полноценное питание, доступность и разнообразие товаров;

на социальные услуги и бытовое обслуживание:

на наивысший достижимый уровень психического и физического здоровья, его охрану и медицинскую помощь;

на социальное обеспечение, социальное страхование и защиту в случаях социального риска;

на государственную помощь при вынужденной миграции.

.4. Права на свободный выбор профессии, вида занятости и места работы:

на профессиональную ориентацию, подготовку и переподготовку;

на профессиональную независимость при выполнении трудовых обязанностей;

на продвижение по работе с учетом стажа и квалификации;

на профессиональную реабилитацию и занятость при инвалидности;

на свободу от принудительного и обязательного труда.

.5. Права на охрану труда:

на безопасные, гигиеничные и технологически оборудованные рабочие места: на профилактику и защиту от риска профессионнальных заболеваний и производственного травматизма;

на информацию об опасных для здоровья факторах, связанных с работой.

.6. Право на справедливое вознаграждение:

на участие в определении условии оплаты своего труда;

на оплату труда, обеспечивающую достойное существование для себя и своих семей;

на повышенную оплату, увеличение компенсационных отгулов за работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни;

на стимулирование добросовестного, инициативного профессионального труда.

.7. Права на ограничение рабочего времени:

на нормальную продолжительность рабочего времени, не превышающую 40 ч. и неделю и 8 ч. в день;

на освобождение от работы или сокращение ее продолжительности в ночное время;

на неполное рабочее время для ухода за детьми, больными членами семьи, при инвалидности;

на согласованное неполное и гибкое рабочее время.

.8. Права на отпуск:

на предоставление различных видов оплачиваемых отпусков: ежегодного основного, ежегодного дополнительного за особые условия труда, творческого; по беременности и родам; по уходу за малолетними детьми:

на ежегодный основной отпуск не менее 28 календарных дней;

на использование основного отпуска по частям;

на получение компенсации при увольнении за неиспользованные основной и дополнительный отпуска.

.9. Права на защиту своих интересов, прав и свобод:

на предварительное предупреждение и денежную компенсацию при увольнении, на восстановление на работе и выплату денежной компеисаиии в случае увольнения без законного основания;

на обращение в суд за разрешением трудовых споров.

.10. Право на образование:

образование должно быть бесплатным, по меньшей мере начальное и общее среднее; среднее образование должно быть обязательным; техническое и профессиональное образование должно быть одинаково доступным для всех на основе способностей каждого; образование должно быть направлено на полное развитие человеческой личности и воспитание уважения к правам и основным свободам;

родители имеют право приоритета в выборе вида образования для своих малолетних детей;

предприятие гарантирует оплату всех видов повышения квалификации и переподготовки рабочих и служащих за счет своей прибыли.

. ПОВЕДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

.1. На предприятии всемерно поощряется инициатива сотрудников, направленная на: рост доходов предприятия от всех видов деятельности;

поднятие имиджа предприятия в средствах массовой информации, администрации края, города, района и на предприятиях;

экономию материальных, энергетических и информационных ресурсов и сокращение затрат;

повышение качества продукции, работ и услуг, совмещение профессий, овладение смежными профессиями и должностями;

повышение квалификации и рост профессиональных знаний и умений сотрудников;

привлечение творческих личностей (новаторов, изобретателей, энтузиастои, консультантов) на предприятие;

разработку новых методов и технологических процессов и внедрение их в процесс производства;

участие во всех формах преподавательской деятельности;

рост уровня квалификации сотрудников путем обучения в вузах, училищах, колледжах, школах бизнеса.

.2. На предприятии запрещается разглашать сведения, составляющие коммерческую и служебную тайны, в том числе:

все виды хозяйственных и трудовых договоров.

размеры использования единого фонда оплаты труда, включая заработную плату любого сотрудника;

размеры фонда развития производства;

общую сумму денежных средств на расчетном счету предприятия и псе взаимоотношения с банком;

содержание методов и технологий производства;

перспективы развития предприятия и вложения финансовых средств и конкретные мероприятия;

содержание всех документов для служебного пользования;

анкеты и личные качества сотрудников, особенности их работы, учебы п поведения.

.3. На предприятии запрещается также:

употребление спиртных напитков в рабочее время и появление на работе в состоянии наркотического или алкогольного опьянения;

применение к рабочим и служащим методов физического или грубого психологического воздействия;

любые виды злоупотребления финансовыми или материальными ценностями предприятия в личных или корыстных целях;

интимные отношения с сотрудниками предприятия или принуждение к вступлению в интимные отношения сотрудников или клиентов предприятия;

курение н корпусах и помещениях, кроме специально отведенного места.

Любые из перечисленных случаев нарушения пунктов 3.2 и 3.3 рассматриваются руководством предприятия и являются причиной немедленного увольнения сотрудника.

. ДЕЛОВЫЕ И НРАВСТВЕННЫЕ КАЧЕСТВА СОТРУДНИКОВ

.1. Деловые качества сотрудника, необходимые для оптимального выполнения ими своих функциональных обязанностей на предприятии: дисциплинированность, самостоятельность, пунктуальность, трудолюбие, хозяйственность, коммуникабельность, исполнительность, умение доводить порученное дело до конца, настойчивость, целеустремленность, предприимчивость, умение слушать людей, энергичность.

.2. Нравственные качества сотрудника, необходимые для работы в коллективе и выполнения своих функциональных обязанностей: отзывчивость, доброжелательность, внимательность, способность воспринимать критику, преданность, культурность, порядочность, честность, скромность, справедливость.

.3. На предприятии нетерпимо проявление таких человеческих пороков, как: безответственность, вероломство, грубость, властолюбие, жадность, зависть, интриганство, лень, распушенность, лицемерие, недисциплинированность, непорядочность, нечестность, подлость, предательство, хамство.

.4. Предприятие вправе проводить социально-психологическое тестирование сотрудника с целью определения объективного набора качеств для конкретной должности и обеспечения хорошего социально-психологического климата и коллективе.

. УСЛОВИЯ ТРУДА И РАБОЧЕЕ МЕСТО

.1. Предприятие обеспечивает каждому сотруднику комфортные условия труда. А именно: рабочим - нормальные условия проживания в командировках (горячая вода и душ, отдельная постель), аппарату управления - работа в офисе, оснашенном мебелью и оборудованием:

отдельный стол и стул,

свободный допуск к шкафам отдела, методическим разработкам и книгам в библиотеке;

своболный доступ к компьютеру и работа на кем после обучения;

пользование служебным телефоном для решения рабочих вопросов;

использование множительной техники и канцелярскими принадлежностями;

пользование служебным транспортом для решения рабочих вопросов.

.2. Предприятие рекомендует сотруднику:

не назначать и не проводить встречи с родственниками и друзьями внутри предприятия;

сократить до минимума личные разговоры по служебному телефону;

не использовать любые виды оборудования и транспорт в личных целях без разрешения руководства;

не вести деловые переговоры в присутствии посторонних лиц, если это приведет к разглашению служебной тайны:

использовать для отдыха только специально отведенное время (перерывы);

не допускать свободного использования оборудования посетителями.

.3. Здоровье и работоспособность.

Предприятие провозглашает здоровый образ жизни, труда и отдыха и готово всемерно этому способствовать. Мы призываем сотрудников регулярно заниматься различными видами физической культуры.

Для решения этой задачи предприятие:

обеспечивает сотрудников хорошим рабочим местом с комфортными условиями труда;

проводит ежегодное профилактическое медицинское обследование сотрудников;

оплачивает оздоровительный комплекс;

предоставляет гибкий рабочий график для занятии спортом;

предоставляет нормированные перерывы в рабочее время для гимнастических упражнений и отдыха;

запрещает курение и употребление алкоголя в помещениях предприятия.

. ОПЛАТА ТРУДА

.1. На предприятии приняты следующие принципы оплаты и оценки труда: ориентация на достижение конечного результата; сочетание коллективного и личного интереса; оплата в зависимости от количества и сложности труда; отказ от уравниловки в оплате; нормативный метод планирования труда; поощрение за совмещение профессий; заработная плата сотрудника - служебная тайна; нижняя граница зарплаты равна прожиточному минимуму, а верхний предел оплаты отсутствует;

дополнительная оплата за счет социальных благ и гарантий (работа в Южных районах, доплаты за вредные условия труда);

дополнительная оплата за выслугу лет;

штрафование за нанесение материального и морального ущерба.

.2. Для штатного персонала на предприятии принята повременно-премиальная система оплаты труда, которая состоит из гарантированной оплаты труда (должностною оклада) и премии по итогам работы за квартал.



управление персонал руководитель подчиненный

Должностной оклад определяется по штатному расписанию (для служащих), тарифная ставка определяется по тарифной сетке (для рабочих) и согласовывается в трудовом договоре. Премия по итогам работы за квартал определяется в зависимости от полученного валового дохода и разрешения вышестоящей организации (СМТ № 16).

.3. Для работников, не состоящих в штате предприятия, принята сдельно-премиальная система оплаты труда, при которой:



Сдельная оплата труда определяется как произведение объема выпущенной продукции (работ, услуг) на сдельную ставку оплаты труда плюс премия из прибыли (дохода).

.4. Оценка труда штатного персонала осуществляется раз в три года путем изучения потенциала работников и их индивидуального вклада в конечный результат на основе: экономических результатов предприятия и его подразделений; результатов выполнения квартальных и месячных планов; оценки профессиональных знаний и умений; анализа равномерности загрузки сотрудников. Оценка производится аттестационной комиссией и хранится в личном деле сотрудника.

. СОЦИАЛЬНЫЕ БЛАГА

Перечень социальных благ определяется ежегодно на общем собрании коллектива предприятия и зависит от доходов и финансового состояния предприятия. Минимальный перечень социальных благ, одинаковых для всех сотрудников, записывается в коллективном договоре и включает в себя:

получение материальной помощи для приобретения путевки в дом отдыха или денежной компенсации в размере должностного оклада;

компенсацию расходов на питание в течение рабочего дня (для рабочих),

оплату специальной одежды рабочих;

бесплатное пользование спортивным залом и оздоровительными учреждениями (собственными пли арендуемыми);

оплату командировочных расходов по нормам, действующим на предприятии;

компенсацию за использование личного транспорта или городского общественного транспорта в служебных целях;

подарки ко дням рождения и юбилейным датам;

оплату детских учреждений и выплату пособий малоимущим семьям;

выплату материальной помощи в случае свадьбы сотрудника, рождения ребенка, смерти родственников;

оплату возможного улучшения жилищных условий (беспроцентный кредит, жилищный заем и т.д.).

. СОЦИАЛЬНЫЕ ГАРАНТИИ

Каждому работнику гарантируются следующие сооциальные права:

ежегодный оплачиваемый отпуск в размере: 28 календарных дней - основной отпуск, 7 рабочих дней - дополнительный отпуск;

оплачиваемый отпуск за вредные условия труда до 7 рабочих дней;

оплата больничных листов в случае временной нетрудоспособности или травм в установленном КЗОТом размере;

дополнительная пенсия по желанию сотрудника (перечисление части его зарплаты в негосударственный пенсионный фонд);

бесплатная медицинская помощь в случае полученной трудовой травмы или временной нетрудоспособности.

. УВЛЕЧЕНИЯ (ХОББИ)

На предприятии принята концепция всестороннего развития личности и всемерно поощряются разнообразные увлечения сотрудников в свободное время: чтение литературы, занятия искусством, посещение театров и кино, занятие охотой и рыбной ловлей и т. д.

Плановые мероприятия для коллектива предприятия или его подразделения оплачиваются профсоюзным комитетом.

Предприятие не поддерживает увлечения азартными играми на деньги (карты, кости, рулетка, скачки и др.).

Предприятие не рекомендует сотрудникам принимать подарки от клиентов и считает недопустимым предоставление в обмен на них служебной информации.



Рисунок 12 - Основные положения Коллективного договора

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |