



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права

ВНЕДРЕНИЕ МЕТОДА СОТРУДНИЧЕСТВА В СИСТЕМУ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Выполнил:
студент группы ЗФ-409/114-4-1 Рад
Лобанова Анастасия Александровна

Проверка на объем заимствований:

72,78 %

авторского текста

Научный руководитель:

к.э.н., доцент,

Мурыгина Лариса Сергеевна

Работа рекомендована к защите

рекомендована не рекомендована

« 14 » апреля 2017 г.

зав. кафедрой

П.Г. Рябчук

Челябинск

2017

Содержание

	Введение	3
Глава 1.	Теоретические основы управления конфликтами в системе управления конфликтами с использованием метода сотрудничества	7
1.1.	Сущность, цели и функции системы управления персоналом	7
1.2.	Анализ методов построения систем управления персоналом	20
1.3.	Особенности метода сотрудничества в управлении персоналом организации	30
Глава 2.	Анализ использования метода сотрудничества в системе управления персоналом в ООО «Евросеть - Ритейл» г. Нижневартовск	38
2.1.	Краткая характеристика торгового предприятия ООО «Евросеть - Ритейл» г. Нижневартовск и анализ его хозяйственной деятельности	38
2.2.	Анализ кадрового состава персонала ООО «Евросеть - Ритейл» г. Нижневартовск	44
2.3.	Анализ конфликтных ситуаций в ООО «Евросеть - Ритейл» г. Нижневартовск	53
2.4.	Анализ конфликтных ситуаций в ООО «Евросеть - Ритейл» г. Нижневартовск	57
	Заключение	64
	Литература	69

Введение

Актуальность темы исследования. Центральное место в производственной деятельности любой организации занимает труд и его результаты, поскольку с помощью рабочей силы создаётся прибавочный продукт. Это обстоятельство предопределяет отношение к рациональному использованию трудовых ресурсов, так как без коллектива работников не существует организации и без необходимого количества людей определённых профессий и квалификации ни одна организация не может достичь своей цели. В условиях развивающихся рыночных отношений правильная организация труда и заработной платы должна обеспечивать воспроизводство рабочей силы, формирование мотивов и стимулов к труду, повышению его качества и производительности. Расходы на оплату труда составляют значительную часть себестоимости продукции, работ, услуг промышленных организаций. Поэтому нормы труда и его оплаты необходимо устанавливать, учитывая не только необходимость воспроизводства рабочей силы, но также конкурентоспособность продукции, работ, услуг на рынке товаров. Курс на рыночную экономику, а, следовательно, на ускорение интенсификации общественного производства, повышение его экономической эффективности и качества продукции требует полной мобилизации всех имеющихся резервов. А это предполагает максимальное развитие хозяйственной инициативы трудовых коллективов предприятий. В современных условиях хозяйствования мало ответить на вопрос, как выполнено задание трудовым коллективом. Необходимо, прежде всего, выяснить, какие изменения труда произошли в процессе производства по сравнению с заданием. Эти изменения могут носить двоякий характер: положительный и отрицательный. И в данном случае задача анализа хозяйственной деятельности состоит в том, чтобы обнаружить все изменения, определить их характер и в последующем либо содействовать, либо противодействовать их развитию. Одним из решающих факторов успеха является повышение эффективности использования человеческого капитала,

поскольку именно персонал становится наиболее дорогим фактором производства. В то же время высокое его качество в значительной степени обеспечивает конкурентоспособность предприятия за счет большей производительности труда и более высокого качества производимой продукции, а также за счет большей гибкости предприятия в условиях изменяющейся внешней среды.

Конфликт является неотъемлемым элементом функционирования любой системы управления персоналом. В современном обществе, в условиях, когда ежедневно увеличивается «скорость жизни», когда стрессы знакомы почти любому не понаслышке, когда каждый к чему-то стремится и чего-то боится, – предотвращение, анализ, прекращение конфликтов – стали особенно актуальны. Конфликты могут присутствовать в любой сфере жизнедеятельности общества, а конфликт, пущенный на самотек, может привести к нежелательным последствиям, как для отдельных индивидов, так и для общества. Идеи согласия и конфликта, мира и насилия всегда были одними из центральных в различных религиозных течениях. Тема борьбы добра со злом представлена в значительном числе произведений культуры и искусства. Противоречия в природе, обществе и мышлении, столкновение противоположных желаний и мотивов в человеческой душе, борьба между людьми, общественными классами, государствами – все это было предметом размышлений философов на протяжении многих веков. Немало интересных мыслей на этот счет можно найти у Ф.Бэкона и Декарта, Локка и Канта, Гегеля и Маркса, В. Соловьева и Н. Бердяева, а также у других мыслителей. Обыденное сознание является мощным источником конфликтологических идей, отражением отношения людей к конфликтам разного уровня.

Можно жить, обходясь без слова «конфликт», но нельзя жить без конфликтов. Вряд ли найдется такой человек, который никогда не попадал ни в какие конфликты. «Если в вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс». (Ч.Диксон). Однако хотим мы того или нет, но конфликты в нашей жизни неизбежны, и остается лишь позаботиться о том, чтобы уменьшить вред,

который они способны принести, и, если возможно, извлечь из них какую-то пользу. Проблемами решения конфликтов в коллективе занимались такие крупные специалисты как: В.В. Андреев, Б.А. Аникин, О.С. Виханский, М.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов а так же зарубежные специалисты: Зигерт В., Ланг, Л., Котлер Ф., Лютенс Ф.

Проблема исследования состоит в выявлении значения метода сотрудничества в управлении персоналом и поиске рекомендаций по развитию данного подходы для повышения эффективности управления.

Актуальность исследования послужила выбору темы **выпускной квалификационной работы «15. Внедрение метода наставничества в систему управления персоналом»**.

Цель исследования: разработать рекомендации по внедрению метода сотрудничества в систему управления персоналом при разрешении конфликтов.

Объект исследования: система управления персоналом.

Предмет исследования: разрешение конфликтов в системе управления персоналом.

Гипотеза: если внедрить метод сотрудничества при разрешении конфликтов в системе управления персоналом, то их негативные последствия снизятся, а эффективность системы управления персоналом повысится.

Задачи исследования:

1. Проанализировать теоретические и методологические основы управления персоналом.
2. Изучить теоретические аспекты метода сотрудничества в системе управления персоналом
3. Исследовать организационную характеристику и кадровый состав базы исследования.
4. Проанализировать сложившуюся ситуацию с конфликтами на предприятии.
5. Разработать проект внедрения метода сотрудничества в систему управления персоналом и оценить его эффективность.

Методологическая база: при написании работы были использованы научные труды как отечественных, так и зарубежных авторов, опубликованные отдельными работами в книжных и периодических изданиях, среди которых можно выделить: Л.С.Выгодского, А.Н.Леонтьева, Б.Ф.Ломова, А.Маслоу, Ф.Герцберга, В.Врума, Л.Портера, Э.Лоулера и др. На основе предложенных и опробованных видов и форм побуждения работников к эффективному и качественному труду, были изысканы оптимальные соотношения использования их в современных условиях. Проведение анализа отдельных частей системы и их взаимосвязи между собой дало разработку конкретных предложений для раскрытия мотивационной активности персонала.

Практическая значимость результатов исследования заключается в рассмотрении процесса управления конфликтами, разработке рекомендаций для внедрения в систему управления персоналом.

Для решения поставленных задач в исследовательской работе использовался комплекс эмпирических и теоретических **методов исследования**: изучение литературы по теме исследования, наблюдение, опрос, тестирование.

Для определения качественных характеристик, процесс мотивации приобретает особую значимость, позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления трудовым коллективом.

База исследования: Ханты – Мансийский автономный округ, г. Нижневартовск, пункты розничных продаж ООО «Евросеть».

Разработанные рекомендации:

Рекомендация 1. Внедрить метод сотрудничества как инструмент урегулирования конфликтов среди персонала.

Рекомендация 2. Предложены сферы применения метода сотрудничества в системе управления персоналом ООО «Евросеть» г. Нижневартовск.

Рекомендация 3. Сформирован порядок внедрения метода сотрудничества в систему управления персоналом предприятия.

Структура работы: Квалификационная работа состоит из:

- введения, в котором обосновывается актуальность выбранной темы, определяется цель и задачи, выстраивается гипотеза по данной проблеме;

- первой, теоретической главы, состоящей из теории и значений управления персоналом, его элементов, основы применения метода сотрудничества в управлении персоналом;

- второй главы, состоящей из анализа и совершенствования процесса управления персоналом, природы конфликтов среди членов персонала ООО «Евросеть» г. Нижневартовск; общей характеристики и рекомендаций по внедрению метода сотрудничества при разрешении конфликтов среди сотрудников ООО «Евросеть» г. Нижневартовск;

- заключения, в котором даются выводы в целом по работе;

- списка литературы.

Глава 1. Теоретические основы управления конфликтами в системе управления конфликтами с использованием метода сотрудничества

1.1 Сущность, цели и функции системы управления персоналом

Результатом усложнения и обогащения деятельности по управлению персоналом и ее изучения явились разнообразные трактовки управления персоналом в современной литературе [22, с. 144].

Управление персоналом, по словам Н. Маусова, это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов». В этом и подобных ему определениях выделена важнейшая, стержневая функция управления персоналом. Однако они отражают лишь часть управленческой деятельности, не охватывая множество других его функций, которые будут рассмотрены далее [39, с. 125].

«Управление персоналом, – как пишет И.Н. Герчикова, – это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала» [13, с. 45].

В данном определении раскрываются цель и ряд важнейших функций управления персоналом. Его важным достоинством является конкретность в раскрытии содержания деятельности по управлению кадрами. Однако это определение, как, впрочем, и другие дескриптивные дефиниции, имеет, по меньшей мере, два существенных недостатка:

во-первых, оно слабо отражает сущность и специфику управления персоналом,

во-вторых, перечисляет далеко не все его важнейшие функции.

Характеристика управления персоналом, данная А.Я. Кибановым, Д.К. Захаровым заключается в том, что управление персоналом – это «комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации)» [22, с. 177].

«Экономика персонала (или управление персоналом), – по мнению немецких ученых Р. Марр и В. Вебер, – является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала» [39, с. 44]

«Управление персоналом, – пишут Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов, – деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей» [39, с. 49].

Система управления персоналом (СУП) – совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него.

Управление – сложный комплекс кооперативных воздействий людей на управляемую систему в целях обеспечения её развития в нужном, заранее определенном направлении, которое в свою очередь устанавливается в той же управляющей системе.

Управление – вид человеческой деятельности, представляющий собой целенаправленное воздействие на людей, активизирующее их совместную деятельность [37, с. 14].

Предприятие (организация, фирма), будучи целостной производственно-хозяйственной системой, тем не менее, может быть представлено как совокупность составляющих ее элементов (подсистем), естественно взаимосвязанных (взаимодействующих) друг с другом. [39, С. 114]

Важнейшей областью деятельности любого предприятия (организации, фирмы) была и остается обеспечение трудовыми ресурсами: привлечение рабочей силы, необходимая ее подготовка, создание условий для рационального использования.

Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников - персонал, получил название «управление персоналом».

Понятие «управление персоналом» по смыслу близко к понятию «управление человеческими ресурсами». И в том и в другом случае объект управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу. [24, С. 58]

Не случайно концепция управления персоналом несколько лет назад стала логически перерастать в концепцию управления человеческими ресурсами как составной частью производственных ресурсов (наряду с финансовыми, материальными, технологическими). А это значит, что сообразуясь со стратегией развития, предприятие как производственно-хозяйственная система может либо увеличивать человеческие ресурсы (экстенсивный путь), либо (при необходимости) сокращать, ориентируясь на более рациональное использование оставшейся части (интенсивный путь).

Ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи управления, функции и структуру соответствующих служб на предприятии. Так, одной из важнейших функций управления персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест.

К понятию «управление персоналом» приближается понятие «управление человеческим фактором», означающее целенаправленное воздействие на человека как носителя способности к труду с целью получения большего результата от его деятельности, большей гуманизации осуществляемых на предприятии мероприятий технического прогресса, как условия лучшего

использования техники, ориентации организации производства и труда на возможности человека, его интересы. [6, С. 42]

Практика показывает, что в управлении персоналом как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода - технократический и гуманистический. [9, С. 10]

При технократическом подходе управленческие решения подчинены прежде всего интересам производства (максимизация выпуска продукции, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутривыпускной кооперации труда и т.д.

Таким образом, управление кадрами как бы поглощается процессом управления производством и сводится к подбору кадров с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками и их расстановке исходя из задач организации производства и труда [49, с. 144].

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Поэтому, согласно данной концепции, функционирование производства, а главное - его результативность (эффективность) во многом зависят уже не только от соответствия численности и профессионально-квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учета их интересов и т.д., что требует большего внимания к учету интересов работника как личности: повышения содержательности труда, улучшения условий труда, реализации личностных устремлений человека, его представлений о месте работы среди жизненных целей и т.д.

При таком подходе «управление персоналом» трактуется более широко. Управленческие решения выходят за пределы чисто экономических положений и базируются на положениях социологии, физиологии и психологии труда. [12,

с. 23-36]

Новые подходы к управлению персоналом ориентируются не только на решение текущих вопросов, оперативные изменения в расстановке кадров, но и на формирование мотивации работников, основанной на долговременных производственно-хозяйственных отношениях, на планировании повышения качества трудовой жизни работника и коллектива в целом как одной из главных задач повышения конкурентоспособности предприятия и как возможности своего развития.

Существо любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее составными элементами. Содержание системы управления персоналом составляет [53, с. 78]:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;
- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
- система общей и профессиональной подготовки кадров;
- адаптация работников на предприятии;
- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;
- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;
- межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;
- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа,

ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника [11, с. 104].

– В целом, задачи в области управления персоналом можно свести к двум: как сформировать кадровый потенциал предприятия и как эффективно его использовать (рис. 1).

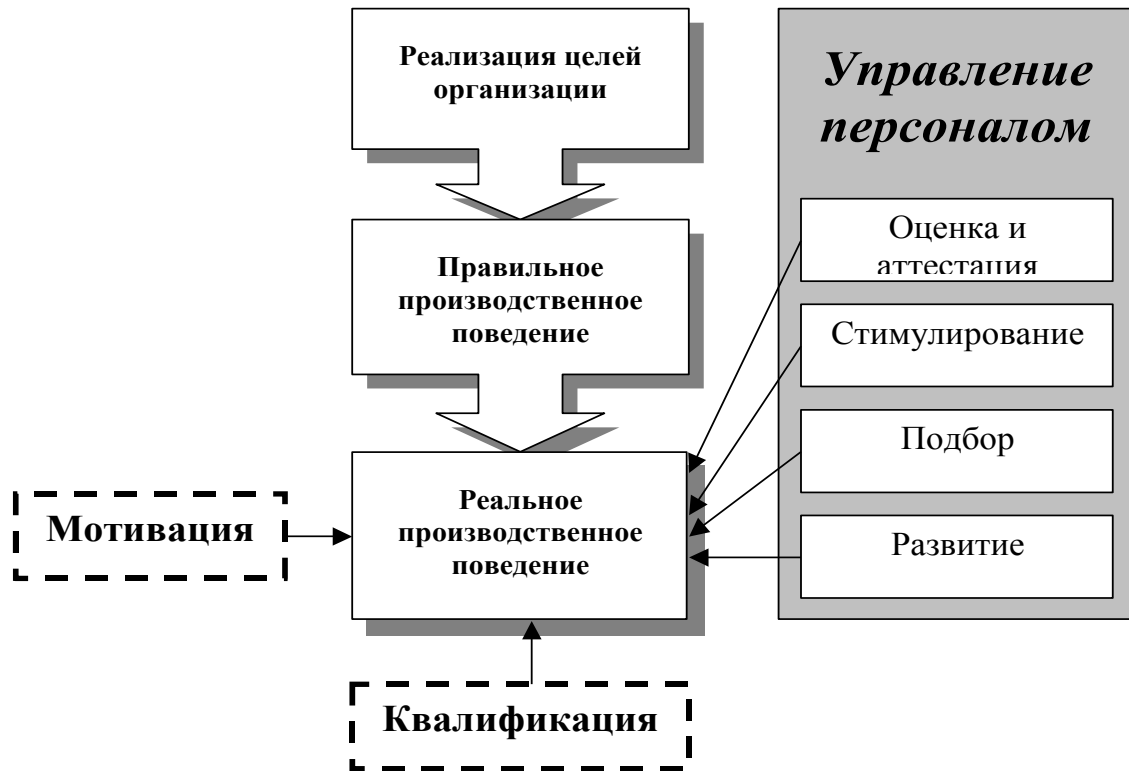


Рисунок 1. Концептуальная модель управления персоналом

Но, прежде чем осваивать какие-то уникальные методы управления надо задать достаточно простой вопрос: «А знают ли сотрудники компании точно, что от них хотят?». В более общей постановке вопрос звучит сильнее: «А насколько в компании хорошо прописана деятельность?» [11, с. 114].

Опыт показывает, что на большинстве российских предприятий необходимо просто разобраться «кто и что делает» или, выражаясь более научно, определить функциональные зоны ответственности – это уже позволяет решить 80% управленческих задач в области управления персоналом и, в том числе, снять такой мощный стресс-фактор воздействующий на сотрудников, как неопределенность в требованиях.

Таковыми регламентами могут быть «Должностные инструкции» - документы, описывающие обязанности сотрудников, виды ответственности, прав и полномочий, связанных с их реализацией, требования к сотруднику и т.п. Однако, трудности их создания с помощью существующих методов и, особенно, поддержания в актуальном состоянии, в настоящее время полностью подорвали доверие к этому основополагающему документу [22, с. 103].

Новый подход, который обеспечивает создание реально работающих должностных инструкций, требует в качестве первого шага, как минимум, построение «организационно-функциональной модели» компании в целом. Это и есть первый шаг в постановке современного управления персоналом, получивший название «организационного программирования» (рис. 2). Главная цель организационного программирования - довести функции, поддерживаемые в компании до конкретного человека.



Рисунок 2. Концептуальная модель метода «организационного программирования»

Кроме того, наличие точно соответствующих должностных инструкций позволяет их использовать в следующих случаях [23, с. 166]:

- при планировании персонала (определение характеристик работников, в которых нуждается организация),

- при поиске персонала (определение содержания объявлений о вакансиях),
- при отборе персонала (разработка и оценка критериев отбора, а также максимально подходящих методов отбора),
- при найме (разработка трудового договора),
- при оценке (критерии оценки),
- при тренинге (определение потребности в тренинге, оценка результатов тренинга).

При постановке самой системы управления персоналом – также следует исходить из того, что эта деятельность, как и любая другая, представляет собой определенные функции и процессы.

Какой набор средств выберет Компания, чтобы приблизить реальное производственное поведение к идеальному - такой набор функций управления персоналом и должен выполняться в ней на регулярной основе. Более того, объем этих функций определяет место и структуру кадровой службы (или службы управления человеческими ресурсами).

Безусловно, эти функции, как и все другие, поддерживающие деятельность компании, с помощью тех же техник организационного программирования должны быть доведены до конкретных исполнителей. И не только в специализированном отделе. В современных компаниях управление персоналом, наряду с бюджетированием или маркетингом, принципиально относится к тем задачам, которыми занимаются практически все менеджеры [16, с. 144].

Основные компоненты системы управления персоналом

Система управления персоналом - система, в которой реализуются функции управления персоналом организации. Система управления персоналом включает [44]:

- подсистему общего и линейного руководства;
- подсистему планирования и маркетинга персонала;
- подсистему найма и учета персонала;
- подсистему трудовых отношений;

- подсистему условий труда;
- подсистему развития персонала;
- подсистему мотивации поведения персонала;
- подсистему социального развития;
- подсистему развития организационных структур управления;
- подсистему правового обеспечения;
- подсистему информационного обеспечения. [44, с. 52-63]

В крупных организациях функции этих подсистем выполняются различными подразделениями по работе с кадрами организации.

Подсистема общего и линейного руководства

Подсистема общего и линейного руководства - в системе управления персоналом - подсистема, осуществляющая управление организацией в целом, отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции подсистемы общего и линейного руководства выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера и бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала

Подсистема планирования и маркетинга персонала - в системе управления персоналом - подсистема, осуществляющая:

- разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- анализ кадрового потенциала и рынка труда;
- кадровое планирование;
- планирование и прогнозирование потребности в персонале;
- связь с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема найма и учета персонала [44, с. 155]

Подсистема найма и учета персонала - в системе управления персоналом - подсистема, организующая:

- наем персонала;
- учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала;
- профессиональную ориентацию и рациональное использование персонала;
- управление занятостью;
- делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

[44]

Подсистема трудовых отношений - в системе управления персоналом - подсистема:

- регулирующая групповые и личностные взаимоотношения;
- проводящая социально-психологическую диагностику;
- контролирующая соблюдение этических норм взаимоотношений;
- управляющая взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема условий труда

Подсистема условий труда - в системе управления персоналом - подсистема, отвечающая [13, с. 89]:

- за соблюдение требований психофизиологии, эргономики труда, требований технической эстетики;

- за охрану труда и окружающей среды,
- за военизированную охрану организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема развития персонала

Подсистема развития персонала - в системе управления персоналом - подсистема, отвечающая:

- за обучение, переподготовку и повышение квалификации;
- за введение в должность и адаптацию новых работников;
- за оценку кандидатов на вакантную должность;
- за текущую периодическую оценку кадров;
- за организацию рационализаторской и изобретательской деятельности;
- за реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения;
- за организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема мотивации поведения персонала

Подсистема мотивации поведения персонала - в системе управления персоналом - подсистема, отвечающая [24, с. 58]:

- за управление мотивацией трудового поведения;
- за нормирование и тарификацию трудового процесса;
- за разработку систем оплаты труда;
- за разработку форм участия персонала в прибылях и капитале;
- за разработку форм морального поощрения персонала;
- за организацию нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема социального развития

Подсистема социального развития - в системе управления персоналом - подсистема, осуществляющая [26, с. 104]:

- организацию общественного питания;
- управление жилищно-бытовым обслуживанием;
- развитие культуры и физическое воспитание,
- обеспечение охраны здоровья и отдыха;

- обеспечение детскими учреждениями;
- управление социальными конфликтами и стрессами;
- организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления;
- организацию социального страхования.

Подсистема развития организационных структур управления

Подсистема развития организационных структур управления - в системе управления персоналом - подсистема, отвечающая [28, с. 189]:

- за анализ сложившейся оргструктуры управления;
- за проектирование новой оргструктуры управления;
- за разработку штатного расписания;
- за формирование новой оргструктуры управления;
- за разработку и реализацию рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения

Подсистема правового обеспечения - в системе управления персоналом - подсистема, осуществляющая [3, с. 10]:

- решение правовых вопросов трудовых отношений;
- согласование распорядительных и иных документов по управления персоналом;
- решение правовых вопросов хозяйственной деятельности;
- проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения

Подсистема информационного обеспечения - в системе управления персоналом - подсистема, отвечающая:

- за ведение учета и статистики персонала;
- за информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом;
- за обеспечение персонала научно-технической информацией;
- за организацию работы органов массовой информации организации;

- за организацию патентно-лицензионной деятельности.

Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения. Складывается комплексное понимание кадровой политики в условиях рыночных отношений как единство следующих мер [33, с. 143]:

- обеспечение всех участков производства необходимой рабочей силой;
- создание мотивации работника на высокопроизводительный труд.

Кадровой политикой начинают заниматься все уровни управления фирмы: ее высшее руководство, начальники подразделений, кадровая служба [20, с. 136].

С учетом основных положений всех составных частей концепции предприятия определяются собственные цели кадровой политики, включающие:

- цели, связанные с отношениями предприятия с окружающим миром (рынок труда, охрана окружающей среды, взаимодействие с государственными и местными властями, профсоюзами и т.п.);
- цели, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками (участие их в управлении предприятием),
- совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т.п.).

Под социальными целями следует также понимать ожидания, потребности, интересы и требования сотрудников по отношению к предприятию или же те цели, реализации которых сотрудники придают большое значение.

Удовлетворение социальных целей выражается индивидуально в удовлетворенности работой, обусловленной принципиальным улучшением материальных и нематериальных условий труда на предприятии. [40, с. 74 - 84]

Следует стремиться к внутрипроизводственному уравниванию интересов разных групп сотрудников. При этом социальные цели преследуются принципиально на всех ступенях иерархической структуры предприятия, хотя и

с различной степенью влияния на общее улучшение условий труда подавляющего большинства сотрудников. [3, с. 58]

Таким образом, социально-экономическая основа кадрового менеджера, ориентированного на будущее, предусматривает осуществление следующих мероприятий:

- последовательное непрерывное планирование;
- сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;
- количественное и качественное планирование должностей персонала;
- структурирование и планирование расходов на персонал;
- повышение квалификации;
- стабильные структуры окладов;
- гибкая система начисления надбавок.

В области организации персонала:

- распределение обязанностей между центральными и периферийными структурными подразделениями, обусловленные производственной необходимостью;
- определение уровней руководства.

1.2. Анализ методов построения систем управления персоналом

Раскроем сущность методов построения системы управления персоналом. [37, с. 36-93]

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее элементов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих элементов между собой и внешней средой и сведение их в единую

целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организацией (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т.п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т.п.).

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы - на функции, функции - на процедуры, процедуры - на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему как единое целое, т.е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми. [36, с. 110]

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора из тех, под действием которых сложилось ее состояние, в отдельности, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются, и отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости [19, с. 55].

Динамический метод предусматривает расположение полученных данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предполагает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом [33, с. 103].

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала организации к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, осуществляется оценка результатов анализа и устанавливаются причины недостатков. Однако он не всегда точен и объективен в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе. [36, с. 120]

Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом дает нормативный метод. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и

кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

Все шире применяется параметрический метод. Задача этого метода - установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия [14, с. 78].

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять метод функционально-стоимостного анализа. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т.п.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один (1, 2 или 3-ю компоненту). [36, с. 121]

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки, например, при сравнении результатов обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Корреляционный и регрессионный анализ - установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (численностью персонала и влияющими на нее факторами). Математический аппарат данного анализа довольно сложен и подробно рассмотрен в специальной литературе по статистике.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил метод аналогий. Он основан на применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения [19, с. 79].

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Этот метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами. [39, с. 103]

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, выдвигают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель этого метода - выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом [33, с. 122].

Метод коллективного блокнота (банка идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с их последующей коллективной оценкой на совещании при поиске путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска оптимального решения задачи совершенствования системы управления

персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна содержать подсказку, что и как следует предпринять для решения задачи [35, с. 177].

Метод 6-5-3 предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи и т.д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего -108 вариантов.

Морфологический анализ - средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой из них построчно указать все возможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу, используемую для нахождения оптимального решения. Идея метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач [36, с. 136].

Оценку эффективности работы комплексной системы управления персоналом целесообразно связать с достижением успешности деятельности предприятия и его конкурентоспособностью.

Представляется, что с позиций многообразия выявленных видов систем управления персоналом, единый подход к оценке их эффективности должен предполагать наличие общих для всех систем параметров. Таким общим параметром является совпадение целей предприятия и системы управления персоналом. Система управления персоналом является встроенной частью системы управления предприятием. Её результативность в конечном итоге определяется результатом деятельности всего предприятия [37, с. 46].

Итог функционирования системы управления персоналом предлагается

рассматривать в трёх направлениях:

- 1) конкурентоспособность продукции предприятия;
- 2) конкурентоспособность самой организации предприятия;
- 3) конкурентоспособность рабочей силы персонала.

Данные критерии оценки эффективности работы системы управления персоналом является универсальным для предприятия любого типа, размера и форм собственности.

Система управления персоналом индивидуальна для каждого предприятия. Даже при полном совпадении у предприятий профиля, организационной структуры, целей не может быть одинаковых людей, составляющих трудовые организации и одинаково реализующих эти цели. Человеческие ресурсы предприятия, их характеристики и мера использования возможностей каждого индивида определяют все результаты, т.е. все составляющие конкурентоспособности. Поэтому методологический анализ эффективности системы управления персоналом целесообразно построить по принципу от общего к частному: диагностика эффективности работы системы – определение направлений для анализа, т.е. выявление функциональных сфер, анализ причин неудовлетворительной динамики результирующих показателей в данной сфере – анализ частных показателей, влияющих на критериальные показатели конкурентоспособностей на уровне структурных подразделений, групп персонала, рабочих мест и человеческого капитала [13, с. 155].

На первом уровне оценки проводятся диагностика и оценка достигнутого уровня (в баллах) эффективности работы системы управления персоналом. В случае положительного результата продолжается мониторинг параметров.

При неэффективной работе системы выходные данные первого уровня позволяют определить функциональные сферы предприятия, деятельность которых анализируется на втором уровне. Анализируемые параметры второго уровня являются показателями эффективности деятельности функциональных сфер предприятия. Используются методы анализа затрат и результатов живого труда, в том числе и предлагаемый показатель эффективности использования

человеческого капитала функционального подразделения. Для такой оценки необходим третий уровень, который предполагает анализ индивидуальных показателей эффективности деятельности работников: прирост реализованного трудового потенциала, достигнутая продуктивность и индивидуальная рентабельность человеческого капитала [18, с. 199].

Рассмотрим методику анализа первого уровня.

К показателям, характеризующим конкурентоспособность продукции, относятся следующие: объёмы товарной и реализованной продукции, трудоёмкость продукции, качество продукции, доля рынка в целом и дифференцировано, уровень рентабельности продукции, затраты на единицу продукции, инновации.

Среди показателей, характеризующих конкурентоспособность предприятия – показатели финансового состояния предприятия и рентабельности его хозяйственной деятельности: ликвидность и рыночная устойчивость, прибыльность, платёжеспособность, ликвидность активов, использование акционерного капитала, фондоотдача, уровень обновляемости основных производственных фондов, интенсивных инвестиций [24, с. 78].

Показатели конкурентоспособности рабочей силы персонала представляют собой следующие качественные и количественные характеристики: профиль, тип предприятия, степень хозяйственной самостоятельности предприятия; структуру управления, соотношение рабочих и служащих, затраты на управление, текучесть персонала за период, среднюю заработную плату, участие в прибылях предприятия, внутрифирменные социальные программы, качество трудовой жизни, имидж предприятия [16, с. 178].

Выбор показателей, характеризующих эффективность системы управления персоналом, может быть индивидуальным у каждого предприятия.

К методам, применяемым в работе комплексной системы, можно отнести те, с помощью которых сопоставляются достигнутые результаты и затраты на их достижение, например, объём реализованной продукции и суммарные

издержки предприятия, в которых можно вычлениить затраты живого труда. Этот показатель характеризует не только трудовые усилия персонала, затрачиваемые на производство продукции, но и номенклатурные сдвиги в ассортименте, рыночные изменения цен на продукцию и материалы, т.е. отражает влияние как внутренних, так и внешних факторов. Поэтому для оценки эффективности затрат живого труда можно использовать показатель затрат на рубль стоимости продукции, который имеет следующую структуру:

$Z = \text{Затраты живого труда} + \text{Затраты на средства труда (амортизация)} + \text{Затраты на предметы труда} + \text{Затраты денежные прочие}$ [16, с. 78]

Тогда:

$$\text{Эф-ть} = \frac{\text{Живой труд}}{\text{РП}} + \frac{\text{Средства труда}}{\text{РП}} + \frac{\text{Предметы труда}}{\text{РП}} + \frac{\text{Прочие затраты}}{\text{РП}}$$

$$\begin{array}{cccc} \downarrow & \downarrow & \downarrow & \\ \text{Зарплатоёмк.} & \text{Амортизациеёмк.} & \text{Материалоёмк.} & \end{array} \quad (1)$$

где:

РП – объём реализованной продукции;

Z – издержки предприятия.

Для оценки эффективности использования персонала и эффективность управления им используются такие показатели финансовой отчётности предприятия, как [13]:

- динамика объёма продаж на одного работника;
- динамика прибыли до уплаты налогов в сравнении с затратами на одного работника;
- динамика затрат на одного работника;
- затраты капитала;
- сравнение динамики затрат на сырьё и услуги, затрат капитала, динамики прибыли и затрат на работника.

Выводы:

Управление персоналом – жизненно обусловленная стратегическая функция менеджмента, сформировавшаяся в самостоятельную структуру в ходе

эволюции многообразных форм управления. Основной мерой прогресса и развития деятельности стал человек с его потребностями, мотивами. Поэтому начался процесс поиска конкретных параметров деятельности организации, их систем управления в краткосрочном и долгосрочном планах и в их взаимосвязи [34, с. 145].

В условиях развития рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства. В системе мер реализации экономической реформы особое значение придаётся повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного отечественного и зарубежного опыта.

Современная концепция «персонал – главный потенциал предприятия» носит реформаторский характер, поскольку рассматривает персонал как обладателя собственности, имеющей стоимость, подобно финансовому капиталу. Управление персоналом согласно данной концепции нацелено на приращение человеческого капитала. Это является основным критерием в выборе системы управления персоналом [36, с. 140].

Анализировать труд целесообразно по нескольким направлениям, важнейшими из которых являются: анализ состава работающих; анализ динамики численности состава; анализ использования рабочего времени; анализ уровня образования работников, анализ производительности труда; анализ трудоёмкости и оплаты труда.

Реализация современной концепции «персонал – главный потенциал предприятия» предполагает:

- формирование методологии управления персоналом;
- построение комплексной системы управления персоналом;
- использование прогрессивных социальных технологий.

Таким образом, рассмотренная в работе методика оценки эффективности работы системы управления персоналом позволит нам использовать её при

анализе системы управления персоналом в

1.3. Особенности метода сотрудничества в управлении персоналом организации

Метод соперничества применяется, когда соперничающие стороны действуют совместно в поиске наилучшего варианта выхода из конфликтной ситуации.

При применении этого метода конфликтующие стороны:

- ориентируются на разрешение проблемы;
- делают акцент не на различия, а на общие идеи и информацию;
- ищут интегрированные решения;
- выявляют ситуации, когда обе стороны должны выиграть.

Эффективность применения метода снижается в случаях:

- необязательности сторон;
- неблагоприятных временных условий.

Вероятностный результат метода — «выигрыш — выигрыш» для обеих сторон.

Метод силы. Его суть в стремлении одной стороны навязать другой свое решение.

Данный метод применяется:

- когда необходимо быстрое, решительное действие (в условиях чрезвычайных обстоятельств);
- в случае введения непопулярных решений (дисциплинарных ограничений, понижения размера зарплаты);
- в жизненно важных для организации обстоятельствах;
- когда одна из сторон имеет заведомо больше ресурсов для разрешения конфликта.

Вероятными моделями поведения при использовании этого метода являются:

- навязывание стратегий типа «выигрыш — проигрыш»;
- использование конкуренции;
- использование власти путем принуждения;
- требование подчинения.

Важным фактором, который влияет на результативность завершения конфликта, является участие третьей стороны в его урегулировании, или медиация.

Медиация — это специальный вид деятельности, заключающийся в оптимизации с участием третьей стороны процесса поиска конфликтующими сторонами такого решения проблемы, которое позволило бы прекратить конфликт. Медиация — один из наиболее древних способов разрешения конфликтов. Она существовала издавна в Китае, в странах Африки, где старейшины рода или племени выступали в качестве своеобразных профессиональных медиаторов, обеспечивая бесконфликтное решение проблемных и конфликтных ситуаций. Медиация как общественно значимая деятельность сформировалась в США в начале 60-х годов XX в. Сегодня в США и других западных странах действуют государственные и частные службы медиации, выпускаются специализированные журналы, издаются учебные пособия и т.п.

Существует ряд факторов, которые влияют на эффективность деятельности третьей стороны в конфликте.

1. Основным фактором является мотивированность обеих сторон на совместную работу, готовность учесть мнение посредника, принять предлагаемое им решение.

2. Эффективность медиации определяется особенностями и характером деятельности третьей стороны. Среди них выделяют:

- заинтересованность третьей стороны в урегулировании конфликта;
- наличие знаний и профессиональных качеств по проведению регулирующего процесса, а также способности убеждать;
- наличие опыта успешного регулирования конфликтов в прошлом;

- знание ситуации, обстановки, особенностей конфликта.
3. Настойчивость в действиях третьей стороны оказывается результативной тогда, когда разногласия участников связаны с принципиальными для них вопросами и когда напряженность конфликта особенно высока.
 4. Степень напряженности конфликта. Данные по этому вопросу противоречивы. С одной стороны, выявлено, что разрешение трудового конфликта с помощью медиатора более успешно тогда, когда конфликт уже идет, а не когда возникла лишь его угроза. С другой — установлено, что излишний накал страстей в ходе переговоров негативно влияет на успешность деятельности посредника.
 5. Длительность конфликта. Затяжные конфликты менее поддаются регулированию, чем скоротечные.
 6. Характер отношений сторон. Чем сложнее, напряженнее взаимоотношения, тем менее эффективно посредничество.
 7. Выбираемые тактики урегулирования конфликтов определяются ситуацией, а не особенностями медиатора.

В роли третьей стороны (медиатора) при урегулировании конфликтов выступает, как правило, один человек, реже — группа из двух-трех и более профессионалов.

Медиация бывает официальной и неофициальной.

Многие специалисты по персоналу [1, 2] полагают, что добиться поддержки линейных менеджеров сложнее, чем получить ее у высшего руководства. Конечно, генеральный директор может своей властью заставить руководителей исполнять те или иные предписания в приказном порядке. Однако вряд ли это послужит стимулом к тому, чтобы они осознавали ценность и эффективность утвержденных HR-процедур и разделяли принципы кадровой политики. Тем не менее некоторые наши коллеги находят свой особый «подход» и готовы поделиться опытом.

Тема взаимодействия специалистов по кадрам и линейных руководителей долгое время не теряет своей актуальности. Нередко на профессиональных форумах менеджеры по персоналу сетуют, что начальники подразделений не понимают важности использования современных кадровых технологий и пренебрежительно относятся к HR-процедурам. Вместе с тем критика поступает и с другой стороны: «линейники» считают некоторые действия сотрудников служб персонала малоэффективными.

Причины проблем в отношениях начальников отделов и директора службы персонала, как считают, кроются в некоторой путанице в распределении обязанностей по управлению персоналом и ответственности за эти функции. Руководство людьми и принятие решений находятся в ведении линейных менеджеров, но они не всегда обладают достаточными навыками использования эффективных кадровых технологий. В то же время глава HR-подразделения, выполняя консультативную и поддерживающую функции, в свою очередь, часто не имеет соответствующих знаний бизнеса и реального опыта руководства людьми разного уровня. В результате прогрессивные, по мнению специалистов по кадрам, методы управления на практике могут оказаться бесполезными, если отвергаются линейными менеджерами.

Проблема сотрудничества отдельных структур с линейными руководителями на предприятиях возникает в период активного развития предприятия, открытия новых заводов и увеличения численности персонала. До этого в задачи кадровой службы входили лишь делопроизводство и подбор работников. Взаимодействие с начальниками отделов осуществлялось только в этих аспектах. При этом не было описанных и утвержденных процедур, касающихся данной сферы, что приводило порой к спорным моментам.

Например, был введен бланк заявки на подбор сотрудников для предприятия, и начальники подразделений должны были заполнять его самостоятельно. Однако зачастую они делали это небрежно, высказывали требования к кандидатам устно и даже меняли в процессе подбора. В итоге такую форму работы признали неэффективной.

Одной из проблем было отсутствие четких сроков подбора, в связи с чем некоторые руководители надолго откладывали принятие решения по кандидату. Процесс затягивался, терялись ценные соискатели. Что касается обучения, оно организовывалось бессистемно, в основном руководителями подразделений, которые решали, как, когда и чему учить подчиненных, и получали на это средства у главы предприятия. Оценка проводилась лишь для работников отдела продаж, поскольку это было определено положением об оплате труда. Там же была описана и система мотивации для различных категорий персонала, однако не было единых принципов нематериального стимулирования.

Вскоре стало очевидно, что масштабы предприятия и его лидирующее положение на рынке требуют совершенствования системы управления персоналом, разработки и утверждения четких бизнес-процессов. Высшее руководство также поставило перед кадровой службой задачу научить линейных менеджеров (а им соответственно научиться) работе с новой системой HR-управления для ее эффективной реализации. Таким образом, кадровикам и начальникам отделов предстояло создать и внедрить регламенты для основных кадровых процессов: подбора, адаптации, обучения, мотивации, оценки, кадрового делопроизводства.

Зачастую, специалисты кадровой службы, основываясь на наблюдениях, предполагали, что сложности при внедрении метода сотрудничества могут возникнуть по следующим причинам [1, с. 44]:

1. Недостаток знаний у руководителей о современных методах HR-управления. Дело в том, что основную часть линейных менеджеров составляют технические специалисты, не имеющие соответствующего управленческого образования.

2. Значительный опыт и привычки руководителей. Многие из них - это люди, трудившиеся на предприятии еще до его реорганизации и расширения, имеющие более чем 10-летний опыт работы начальниками подразделений,

знакомые с советской системой организации деятельности, прошедшие через 1990-е годы.

За такое долгое время у них сформировались стереотипы о функционале кадровой службы, так сказать, «старого» образца, определенные привычки во взаимодействии с ее специалистами. Прежде всего, это касалось найма сотрудников, который в советское время осуществлялся в иной форме, нежели сейчас. 3. Общее сопротивление переменам. Как известно, люди до тех пор противостоят нововведениям, нарушающим привычный порядок вещей, пока не осознают личную выгоду (материальную или моральную) от этих изменений.

С учетом перечисленных аспектов для построения эффективного сотрудничества с руководителями специалисты кадровой службы выделили две взаимосвязанные задачи [2, с. 54].

Задача 1. Научить линейных менеджеров взаимодействию с кадровиками при реализации всех процедур управления персоналом, включая определение компетенций, проведение интервью, участие в оценке сотрудников, формирование мотивации, процесс адаптации и т. д.

Задача 2. Мотивировать начальников отделов к активному участию в совершенствовании системы управления персоналом на предприятии, заинтересовав их возможностями, которые она дает. И таким образом снизить сопротивление изменениям, стимулировать к дальнейшему развитию навыков руководства.

Для выполнения этих задач специалисты кадровой службы определили следующие действия:

- обеспечить поддержку проекта по совершенствованию системы управления персоналом со стороны первого лица компании;
- организовать курс учебных занятий для линейных руководителей, где они смогли бы получить основные теоретические и практические знания в области современного HR-менеджмента;

- обеспечить взаимодействие кадровой службы с начальниками отделов при разработке процессов управления персоналом.

Поддержка руководителя компании заключалась в издании соответствующего приказа, которым утверждались кадровые процессы предприятия, требующие разработки или усовершенствования, определялись сроки и ответственные лица. Приказ определил обязательность участия в проекте линейных менеджеров, что так или иначе вынуждало их получать новые знания.

Занятия для линейных менеджеров были организованы специалистами кадровой службы в форме пятидневного курса «Управление персоналом для руководителей» (HR for non HR). Цели обучения:

- восполнить пробел в знаниях теории управления, разъяснить основные понятия, методы и технологии, используемые в процессах HR-управления и при взаимодействии с кадровой службой;

- распределить роли, обязанности и ответственность специалистов отдела персонала и линейных менеджеров в общей функции кадрового управления и в процессах подбора, оценки, обучения, адаптации и мотивации;

- мотивировать руководителей к дальнейшему обучению, тренировке и развитию управленческих навыков и компетенций.

Для практического задания по определению компетенций (их перечень в компании прежде не был разработан) были выделены основные специальности подразделений. В примерах теоретической части консультант использовал реальные ситуации, имевшие место на предприятии.

Таблица 1.

План - программа внедрения метода сотрудничества в управление персоналом

День проведения	Наименование блоков	Содержание тематических блоков	
		Теория	Практика
Первый	Система управления персоналом предприятия (вводное занятие)	Система управления персоналом предприятия и ее основные процессы. Роль кадровой службы в системе управления персоналом (СУП). Роль линейных руководителей в СУП	–
Второй	Управление квалификацией персонала	Понятие и сущность компетенций. Значение компетенций в управлении квалификацией персонала	Разработка компетенций для одной из должностей подчиненного подразделения
Третий	Оценка и подбор персонала	Цели и методы проведения оценки персонала. Первоначальный этап подбора персонала: составление заявки на подбор, выбор источников и анализ резюме. Методы и технологии интервью. Взаимодействие линейных руководителей и кадровой службы при подборе и оценке персонала	Разработка уровней для одной компетенции и определение ее значения для должности. Анализ резюме и тренировка проведения интервью
Четвертый	Обучение и развитие персонала	Методы обучения. Выбор методов обучения в соответствии с его целями, определенными результатами оценки и планами предприятия. Понятие эффективности обучения. Взаимодействие линейных руководителей и кадровой службы при планировании и организации обучения	Выбор оптимальных методов обучения для представленных сотрудников в соответствии с заданными потребностями организации
Пятый	Адаптация персонала	Понятие и методы адаптации. Роли и ответственность руководителя и менеджера по персоналу в процессе адаптации	Составление плана вхождения в должность для одной из специальностей
	Мотивация персонала	Понятие мотивации и ее основные модели. Материальная и нематериальная мотивация: возможности применения. Диагностика удовлетворенности персонала	Предложение возможных вариантов материальной и нематериальной мотивации для заданного кейса и обоснование их преимуществ

Глава 2. Анализ использования метода сотрудничества в системе управления персонала в ООО «Евросеть - Ритейл» г. Нижневартовск

2.1. Краткая характеристика торгового предприятия

ООО «Евросеть - Ритейл» г. Нижневартовск и анализ его хозяйственной деятельности

ООО «Евросеть - Ритейл» — российская компания, федеральная розничная сеть, специализирующаяся на продаже услуг сотовых операторов и провайдеров проводного доступа в интернет, персональных средств связи, аксессуаров, портативной цифровой аудио- и фототехники. Также компания продаёт финансовые и страховые продукты, мультимедиа-контент (проекты SVOY.ru, «Связной Радио»), туристические услуги (проект «Связной Трэвел»), занимается приёмом платежей (ЖКХ, штрафы, погашение кредитов), продажами через интернет-магазин.

По состоянию на 1 июля 2015 года розничная сеть «Связного» насчитывала 3200 магазинов в 909 городах России и 84 магазина в 24 городах Республики Беларусь. Штаб-квартира находится в Москве.

Общество является правопреемником ООО «Управляющая компания «Связной» (ОГРН 1047796468334). Правопреемство возникло в результате присоединения ООО «Управляющая компания «Связной» к Обществу.

Общество с ограниченной ответственностью «Связной» зарегистрировано Межрайонной ИФНС №46 по г. Москве 20.09.2005 года, за ОГРН 1057748288850, имело прежнее полное фирменное наименование на русском языке Общество с ограниченной ответственностью «Связной опт».

Общество в своей деятельности руководствуется настоящим Уставом и действующим законодательством РФ.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке; Общество с ограниченной ответственностью «Связной».

Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке; ООО «Евросеть - Ритейл».

Полное фирменное наименование на английском языке: Limited Liability Company «Svyaznoy».

Сокращенное фирменное наименование на английском языке; LLC «Svaznoy».

Место нахождения и почтовый адрес Общества; 127015, г, Москва. Бумажный проезд, л., 14, стр. 2.

Вид деятельности, розничная и оптовая торговля:

- сотовыми телефонами;
- зарядными устройствами для сотовых телефонов;
- чехлами для сотовых телефонов;
- держателей для телефонов;
- аккумуляторы и др.

ООО «Евросеть - Ритейл» является российской компанией, работающей на рынке сотового ритейла, одна из ведущих дилеров операторов связи. Основными направлениями деятельности компании ООО «Евросеть - Ритейл» является осуществление розничной торговли сотовыми телефонами, цифровыми фотоаппаратами, телефонами DECT, CD и MP3-плеерами, аксессуарами, подключение к операторам связи в России, работа с московскими и региональными дилерами, и оказание информационных услуг клиентам.

С самого начала ООО «Евросеть - Ритейл» делала ставку на розничные продажи, с каждым годом расширяя ассортимент товара. В конце 1999 года компания проводит ряд масштабных рекламных кампаний. Бурный рост сети салонов связи ООО «Евросеть - Ритейл» начался после смены стратегии развития, основным направлением которой стало резкое снижение цен на мобильные телефоны.

С 2001 г. по 2016 гг. ООО «Евросеть - Ритейл» заключает договоры с вендорами (выпуск, серия, часть облигационного займа, рассчитанного на улучшение рыночной конъюнктуры в ближайшем будущем или предназначенного для размещения на ссудных рынках разных стран, при этом условия займа одинаковы для всех траншей) и становится официальным

партнером таких компаний, как LG, Motorola, Samsung, Siemens, Sony Ericsson, Sagem, Philips, Pantech. Работая напрямую с основными производителями телефонов и аксессуаров, получая в процессе переговоров выгодные условия поставок, Компания продолжает вести политику низких цен. 2009 год ознаменовался началом активного регионального развития. Экономические показатели компании в регионах показали максимальную эффективность бизнеса. В этом же году наряду с сотовыми телефонами, ООО «Евросеть - Ритейл» стала продавать цифровые фотоаппараты, персональное аудио и DECT-телефоны.

С 2007 года открыты филиалы ООО «Евросеть - Ритейл» на Украине и Казахстане. В конце 2008 года открыт филиал в Киргизии. В мае 2009 года сразу 4 первых салона ООО «Евросеть - Ритейл» открылись в Ташкенте и Узбекистане. В январе 2009 года компания выходит в Закавказье, открыв первые магазины в Армении и Азербайджане.

Таблица 1

SWOT-анализ организации ООО «Евросеть - Ритейл»

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S):	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W):
Высокий бренд фирмы Высочайший уровень обслуживания при демократичном уровне цен Разнообразие ассортимента продукции Возможность заказов через интернет магазин Ориентация деятельности на полное удовлетворение потребностей клиентов в качественной мобильной технике и услугах	Слабая организация маркетинговой информационной системы Неэффективное использование работников
ВОЗМОЖНОСТИ (O):	УГРОЗЫ (T):
Усовершенствование информационных технологий Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей Открытие новых сфер деятельности	Ожесточение конкуренции Изменение вкусов и потребностей клиентов Инфляционные процессы

В марте 2009 года в Поволжье появляется первый виртуальный оператор сотовой связи Связной. 2 апреля 2007 года компании ООО «Евросеть - Ритейл» исполнилось 10 лет. Сегодня группа компаний ООО «Евросеть - Ритейл»

насчитывает 18 региональных филиалов с развитой инфраструктурой местного управления.

В г. Нижневартовск и в Кунашакском муниципальном районе на март 2016 года открыто 16 торговых точек «Евросеть» во всех районах города.

Основными источниками информации для анализа хозяйственной деятельности служат аналитические отчеты по формам разработанным руководством компании. В таблице 2. представлены данные по таким показателям как:

- Выручка от реализации;
- Прибыль от продаж продукции;
- Внереализационные доходы группы отделов продаж в г. Нижневартовск.

Таблица 2

Состав, структура и динамика балансовой прибыли (тыс. руб.)

ООО «Евросеть - Ритейл» г. Нижневартовск

Состав балансовой прибыли	Период			Отклонение		Индекс	
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015	2015/2014	2016/2015
Балансовая прибыль	287180	464 718	531672	177 538	66 954	162%	114%
Прибыль от продаж	133 443	189 576	253254	56 133	63 678	142%	134%
Разница полученных и уплаченных процентов	64 189	84 913	103561	20 724	18 648	132%	122%
Разница между прочими доходами и расходами	89 548	190 229	235456	100 681	45 227	212%	124%

Балансовая прибыль в 2014 году составила 287 180 тыс. руб., в 2015 году – 464 718 тыс. руб., а в 2016 году – 531672 тыс. руб. Главная составляющая балансовой прибыли – прибыль от продаж. Прибыль от продаж в 2014 году составила 133 443 тыс. руб., в 2015 году – 189 576 тыс. руб. и в 2016 году – 253254 тыс. руб.

Факторный анализ прибыли от продаж.

Основную часть прибыли предприятие получает от реализации продукции (сотовых телефонов, планшетных компьютеров, аксессуаров). На объем прибыли от реализации продукции оказывают влияние 6 факторов: объем реализации продукции; ее структура; уровень закупочной себестоимости; уровень коммерческих расходов; уровень управленческих расходов; уровень среднереализационных цен.

Для анализа прибыли от реализации продукции рассмотрим таблицу 3.

Таблица 3

Формирование прибыли (тыс. руб.) от реализации предприятия

Показатели	Период			Отклонение		Индекс	
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015	2015/2014	2016/2015
Выручка	1 621 000	1 861 042	1 989 320	240 042	128 278	14,81%	6,89%
Себестоим.	-1 475 537	-1 655 228	-1 835 142	-179 691	-179 914	12,18%	10,87%
Коммерческие расходы	-12 020	-16 238	-19 687	-4 218	-3 449	35,09%	21,24%
Полная себестоимость	-1 487 557	-1 671 466	-1 854 829	-183 909	-183 363	12,36%	10,97%
Прибыль от реализации продукции	3 108 557	3 532 508	3 957 268	423 951	424 760	13,64%	12,02%

Прибыль от продаж является важным фактором формирования балансовой и чистой прибыли, т.к. она имеет наиболее удельный вес в составе балансовой и чистой прибыли. В процессе анализа изучается динамика выполнения плана прибыли и определяются факторы изменения ее сумм.

В 2015 году общее увеличение прибыли составило 423 951 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом, в 2016 году составило 424760 тыс. руб. Таким образом, факторный анализ подтвердил важность увеличения объема продаж и снижения удельных затрат.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности

(производственной, предпринимательской, инвестиционной), окупаемость затрат и т. д. таблица 4.

Таблица 4

Рентабельность продаж предприятия ООО «Евросеть - Ритейл»

Показатели	2014	2015	2016	Изменение 2015-2014	Изменение 2016-2015
1. Прибыль от продаж, тыс. руб.	133443	189576	253254	56133	63678
8. Рентабельность продаж, %	8,23	10,19	12,18	1,95	1,99
9. Рентабельность всего капитала, %	1,26	0,97	0,64	-0,28	-0,33
10. Рентабельность основных средств, %	2,88	2,44	2,21	0,43	-0,23
11. Рентабельность собственного капитала, %	0,7	0,78	0,82	0,08	0,04
12. Рентабельность инвестиционного (перманентного) капитала, %	0,64	0,55	0,47	-0,09	-0,08

Проведенный анализ показал, что предприятие имеет низкий уровень показателей рентабельности. Рентабельность продаж в 2014 году составила 8,23%, в 2015 году – 10,19%, а в 2016 году 12,8%. Рентабельность всего капитала в 2014 году – 1,26%, в 2015 г. – 0,97%, а в 2016 году – 0,64, что говорит о сокращении спроса на продукцию общества или о том, что предприятие использовало свои денежные средства неэффективно. Рентабельность собственного капитала в 2014 году составила 0,7%, в 2015 году – 0,78%, а в 2016 году 0,47. Хочется отметить, что перманентный капитал это совокупность долгосрочных пассивов и собственного капитала (уставный капитал, добавочный капитал, резервный капитал, прибыль).

2.2. Анализ кадрового состава персонала ООО «Евросеть - Ритейл» г. Нижневартовск

ООО «Евросеть - Ритейл» г. Нижневартовск предлагает стандарты кадровой и социальной политики, которые построены на основе современных научных концепций в области управления персоналом, а также соответствуют действующему законодательству Российской Федерации.

В ООО «Евросеть - Ритейл» г. Нижневартовск принят коллективный договор, регулирующий социально-трудовые отношения в Обществе. Кадровая политика направлена на привлечение и удержание персонала высокой квалификации.

Общество предъявляет высокие требования к кандидатам на замещение вакантных должностей. Основными критериями при отборе кандидатов являются профессиональная компетентность, инициативность, стремление и способность к дальнейшему развитию. Основным источником привлечения персонала являются молодые специалисты из профильных образовательных учреждений.

Социальная политика является составной и неотъемлемой частью кадровой политики и направлена на формирование чувства удовлетворенности от работы в компании и реализуется через систему социальных гарантий и компенсаций для всех работников.

На предприятии ООО «Евросеть - Ритейл» г. Нижневартовск оплата труда производится согласно штатному расписанию. Штатное расписание включает в себя две группы персонала: работники торговли и персонал неторговой деятельности. Рассмотрим динамику, структуру численного состава и уровень фонда заработной платы персонала более подробно в таблице 5.

Анализ полученных данных табл. 5 позволяет сделать ряд выводов. Численность персонала предприятия за 2014 – 2016 гг. возросла на 17,07% и составила в 2016 году 48 человек против 41 человек в 2014 году. Рост

численности персонала обоснован увеличением числа торговых точек в городе Чебаркуль.

Таблица 5

Динамика, структура численного состава и фонд заработной платы персонала «Связной» г. Нижневартовск

Показатель	2014		2015		2016		Индекс	
	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП
Среднесписочная численность	41	8538300	43	9639700	48	10818000	117,07 %	126,70 %
Работники торговых залов	28	5880000	32	7180800	36	8164800	128,57 %	138,86 %
Работники неторговой сферы	13	2658300	11	2458900	12	2653200	92,31%	99,81%

Фонд заработной платы всего коллектива ООО «Евросеть - Ритейл» в городе Чебаркуль вырос на 26,7%. Это обусловлено тем, что рос и сам коллектив и его средняя заработная плата. Анализ трудовых показателей представлен анализом изменения фонда оплаты труда и средней заработной платы. В таблице представлен анализ динамики фонда оплаты труда и средней заработной платы работников ООО «Евросеть - Ритейл» г. Нижневартовск.

Анализ средней заработной платы по категориям коллектива представлена в таблице 5.

Из таблицы 5 видно, что средняя заработная плата работников торговых залов в 2016 году выросла по сравнению с 2014 годом на 1400 рублей или 8%. Данный показатель работников неторговой сферы вырос на 1385 рублей или на 8,13%, что говорит о символическом опережении работников торгового зала.

Таблица 5

Анализ средней заработной платы по коллективу ООО «Евросеть - Ритейл» г. Нижневартовск

Показатель	Период анализа			Отклонение (2016-2014)	
	2014	2015	2016	Абс.	Отн.

ЗП ср. работников торгового зала	17500	18700	18900	1400	108,00%
ЗП ср. работников неторговой сферы	17040	18628	18425	1385	108,13%

Анализ кадрового состава работников ООО «Евросеть - Ритейл» г. Нижневартовск представляет собой анализ квалификационной структуры, возрастной, половой, структуры по стажу в компании и образовательной структуры.

В таблице 6 представлена профессиональная структура персонала отделения компании в г. Нижневартовск в период 2014 – 2016 гг.

Таблица 6

Профессиональная структура персонала ООО «Евросеть - Ритейл»

Категория работников	2014		2015		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
Основные работники (торгов)	28	68,29%	32	74,42%	36	75,00%
Руководители	5	12,20%	6	13,95%	6	12,50%
Служащие	8	19,51%	5	11,63%	6	12,50%
Итого	41	100,00%	43	100,00%	48	100,00%

Из таблицы видно, что сотрудники основной деятельности – работники торгового зала в 2014 году составляли 68,29%, а вот в 2016 году уже 75%. Это говорит о существенной эффективности структуры персонала. Руководители отделения наоборот сокращались в относительном измерении с 19,51% до 12,5%. Изобразим структуру персонала на рисунке 1.

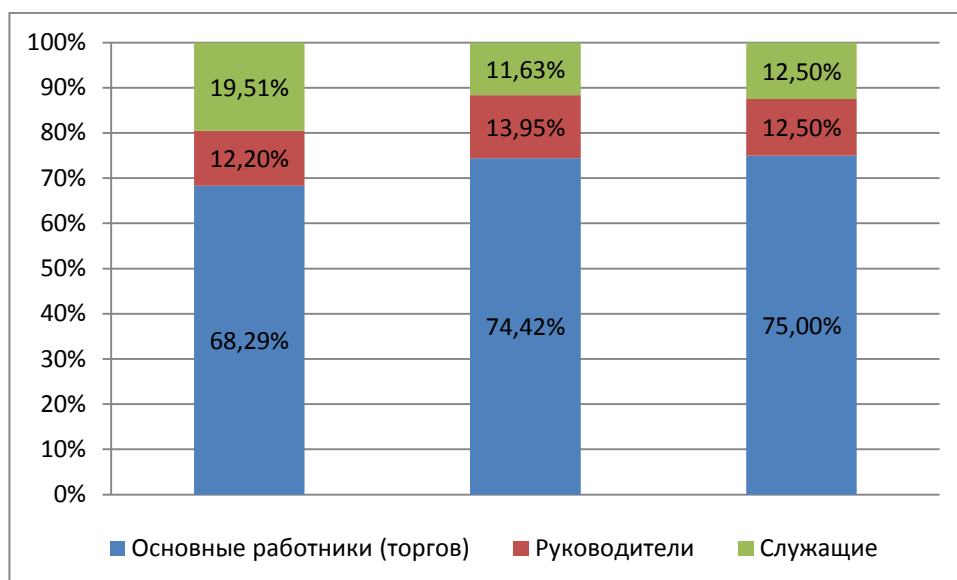


Рис. 1. Профессиональная структура персонала ООО «Евросеть - Ритейл» в г Чебаркуль в период 2014-2016 гг., %

Таблица 7

Анализ половой структуры персонала ООО «Евросеть - Ритейл» в 2014-2016 гг.

Половая принадлежность	2014		2015		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
мужчины	19	46,34%	20	46,51%	20	41,67%
женщины	22	53,66%	23	53,49%	28	58,33%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

Из таблицы 7 видно, что основу коллектива ООО «Евросеть - Ритейл» в г. Нижневартовск составляют женщины (53,49% в 2015 году и 58,33% в 2016 году).

Проведем анализ возрастной структуры персонала базы исследования. В таблице 8 приведена структура персонала по возрасту. Из таблицы 8 видно, что основу персонала составляют молодые люди до 30 лет. Это в свою очередь, оказывает влияние на мотивацию персонала. Трудящихся зрелого возраста (41 - 55 лет) в компании только 6,25 % (в 2015 году). Людей пенсионного возраста в составе ООО «Евросеть - Ритейл» г. Нижневартовск нет.

Таблица 8

**Возрастная структура персонала ООО «Евросеть - Ритейл» г.
Нижневартовск в период 2014-2016 гг., %**

Взрастная категория	2014		2016		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
До 20 лет	14	34,15%	14	32,56%	17	35,42%
21-30 лет	16	39,02%	17	39,53%	18	37,50%
31-40 лет	9	21,95%	9	20,93%	10	20,83%
41-55 лет	2	4,88%	3	6,98%	3	6,25%
Свыше 55 лет	0	0%	0	0%	0	0%
	41	100%	43	100%	48	100%

На рисунке 2. Изображена структура персонала по возрасту.

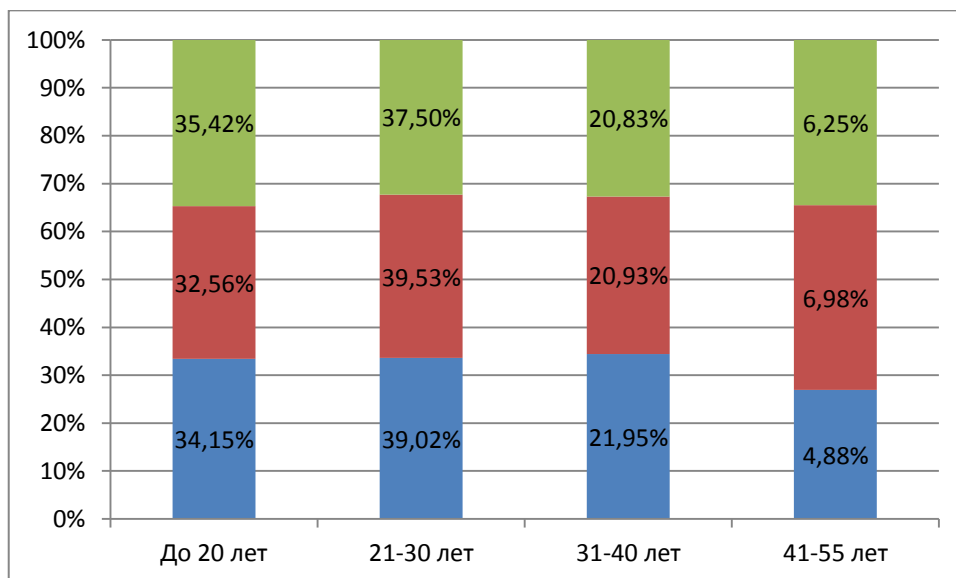


Рис. 2. Возрастная структура персонала ООО «Евросеть - Ритейл» г. Нижневартовск в период 2014-2016 гг., %

Проведем анализ работников по стажу работы в ООО «Евросеть - Ритейл» г. Нижневартовск. Этот показатель свидетельствует об отношении работников к действующей системе управления персоналом. Результаты анализ данного показателя представлены в таблице 9. Из таблицы 9 видно, что более 85% всего коллектива трудится в компании до трех лет. Это так же дает

определенные выводы по отношению работников к действующей системе управления персоналом в компании.

Таблица 9

**Анализ состава персонала по непрерывному стажу в компании ООО
«Евросеть - Ритейл» г. Нижневартовск**

Продолжительность стажа	2014		2015		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
до 1 года	15	36,59%	16	37,21%	17	35,42%
1-3 года	21	51,22%	22	51,16%	22	45,83%
3-5 лет	2	4,88%	2	4,65%	4	8,33%
свыше 5 лет	3	7,32%	3	6,98%	5	10,42%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

В заключении анализа кадрового состава приведем анализ образовательной структуры персонала. В таблице 10 приведен анализ.

Таблица 10

**Образовательная структура персонала компании ООО «Евросеть -
Ритейл» г. Нижневартовск в период 2014-2016 гг.**

Образование	2014		2015		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
полное среднее	8	19,51%	9	20,93%	9	18,75%
НПО	1	2,44%	2	4,65%	2	4,17%
СПО	14	34,15%	14	32,56%	15	31,25%
ВПО	18	43,90%	18	41,86%	22	45,83%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

Из таблицы 10 видно, что основу работников (в 2014 году 43,9%, в 2015 году 41,86% и в 2016 году 45,83%) составляют работники с высшим профессиональным образованием. Второе по доле образование является средним профессиональным. Доля работников с данным образованием

составляет 41,86% - 45,83%. Наименьшую долю занимает доля работников с начальным профессиональным образованием (в 2016 году 4,17%).

Ведущим показателем отношения работников к действующей системе мотивации формирует показатель текучести персонала. На рисунке 3 представлена динамика показателя текучести персонала ООО «Евросеть - Ритейл».

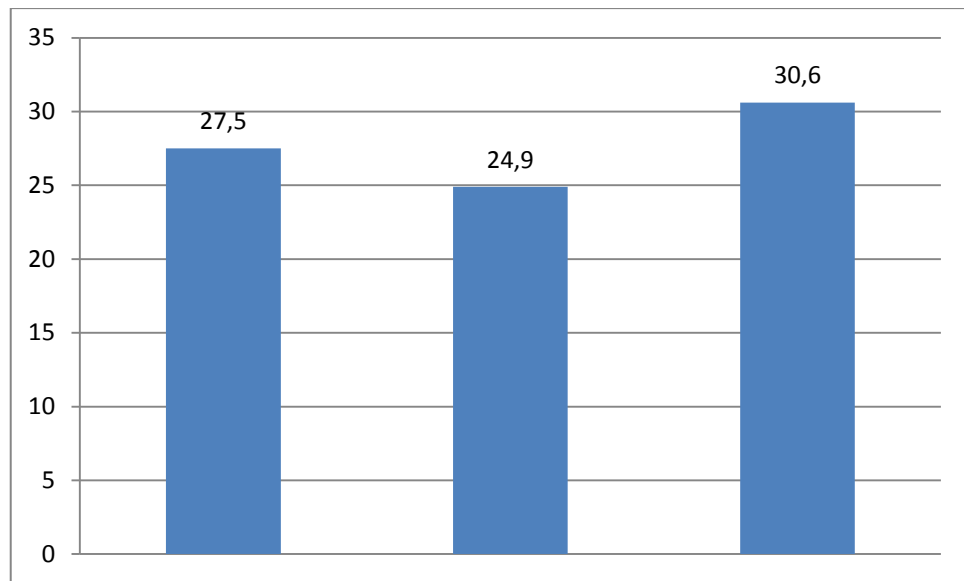


Рис. 3. Динамика показателя текучести персонала ООО «Евросеть - Ритейл» в период 2014 – 2016 гг. ,%

Из рисунка 3 видно, что в период анализа текучесть персонала остается очень высокой. Данный факт говорит о необходимости выяснения причин текучести и их устранения.

Анализ производительности труда ООО «Евросеть - Ритейл»

Производительность труда является важнейшим показателем эффективности использования персонала. Рост производительности труда имеет большое значение для предприятия; он позволяет:

- существенно снизить затраты на реализацию продукции, если рост производительности труда опережает рост средней заработной платы;
- при прочих равных условиях увеличить объем реализации продукции, следовательно, и рост прибыли;

- проводить политику по увеличению средней заработной платы работникам;
- более успешно осуществлять реконструкцию и техническое перевооружение предприятия;
- повысить конкурентоспособность предприятия и продукции, обеспечить финансовую устойчивость работы.

В таблице 11 представлена динамика и расчет показателей производительности труда на предприятии.

Таблица 11

**Анализ производительности труда работников ООО «Евросеть - Ритейл»
г. Нижневартовск в 2014-2016 гг.**

Показатель	2014	2015	2016	Абс.	Отн.
Выручка	1 621 000	1 861 042	1 989 320	368 320	122,72%
Численность	41	43	48	7	117,07%
Работники торговых залов	28	32	36	8	128,57%
Работники неторговой сферы	13	11	12	-1	92,31%
ПТ всего	39537	43280	41444	1 908	104,82%
ПТ осн раб.	57893	58158	55259	-2 634	95,45%

Таким образом, в 2016 году производительность труда общая увеличилась на 1908 тыс. руб., что является положительным фактором для предприятия. Решающим фактором увеличения объема выручки стало увеличение производительности труда и роста числа торговых точек. Что касается производительности труда работников торговых залов, то данный показатель в период анализа снизился на 4,55% или на 2634 тыс. руб. Это говорит о необходимости пересматривать системы оплаты труда и мотивации для исправления негативной ситуации.

Так же хочется отметить тот факт, что оплата труда существенно опережает динамику производительности труда, что является грубым нарушением экономических законов.

2.3. Анализ конфликтных ситуаций в ООО «Евросеть - Ритейл» г. Нижневартковск

В ООО «Евросеть» г. Нижневартковск, как и в любой другой организации совместной деятельности людей по достижению ими целей, отмечается появление разногласий в разных формах взаимодействия.

Выделим три типа конфликтов, имеющих место ООО «Евросеть» г. Нижневартковск:

1. Между работодателями и служащими (внутриличностный) – самый распространенный.

Руководство ООО «Евросеть» г. Нижневартковск предъявляет достаточно высокие требования к кадрам (обязательно высшее образование, стаж работы в данной сфере, и т.п.), однако, после успешной адаптации, результат работы может не удовлетворить руководителя. ООО «Евросеть» г. Нижневартковск такой конфликт разрешается только тем, что не справившихся работников стараются теми или иными способами заменить другими.

2. Межличностные конфликты

Как и в любой другой организации, ООО «Евросеть» г. Нижневартковск работают люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями. Все прошли отбор по большому количеству критериев (в том числе конфликтность (выявляется тестированием)), каждый работник считает свою кандидатуру самой достойной. Иногда многие просто не в состоянии ладить друг с другом. Такие конфликты вне сферы влияния администрации, руководство лишь может предложить, но никак не приказать сосредоточить внимание на решении проблем, а не на обсуждении личных качеств друг друга;

3. Между личностью и группой.

Коллектив устанавливает нормы поведения. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой. В процессе адаптации каждый работник сам для себя выбирает стиль своего поведения и способы разрешения и предупреждения конфликта.

Для того, чтобы выяснить степень конфликтности работников предприятия, стратегию поведения в конфликте, был применен такой метод исследований, как тестирование. В процессе исследования было проведено тестирование для обнаружения уровня конфликтности личности при помощи теста (см. Приложение №1) предлагаемого В.И. Андреевым.[1, с. 83]

Для проведения тестирования были выбраны члены педагогического коллектива ООО «Евросеть» г. Нижневартовск. Группа тестируемых работников ООО «Евросеть» г. Нижневартовск была подобрана из разных сфер деятельности, но имеющих постоянные производственные отношения.

В тестировании приняло участие 18 человек, средний возраст тестируемых 35 лет.

Таблица 10.

Результаты анализа сотрудников ООО «Евросеть» г. Нижневартовск ан
предмет конфликтности

ФИО	пол	возраст	образование
1. Р.Р	Ж	39	Среднее специальное
2. М.В.	М	39	Высшее
3. К.А.	Ж	27	Высшее
4. Я.В.	Ж	27	Среднее
5. А.Е.	Ж	35	Высшее
6. П.Д.	Ж	29	Среднее
7. Ш.Н.	Ж	22	Неок. высшее
8. Р.М.	Ж	29	Высшее
9. Н.М.	Ж	28	Среднее специальное
10. В.Г.	Ж	24	Среднее специальное

11. М.В.	Ж	19	Высшее
12. С.Ю.	Ж	28	Среднее
13. Л.Ю.	Ж	25	Среднее специальное
14. Е.Л.	Ж	25	Высшее
15. Д.Н.	Ж	29	Среднее
16. Н.С.	Ж	22	Неок. высшее
17. М.А.	Ж	25	Высшее
18. Ю.К.	Ж	21	Среднее

После обработки полученных результатов были выявлены следующие результаты:

- у двух человек уровень конфликтности ниже среднего. (21-23)
- у трёх человек уровень конфликтности чуть ниже среднего. (24-26)
- пять человек, имеют средний уровень конфликтности. (27-29)
- пять человек, имеют уровень конфликтности чуть выше среднего. (30-32)
- у трёх человек уровень конфликтности выше среднего. (33-35)

Результаты тестирования показали, что в среднем коллектив достаточно конфликтный, но стиль поведения в конфликтных ситуациях предпочитают такой, как сотрудничество.

В данной главе мы проведем анкетирование среди персонала предприятия ООО «Евросеть» г. Нижневартовск, чтобы было понимание того, из-за чего они происходят и вследствие чего можно принять необходимые меры. Нами была разработана анкета, содержащая в себе 9 вопросов. (Приложение В)

Мы выбрали 10 респондентов, из них 5 подчиненных и 5 руководителей. Анализ анкеты показал, что все опрашиваемые работают больше двух лет на предприятии.

На вопрос устраивает ли вас форма организации и оплаты труда, большая часть ответили, что нет.



Рис.8. Удовлетворенность формой оплаты труда

Большинство персонала не довольны условиями труда (шум, оформление интерьера, организация питания, комфорт)

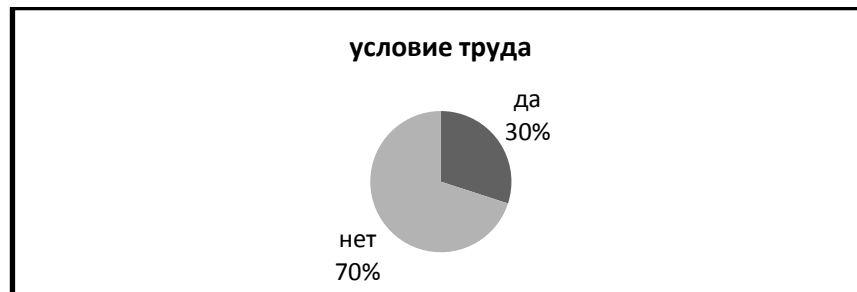


Рис.9. Удовлетворенность персонала условием труда на предприятии

В коллективе дружеская обстановка, это показывает удовлетворенность между работниками.

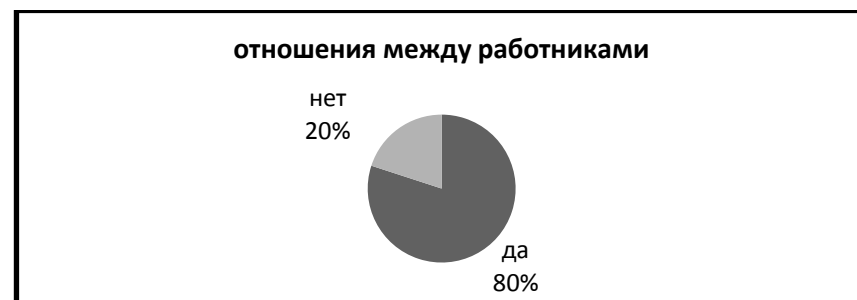


Рис.10. Удовлетворенность работников в коллективе

А вот отношения между работниками и руководителями скорее неудовлетворительны.



Рис.11.- удовлетворенность между работниками и руководителями.

Большинство опрошиваемых респондентов считают, что индивидуальные социально-трудовые конфликты возникают не часто.



Рис.12. Наличие социально-трудовых конфликтов

Для многих важным критерием к месту работе являются такие требования, как: благоприятные условия; высокий уровень зарплаты; интересная работа; дружный коллектив.

Таблица .10.

Наиболее важные требования к работе

респонденты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Благоприятные условия труда				○				○		○
Высокий уровень зарплаты	○	○	○		○		○			○
Интересная работа	○		○	○		○				
Дружный коллектив					○	○		○		

В этом вопросе надо было выбрать два варианта ответа.

На последний вопрос, хотели бы вы сменить работу, практически все ответили, что нет.

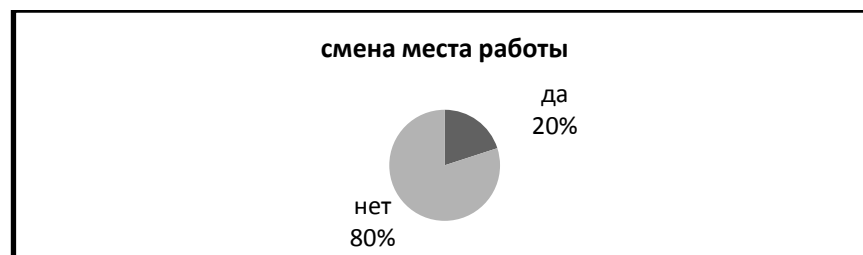


Рис.13. Смена места работы

Опрос респондентов показал, что на предприятии удовлетворенность трудом высокая, мало кто хотел бы уйти с работы. Относительно отношений между

работниками можно сказать, что в коллективе преобладает комфортная обстановка, а в отношениях между руководителями и работниками менее комфортная. Т.е. можно сделать вывод, что социально-трудовые конфликты происходят не часто.

Еще одной причиной возникновения трудовых конфликтов является неудовлетворенность оплатой и условием труда, как показал анализ анкеты таких было 70 % .

Анализ показал, чтобы на предприятии было, как можно меньше трудовых конфликтов следует уделить внимание системе премирования, размеру заработной платы, условиям труда работников, организации питания.

2.4. Внедрение метода сотрудничества в разрешение конфликтов

Управление любой организацией определяется как интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты управляют путем постановки целей и разработки целей способов их достижения. Процесс управления предполагает выполнение функций нормирования, планирования, на предприятии, координации, профилактики конфликтов, контроля, учета и анализа, осуществляя которые менеджеры обеспечивают условия для производительного эффективного труда занятых в на предприятии работников и получение результатов, соответствующих целям. Кроме того, управление – это еще и умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в на предприятии. Достаточно оснований рассматривать управление как процесс влияния на деятельность отдельного работника, группы и на предприятии в целом с целью достижения максимальных результатов.

Базой для научно обоснованного подхода сотрудничества в управление конфликтами послужит розничное торговое предприятие ООО «Евросеть». Нами предлагается метод сотрудничества в управление конфликтами.



Рис. 9 Цели метода сотрудничества при разрешении конфликтов

Руководители и специалисты фирмы должны придать должное значение физиологической, психофизиологической и психологической совместимости членов коллектива, учитывать половозрастные особенности совместно работающих людей, их темпераменты и характеры. К примеру, с учетом возрастных особенностей членов коллектива руководителям всех уровней рекомендуется показывать личный пример уважения к работникам старших возрастных категорий, применять методы воспитания [убеждения, порицания] в отношении молодых работников, определять степень совместимости сотрудников с помощью специальных тестов, используя их результаты при даче поручений на совместно выполненную работу.

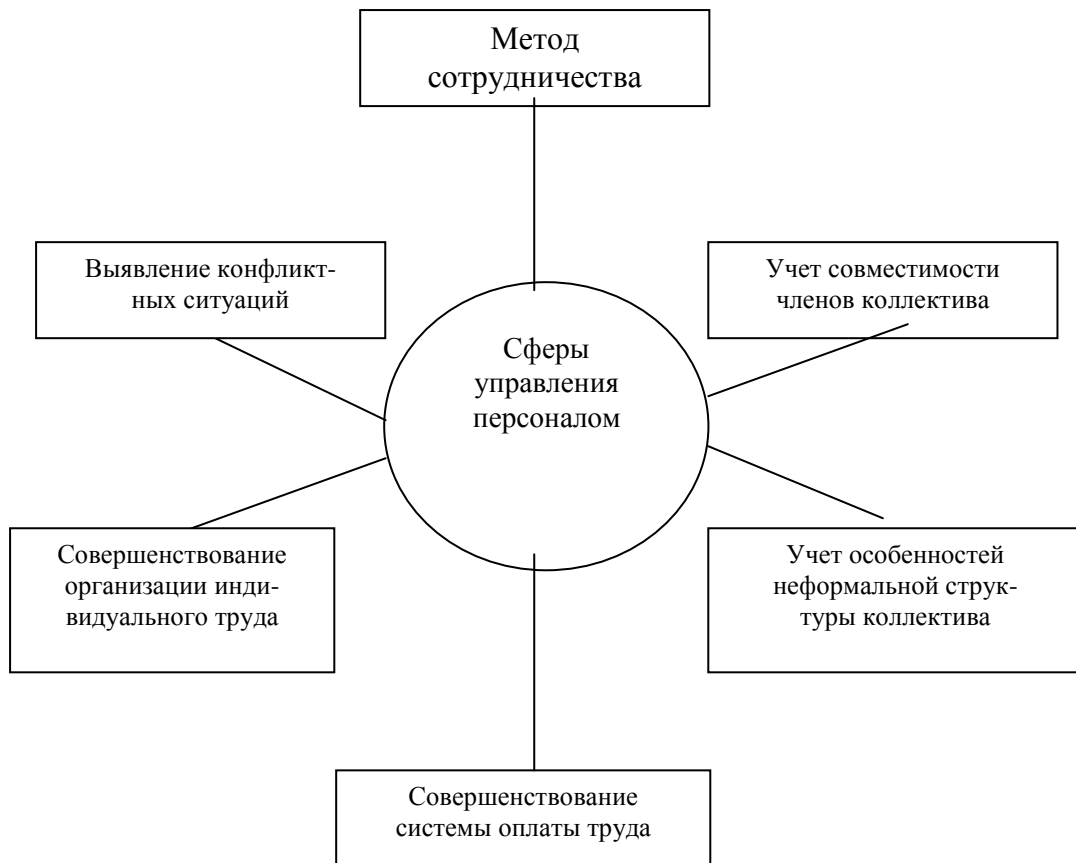


Рис. 10 Направления профилактики конфликтных ситуаций методом сотрудничества

Вместе с тем в поле зрения руководителей фирмы должно находиться стимулирование конструктивного поведения работников в конфликтных ситуациях. С учетом делового или личного вида возникающего конфликта становится целью либо придания ему позитивной направленности, либо устранения [ликвидации] самого очага напряженности. При этом используются средства, как поощрения, убеждения, так и порицания, побуждения. Подобные меры способствуют повышению эффективности совместной деятельности сотрудников, позволяют сводить к минимуму негативные последствия конфликтных столкновений.

Практика разрешения конфликтов методом сотрудничества в ООО «Евросеть» предлагает проведение опросов, чтобы путем изучения ответов получить представление о складывающихся среди сотрудников взаимоотношениях. В зависимости от результатов такого изучения определяются глубина конфликтных противоречий, степень активности

конфликтующих, а также меры [административные, психологические или педагогические] воздействия на конфликтное поведение.

К примеру, обнаруживается организационный по характеру, скрытый по форме и вертикальный по направленности конфликт: сотрудник не удовлетворен оплатой своего труда, размер которой определяет его непосредственный руководитель, но открыто свое недовольство не высказывает. В такой ситуации у руководителя есть двоякий выбор: либо пойти на уступку подчиненному, повысить его заработок, не доводя дело до открытого конфликта, активного протеста со стороны продуктивно работающего сотрудника; либо пренебречь скрытым недовольством подчиненного, указать ему на недостатки в работе, которые мешают ставить вопрос о повышении оплаты его труда.

По схожему «сценарию» руководителю рекомендуется поступать и в случае обнаружения эмоционального конфликта [ссоры] между его подчиненными. Только в этом случае руководитель должен либо убедить участников конфликта соблюдать установленные «правила игры», общепринятые нормы поведения, либо выступить посредником, побудить оппонентов уладить свои расхождения миром.

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных действий, которые тесно связаны и образуют целостную функциональную систему, определяющую структуру персоналом в на предприятии, (рисунок 11). Эффективности совместной деятельности сотрудников, позволяют сводить к минимуму негативные последствия конфликтных столкновений.

Практика разрешения конфликтов методом сотрудничества в ООО «Евросеть» предлагает проведение опросов, чтобы путем изучения ответов получить представление о складывающихся среди сотрудников взаимоотношения. В зависимости от результатов такого изучения определяются глубина конфликтных противоречий, степень активности

конфликтующих, а также меры (административные, психологические или педагогические) воздействия на конфликтное поведение.

К примеру, обнаруживается организационный по характеру, скрытый по форме и вертикальный по направленности конфликт: сотрудник не удовлетворен оплатой своего труда, размер которой определяет его непосредственный руководитель, но открыто свое недовольство не высказывает. В такой ситуации у руководителя есть двойкий выбор: либо пойти на уступку подчиненному, повысить его заработок, не доводя дело до открытого конфликта, активного протеста со стороны продуктивно работающего сотрудника; либо пренебречь скрытым недовольством подчиненного, указать ему на недостатки в работе, которые мешают ставить вопрос о повышении оплаты его труда.

По схожему «сценарию» руководителю рекомендуется поступать и в случае обнаружения эмоционального конфликта (ссоры) между его подчиненными. Только в этом случае руководитель должен либо убедить участников конфликта соблюдать установленные «правила игры», общепринятые нормы поведения, либо выступить посредником, побудить оппонентов уладить свои расхождения миром.

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных действий, которые тесно связаны и образуют целостную функциональную систему, определяющую структуру персоналом в организации, (рисунок 11). Сбои в профилактике конфликтов трудовой деятельности с неизбежностью ведут к конфликтам. И это естественно, поскольку в отношении к труду происходит пересечение потребностей, интересов и ценностей, сплавляются воедино мотивы, как главные внутренние, субъективные причины тех или иных поступков, во многом реализуются побудительные причины личного и группового поведения, связанные с удовлетворенностью трудом. Удовлетворенность трудом в большей степени зависит от взаимодействия работников в процессе совместной работы, от

слаженности и эффективности общих усилий, от того, насколько здоровой складывается морально-психологическая атмосфера в коллективе.



Рис. 11 Сферы применения метода сотрудничества в управлении персоналом

Выводы по второй главе:

В второй главе нами были внесены предложения и рекомендации, повнедрению метода сотрудничества в разрешение конфликтов которые улучшат психологический климат в коллективе и соответственно эффективность производительности труда на предприятии. Сперва следует решить проблемы, являющиеся причинами возникновения конфликтов - усовершенствовать имеющуюся систему оплаты труда. Эффективной системой можно считать только тогда, когда она будет: тщательно отработана с учетом потребностей организации и ее работников;

подразумевает ответственность на всех уровнях среди руководителей и рядовых сотрудников; разработана, установлена и поддерживается при участии представителей работников [7].

Во-вторых, руководству следует обратить внимание на условие труда работников, организацию питания, недовольство организацией трудовой

деятельности, противоречия между интересами работников и их функциями в организации. Считаем, что предприятию ООО «Евросеть» г. Нижневартовск стоит проводить более глубокое анкетирование среди сотрудников каждые полгода. Полагаем, что помимо всего нужно проводить спортивно-оздоровительные мероприятия. Это простимулирует повышение производительности труда.

Заключение

Цель квалификационной работы было изучить сущность конфликта и разработать программу профилактики данного процесса.

В соответствии с целью исследования были определены следующие задачи:

- рассмотреть сущность системы управления персоналом на предприятии;
- изучить теоретические основы конфликта;
- рассмотреть систему профилактики конфликта в на предприятии;
- разработать программу профилактики конфликтов.

Изучив аспекты конфликта и систему его профилактики, а так же рассмотрев сущность системы управления персоналом, мы пришли к выводу, что наша система не совершенна.

Подлинную революцию в менеджменте вызвали идеи японской модели управления, основные черты которой заключаются в следующем:

- 1) всестороннее внимание к работникам наиважнейшая составляющая японской системы управления;
- 2) пожизненный найме рабочих и служащих;
- 3) персональное продвижение по принципу «старшинства»;
- 4) система планомерной подготовки кадров через постоянное перемещение или смену видов деятельности;
- 5) коллективные ценности и высокая трудовая мораль;
- 6) групповой метод принятия решения;
- 7) ориентация на качество;
- 8) интенсивное общение;
- 9) развитая система социальных льгот и услуг;
- 10) система оплаты труда в зависимости от стажа.

В психологии конфликт определяется как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно

взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями.

По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренние и внешние. К первым относятся внутри личностные конфликты; ко вторым: межличностные; между личностью и группой; межгрупповые.

С точки зрения организационных уровней, к которым принадлежат стороны, конфликты можно разделить на горизонтальные и вертикальные.

Влияние конфликта на его участие и социальное окружение имеет двойственный, противоречивый характер. Это связано с отсутствием четких критериев различения конструктивных и деструктивных конфликтов, трудностями оценки результатов конфликта. Кроме того, степень конструктивности конфликта может меняться по мере его развития. Так же необходимо учитывать, для кого из участников он конструктивен, а для кого - деструктивен.

Потенциальными причинами конфликтов являются ограниченность ресурсов, распределяемых на предприятии; взаимозависимость задач: различия в целях; различия во взглядах и представлениях; неудовлетворительные коммуникации; обманутые надежды; различия в психологических особенностях людей.

Существует несколько способов управления конфликтной ситуацией; структурные методы, межличностные стили разрешения конфликта, переговоры.

Управление конфликтом включает: симптоматику, диагностику, прогнозирование, профилактику, предупреждение, ослабление, урегулирование, разрешение.

Для предупреждения конфликта очень важно держать в поле зрения негативные факторы, чтобы вовремя заметить намечающееся неблагополучие и справиться с ним. Кроме того, нужно придерживаться принципа минимизации негативных факторов, чтобы они не достигли «критического» состояния и не

привели к «взрыву». А это влечет за собой ухудшение качества работы, нарушение взаимоотношений и плохо влияет на здоровье людей.

Профилактика конфликтов заключается в такой на предприятии жизнедеятельности работников, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними. Профилактика конфликтов — это их предупреждение в широком смысле слова. Ее задача — создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними. Профилактика конфликтов не менее важна, чем умение конструктивно их разрешать. Она требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.

В обществе люди объединены друг с другом в разнообразные группы: в большие и малые. Личность каждого человека зависима от психологии и отношений, существующих в малых группах, отношения складываются различным образом: и положительно, и отрицательно. В процессе достижения взаимопонимания часто возникают трудности, то есть взаимоотношения в группах могут быть конфликтными.

Оптимальный социально-психологический климат, высокоразвитые отношения в коллективе являются наилучшей гарантией от нежелательных конфликтных проявлений.

Руководители и специалисты фирмы должны придать должное значение физиологической, психофизиологической и психологической совместимости членов коллектива, учитывать половозрастные особенности совместно работающих людей, их темпераменты и характеры. Все это принимается во внимание при профилактике конфликтных ситуаций.

Сбои в профилактике конфликтов трудовой деятельности с неизбежностью ведут к конфликтам. И это естественно, поскольку в отношении к труду происходит пересечение потребностей, интересов и ценностей, сплавляются воедино мотивы, как главные внутренние, субъективные причины

тех или иных поступков, во многом реализуются побудительные причины личного и группового поведения, связанные с удовлетворенностью трудом. Удовлетворенность трудом в большей степени зависит от взаимодействия работников в процессе совместной работы, от слаженности и эффективности общих усилий, от того, насколько здоровой складывается морально-психологическая атмосфера в коллективе.

Многообразие форм поощрения следует рассматривать как действенный фактор управления мотивацией трудовой деятельности. Вместе с тем продуманная и сбалансированная политика на предприятии в области профилактики конфликтов является мощным средством профилактики конфликтов. Программа профилактики является важнейшей частью общей системы психолого-педагогической подготовки управленца в системе управления персоналом. Социально-психологические конфликты неизбежны в любой социальной структуре. Весь процесс функционирования общества состоит из конфликтов и консенсусов, согласия и противоборства. Чем сложнее социальная структура, чем более дифференцировано общество, тем больше несовпадающих, а порой и взаимоисключающих интересов, целей, ценностей и, соответственно, больше источников для потенциальных конфликтов. Но одновременно в сложной социальной системе существуют и механизмы успешного разрешения конфликтов. Поэтому проблема любого общества и социальной общности состоит в том, чтобы не допустить [максимально снизить] негативные последствия конфликта, использовать его для позитивного разрешения возникших проблем. В результате:

- была предложена система управления конфликтами с конкретно поставленными целями;
- сделан выбор направлений профилактики конфликтных ситуаций;
- были изучены потребности, мотивы, ценности сотрудников разработана система их эффективного стимулирования;
- разработана программа профилактики конфликтов и внедрена на предприятии ООО «Евросеть».

Результаты практической работы показали, что программа эффективна и может применяться на практике.

Разумеется, разные типы конфликтных столкновений, проявления в них избыточной социальной напряженности изучаются не ради удовлетворения любопытства и простого обогащения знаний о перипетиях жизни, а для того чтобы овладеть методами [приемами и правилами] профилактики и урегулирования конфликтов, получить конкретное представление о примирительных процедурах, позволяющих привести к согласию участников трудовых споров.

Цель работы достигнута, задачи реализованы, гипотеза подтвердилась.