

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

**М. А. БАРИНОВ**

# **УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ**

Учебное пособие



Владимир 2020

УДК 331.1  
ББК 65.296.6  
Б24

Рецензенты

Доктор экономических наук  
профессор кафедры экономики инноваций и финансов  
Владимирского государственного университета  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых  
*Д. Ю. Фраймович*

Кандидат экономических наук  
доцент кафедры менеджмента  
Российской академии народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации (Владимирский филиал)  
*А. И. Абдряштова*

**Баринов, М. А.**

Б24 Управление кадрами : учеб. пособие / М. А. Баринов ; Владимир. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2020. – 196 с.

ISBN 978-5-9984-1099-4

Пособие рассматривает цели и задачи, тематический план и содержание дисциплины, включает в себя изложение основного теоретического материала, практические задания, тематику рефератов и библиографический аппарат.

Предназначено в качестве дополнительной литературы для магистрантов, обучающихся по направлениям подготовки 38.04.04 – Государственное и муниципальное управление и 38.04.10 – Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура.

Табл. 31. Ил. 17. Библиогр.: 16.

УДК 331.1  
ББК 65.296.6

ISBN 978-5-9984-1099-4

© Баринов М. А., 2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5	
Тема 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ .....		6
1.1. Теории управления кадрами.....	6	
1.2. Особенности философии управления кадрами .....	7	
1.3. Принципы и закономерности управления кадрами организации .....	10	
1.4. Методы управления кадрами .....	16	
Дидактический материал .....	19	
Тема 2. УЧАСТНИКИ ФИРМЫ И ИХ ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ.....		29
2.1. Взаимодействие фирмы и сотрудников .....	29	
2.2. Интересы, потребности и цели сотрудников организации .....	32	
2.3. Разделение труда и квалификационный состав работников .....	36	
2.4. Эффективное использование кадров.....	44	
Дидактический материал .....	46	
Тема 3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ИНТЕРЕСЫ РАБОТНИКОВ .....		63
3.1. Требование «корпоративного духа».....	63	
3.2. Кадровая политика .....	66	
3.3. Внешние и внутренние условия управления персоналом.....	69	
3.4. Управление потребностью фирмы в кадрах.....	72	
Дидактический материал .....	80	
Тема 4. ТЕХНОЛОГИЯ ПОДБОРА И УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....		90
4.1. Изучение внешней среды и подбор персонала.....	90	
4.2. Высвобождение и увольнение работников.....	95	
4.3. Подготовка и продвижение работников в организации.....	98	
4.4. Технология управления развитием персонала .....	101	
Дидактический материал .....	108	

Тема 5. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	116
5.1. Мотивы трудового поведения .....	116
5.2. Теории мотивации .....	118
Дидактический материал .....	121
Тема 6. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	126
6.1. Структура издержек на персонал фирмы .....	126
6.2. Оценка затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом.....	130
Дидактический материал .....	135
Примерная тематика рефератов .....	142
Вопросы к зачету/экзамену .....	143
Фонд тестовых заданий.....	144
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	146
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	147
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	148
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	149

## **ВВЕДЕНИЕ**

*В современных условиях для выполнения задач экономического развития страны необходимо решать проблемы, связанные с изменением в системе управления кадрами организаций. Важность темы обусловлена рядом принципиальных задач, на современном этапе развития российской экономики. По мнению автора, важнейшей из которых является максимально эффективное использование кадрового потенциала.*

*В связи с этим практическую значимость приобретает эффективное управление персоналом в компании, которое тесно взаимосвязано со стратегическим управлением всей организацией. Решение этой задачи диктуется потребностями общества в условиях конкуренции на рынках сбыта продукции и оказания услуг.*

*Изучение дисциплины «Управление кадрами» необходимо для дальнейшей подготовки магистрантов по направлению «Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура». В ходе освоения дисциплины обучающийся должен продемонстрировать следующие результаты образования:*

1. **Владеть:** *способностью использовать основы знаний по управлению персоналом в различных сферах деятельности;*

2. **Уметь:** *применять основы правовых знаний по управлению персоналом в различных сферах деятельности государственных органов власти;*

3. **Знать:** *совокупность методов, подходов к оценке и анализу ситуации, сложившейся в организации.*

# Тема 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ

## 1.1. Теории управления кадрами

Формирование науки об управлении персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, что произошло более ста лет назад, в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Более того, ключевые проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Авторами теории человеческих ресурсов являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др. Краткая информация, включающая основные постулаты, задачи и ожидаемые результаты от реализации этих теорий, приведена в табл. 1.1. Как известно, классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 г. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х годов. Теории человеческих ресурсов являются современными (табл. 1.1).

Таблица 1.1

### *Теории управления о роли человека в организации*

№ п/п	Наименование теорий	Постулаты теорий	Задачи руководителей организации	Ожидаемые результаты
1	Классические теории	Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворение. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они при этом зарабатывают	Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными	Индивиды могут перенести свой труд при условии, если будет остановлена соответствующая заработная плата и, если руководитель будет справедлив

№ п/п	Наименование теорий	Постулаты теорий	Задачи руководителей организации	Ожидаемые результаты
2	Теории человеческих отношений	Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными в общее дело и признанными как личности	Главная задача руководителя сделать так, чтобы каждый трудящийся чувствовал себя полезным и нужным	Факт обмена информацией с подчиненными и их участие в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить их основные потребности во взаимодействии и в чувстве собственной значимости
3	Теории человеческих ресурсов	Труд для большинства индивидов доставляет удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами	Главной задачей руководителя является более рациональное использование человеческих ресурсов	Расширение влияния на ход производства, самостоятельность и самоконтроль подчиненных повлекут за собой прямое повышение эффективности производства

## 1.2. Особенности философии управления кадрами

Рассматривая философию управления персоналом необходимо дать ей определение – это философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, осмысление лежащих в основе управления персоналом идей и целей. В частности, философия управления персоналом рассматривает процесс управления персоналом с логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической точек зрения.

Разновидности философий управления персоналом представлены в таблице (табл. 1.2).

Таблица 1.2

*Характеристика разновидностей философии управления персоналом*

Критерии организации работы	Философия управления персоналом		
	Японская	Американская	Российская
Основа организации	Гармония	Эффективность	Смешанная
Отношение к работе	Главное - выполнение	Главное - реализация заданий	Главное - реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная	Практически нет
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие	Средние между высокими и низкими
Принятие решений	Снизу -вверх	Сверху вниз	Сверху вниз
Делегирование власти	В редких случаях	Распространено	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные	Чаще семейные, чем формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов	Смешанная

Философия управления персоналом является неотъемлемой частью философии организации, ее костяком. Под философией организации следует понимать совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, систему ценностей и убеждений, воспринимаемых всем персоналом и подчиненную глобальной цели организации. Необходимость разработки такого документа обусловлена тем, что:

- отношения между персоналом должны строго регламентироваться общими для всех принципами, а в организации одинаковых людей нет;
- новые работники быстрее приспосабливаются к существующей системе моральных ценностей и требованиям администрации;



администрация проводит свою кадровую политику, часто отличающуюся от политики других организаций; руководящий состав организации меняется, но преемственность должна сохраняться, и работники должны жить по общим правилам;

- разнообразие вероисповеданий влияет на отношение людей к работе, поэтому важно иметь общие принципы и в этой области человеческих отношений.

Английская философия управления персоналом основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений. Она предусматривает уважение личности работника, искреннюю доброжелательность, мотивацию работников и поощрение достижений, обеспечение высокого качества работ и услуг, возможность систематического повышения квалификации, гарантии достойно заработка.

Американская философия управления персоналом построена на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников и четко ориентирована на прибыль компании, от величины которой зависит личный доход работника. Ей характерны: четкая постановка целей и задач, высокая оплата труда персонал, поощрение потребительских ценностей. Она отражает высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии.

Японская философия управления персоналом основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма. Здесь преобладает теория человеческих отношений. Ей присущи: преданность идеалам фирмы, пожизненный наем сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда.

Российская философия управления персоналом весьма многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и размера организации. Крупные акционерные организации, созданные на базе государственных, сохраняют прежние традиции и характеризуются четкой дисциплиной, коллективизмом и хозяйственностью, предусматривают повышение уровня жизни работников

и сохранение социальных благ и гарантий в новых условиях хозяйствования.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации являлся отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создавались отделы подготовки кадров или отделы обучения.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации. В основу ее построения закладываются закономерности, принципы и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

### **1.3. Принципы и закономерности управления кадрами организации**

Управление персоналом опирается на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением, но управление персоналом организации подчиняется и закономерностям, присущим только этому процессу.

Закономерность управления персоналом – объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями между людьми и накладывающими значительный отпечаток на их характер (рис. 1.1).

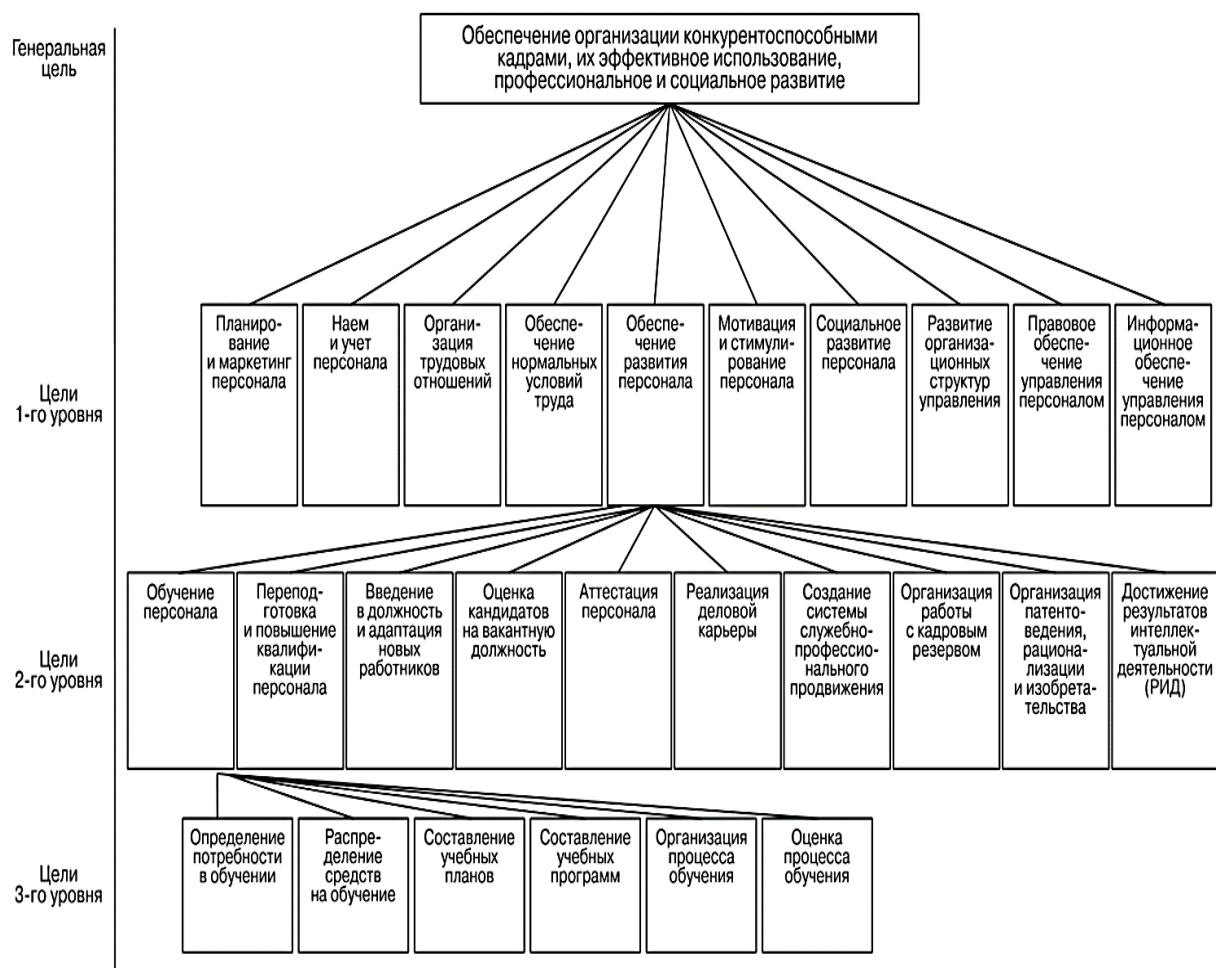


Рис. 1.1. Укрупненное дерево целей системы управления персоналом организации

Используя результаты исследований, проведенных ведущими экономистами, а также опыт построения систем управления персоналом на ряде организаций, приведем основные закономерности, которые являются объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации.

Соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы. Суть ее заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям производства.

Системность формирования системы управления персоналом требует учета всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организации в целом, а также производственной системой и внешней средой.

Необходимое разнообразие системы управления персоналом означает, что эта система должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью, чем последняя. Простую систему управления персоналом невозможно создать для сложной системы производства.

Изменение состава и содержания функций управления персоналом предполагает, что с развитием организации возрастает роль одних функций управления персоналом и снижается роль других на разных ступенях управления и изменяется их содержание.

Сущность закономерности минимизации числа ступеней управления персоналом состоит в том, что чем меньше уровней управления имеет система управления персоналом, тем она эффективнее работает.

Протекание процессов управления персоналом является результатом действия результирующих сил, каждая из которых подчиняется той или иной закономерности управления. Закономерности непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами, создавая интегрированную результирующую силу. Отсюда следует необходимость единства действий закономерностей управления персоналом.

Приведем основные закономерности, связанные с межличностными отношениями.

Закономерность неопределенности отклика, ее суть - в различном восприятии людьми внешних воздействий, зависящем от различий в их личностных особенностях, характера конкретной ситуации, в которой происходит воздействие, особенностей передачи воздействия.

Неадекватность отображения человека человеком и неадекватность самооценки. Смысл этой закономерности состоит в том, что один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека и относительно самого себя.

Закономерность искажения смысла информации действует тем сильнее, чем большее число людей использует какой-либо массив информации, последовательно передавая ее друг другу, особенно на входе и на выходе любого процесса.

Необходимо различать принципы управления персоналом принципы построения системы управления персоналом.

Принципы управления персоналом (ПУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Познавая данные принципы люди познают закономерности. ПУП отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей поэтому и сами являются объективными.

ПУП – множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления контролем исполнения решений и др. Ряд американских и японских корпораций широко используют и другие принципы управления персоналом: пожизненного найма, контроля исполнений заданий, основанного на доверии; сочетания такого контроля с корпоративной культурой; консенсуальное принятие решений т.е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

Различают две группы ППСУП: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (табл. 1.3).

Таблица 1.3

*Принципы построения системы управления персоналом организации*

Наименование принципа	Содержание принципа
<b>ПРИНЦИПЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	
Обусловленности функций управления персоналом целям производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства
Первичности функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам службы управления персоналом и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом
Оптимальности соотношения интра-инфрафункций управления персоналом	Принцип определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции)
Оптимального соотношения управленческих ориентаций	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства
Потенциальных имитаций	Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня
Экономичности	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате осуществления мероприятий
Прогрессивности	Означает соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам
Перспективности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации

Окончание табл. 1.3

Наименование принципа	Содержание принципа
Перспективности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации
Комплексности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.)
Оперативности	Предполагает своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Оптимальности	Должны осуществляться многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
Простоты	Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение систем управления персоналом в ущерб производству
Научности	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законодательства развития общественного производства в рыночных условиях
Иерархичности	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является не симметричная передача информации «вниз» и «вверх» (агрегирование) по системе управления
Автономности	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах систем управления персоналом необходимо обеспечить рациональную автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
Согласованности	Взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени
Устойчивости	Для обеспечения устойчивого функционирования систем управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

### 1.4. Методы управления кадрами

Методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Система методов управления персоналом организации



Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как методы кнута. Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как методы пряника. Социально-психологические методы основаны на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как методы убеждения.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Управленческое воздействие экономических и социально-психологических методов носит косвенный характер. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты

деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации. В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных со временных средств управления, учитывается ценный опыт, которым обладают работники аппарата управления.

При рыночной системе хозяйствования в условиях свободного рынка и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия на личность конкретного человека.

Такое разделение достаточно условно, так как в современном общественном производстве человек всегда действует не изолированно, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высоко развитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

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

Методы управления персоналом можно также классифицировать по признаку принадлежности к общей функции управления: методы нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа и учета. Более подробная классификация данных методов по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом. По этому признаку выделяются методы: найма, отбора и приема персонала, деловой оценки персонала, социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала, мотивации трудовой деятельности персонала, организации системы обучения персонала, управления конфликтами и стрессами, управления безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала и его высвобождения.

## **Дидактический материал**

### *Вопросы*

1. Что понимается под управлением персоналом организации?
2. В чем отличительные особенности теорий и концепций управления персоналом?

3. Какие методы управления персоналом вы знаете?

*Задания*

*Задание 1.*

Для выполнения задания студентам предлагается перечень функций службы управления персоналом, составленный в свободной последовательности. Необходимо расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Перечень функций службы управления персоналом:

1. обеспечение потребности в персонале;
2. использование персонала;
3. анализ маркетинговой информации;
4. разработка системы целей управления персоналом;
5. определение содержания труда на каждом рабочем месте;
6. выбор путей покрытия потребности в персонале;
7. адаптация персонала;
8. определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
9. формирование системы управления персоналом;
10. планирование качественной и количественной потребности в персонале;
11. отбор персонала;
12. определение потребности в персонале;
13. производственная социализация персонала;
14. мотивация трудовой деятельности;
15. управление карьерой персонала;
16. высвобождение персонала;
17. определение содержания и процесса мотивации;
18. деловая оценка персонала;
19. использование материальных и нематериальных побудительных систем;
20. развитие персонала;
21. организация обучения персонала.

## Задание 2.

Подход к управлению персоналом как к системе предполагает наличие ряда элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом. В их числе, прежде всего, наличие субъекта и объекта управления. Субъект управления организует деятельность объекта управления – персонала. Выделяют три уровня управления персоналом – высший (руководство организации), средний (функциональный), нижний (линейное руководство, руководители структурных подразделений).

Для выполнения данного задания следует воспользоваться «Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих». На первом этапе необходимо ознакомиться с должностными обязанностями директора предприятия, заместителя директора по управлению персоналом и начальника цеха (должности, относящиеся к трем различным уровням управления организацией).

На втором этапе нужно заполнить таблицу, отражающую распределение функций СУП на различных уровнях управления (табл. 1.4).

Таблица 1.4

*Схема распределения функций*

Направления	Руководители		
	Директор	Зам. директора по управлению персоналом	Начальник цеха (участка)
Стратегическое управление персоналом			
Формирование кадровой политики			
Разработка планов потребности в персонале			
Организация труда			
Подбор персонала			
Отбор			

Окончание табл.1.4

Направления	Руководители		
	Директор	Зам. директора по управлению персоналом	Начальник цеха (участка)
Найм			
Адаптация			
Оценка			
Аттестация			
Развитие (обучение) персонала			
Контроль за соблюдением трудовой дисциплины			
Охрана труда			
Мотивация, стимулирование			
Планирование карьеры			

Для заполнения таблицы принимаются следующие обозначения:

О – отвечает за выполнение, обобщает результаты, организует выполнение работы;

П – представляет информацию, необходимую для выполнения данной функции;

У – участвует в обсуждении и подготовке данного вопроса;

А – анализирует;

К – контролирует выполнение функции;

И – исполняет;

Р – принимает решения (утверждает, подписывает документ).

После заполнения таблицы необходимо проанализировать полученный результат и выявить дублирование функций управления персоналом на различных уровнях управления организацией, либо их необеспеченность.

### Задание 3.

Необходимо выбрать организацию для исследования. Проанализировать структуру персонала выбранной фирмы с учетом квалификации, пола, возраста работников, а также стажа работы (общий и в организации). Отобразить полученные результаты графически, сделать выводы и дать рекомендации (табл. 1.5).

*Пример:*

Таблица 1.5

#### *Анализ структуры персонала*

Персонал	Количество работников								Тр (ба- зис- ный) 2016/2 013	Тпр
	2013год		2014год		2015год		2016год			
	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%		
Руководитель	1	7,1	1	6,7	1	5,6	1	5	1	0
Зам. руководителя	1	7,1	2	13,3	2	11,1	2	10	2	1
Нач. отдела	2	14,3	2	13,3	2	11,1	2	10	1	0
Юрист	1	7,1	1	6,7	2	11,1	2	10	2	1
Специалист	2	14,3	2	13,3	4	22,2	6	30	3	2
Служащие	4	28,6	4	26,7	4	22,2	4	20	1	0
Технические исполнители	3	21,5	3	20	3	16,7	3	15	1	0
Всего	14	100	15	100	18	100	20	100		

Рассматривая общую текучесть работников данной организации, можно сказать, что количество сотрудников увеличилось на 6 человек за 4 года. Это может быть связано с некоторыми расширениями предприятия, т.к. оно начало свою деятельность только в 2013 году, и в течение следующих лет происходили увеличения объема оказываемых услуг (табл. 1.6).

Таблица 1.6

*Квалификационная структура персонала*

№	ФИО	Должность	Возраст, лет	Стаж, лет		Образование
				Общий	В орг.	
1	Адувалов Н.С.	Технич. исп.	33	10л 4м	9м	Среднее
2	Андреева О.В.	Служащий	26	8л 7 м	3 мес	Среднее спец.
3	Богданова В.С.	Специалист	63	38л 4м	4	Высшее
4	Волчок Е.И.	Нач. отдела	32	13 л 8 м	4	Высшее
5	Иртегова Л.С.	Служащий	43	23г 1 м	2г 2м	Среднее спец.
6	Квитко А.К.	Юрист	33	7л 9м	10м	Высшее
7	Комаров В.В.	Нач. отдела	41	22г 7м	4г	Среднее спец.
8	Котова С.В.	Технич. исп.	50	31л 11м	3г 4м	Среднее
9	Леткова С.А.	Технич. исп.	54	33	1г 1м	Среднее
10	Нечаев В.А.	Служащий	35	15л 2м	4	Среднее спец.
11	Овсова Е.Е.	Зам. руководит.	48	28л 4м	4	Высшее
12	Садекова Ю.В.	Служащий	35	14л 2м	4	Среднее спец.
13	Сергеева Н.О.	Специалист	30	9л 10м	7 мес	Среднее спец.
14	Симонова Н.Н.	Специалист	41	16л 7м	4г	Среднее спец.
15	Смирнова О.Б.	Зам. руководит.	53	34г 4 м	4	Высшее
16	Смирнова С.С.	Специалист	42	14л 11м	10 м	Среднее спец.
17	Соколова М.И.	Юрист	26	3г 7м	5 мес	Высшее
18	Тихомирова Н.В.	Специалист	42	19л 1м	4	Среднее спец.
19	Щепалов А.Ю .	Руководитель	49	32	4	Высшее
20	Яблокова Н.Е.	Специалист	35	14л 10м	3г 4 м	Среднее спец.

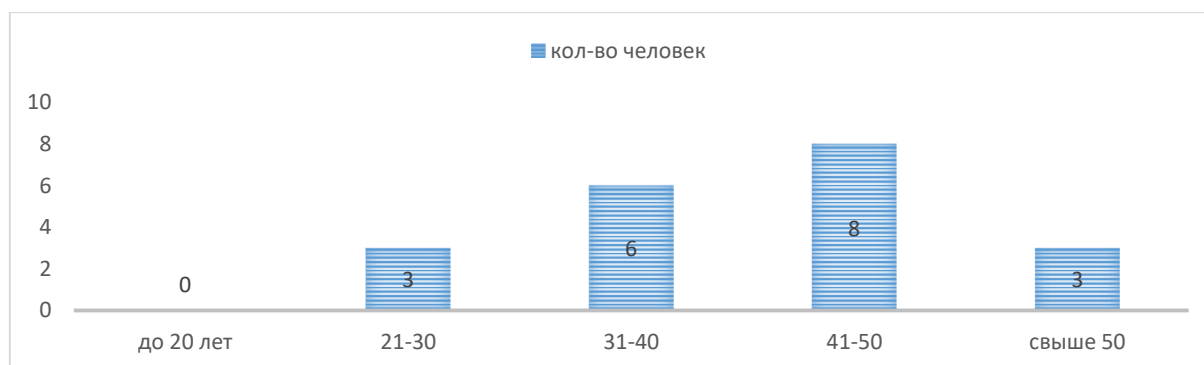
На основе анализа квалификационной структуры предприятия, можно сказать, что в целом персонал качественно подобран для оказания данного вида услуг. Опыт работы и образование сотрудников удовлетворяет качеству оказываемых услуг (табл. 1.7 – 1.10, рис. 1.3 – 1.4).



Таблица 1.7

*Анализ возрастной структуры персонала*

Возраст	Кол-во работников	%
До 20 лет включительно	0	0
21-30	3	15
31-40	6	30
41-50	8	40
Свыше 50	3	15
Всего	20	100

*Рис. 1.3. Анализ возрастной структуры персонала организации*

Из анализа возрастной структуры делаем вывод, что в организации работают молодые сотрудники – почти половина персонала моложе 40 лет, 8 человек относится к категории «41-50 лет», и лишь возраст 3 человек превышает 50 лет. Анализ структуры персонала по стажу работы

Таблица 1.8

*Общий стаж работы*

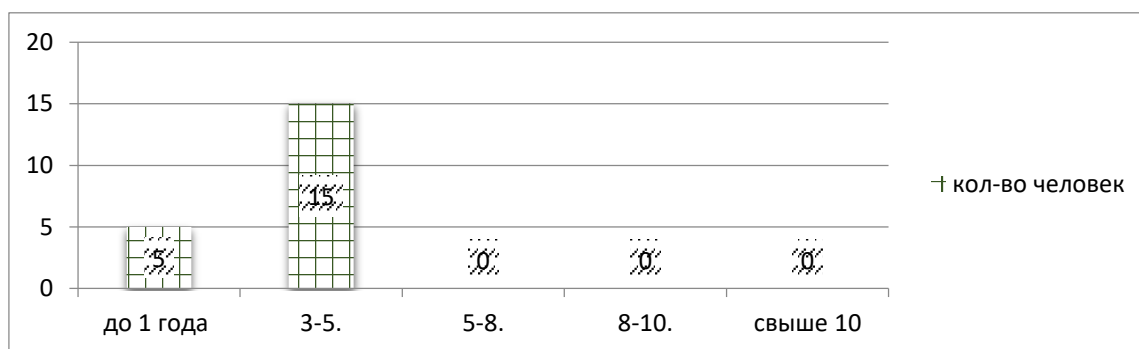
Стаж	Кол-во работников	%
До 10 лет	4	20
11-15 лет	6	30
16-20 лет	2	10
21-25 лет	2	10
Свыше 25 лет	6	30
Всего	20	100

Анализируя общий стаж работы, мы видим, что по 30% (6 человек) приходится на группы стажа «11-15» и «свыше 25 лет». По 2 человека имеют стаж «16-20» и «21-25 лет».

Таблица 1.9

*Стаж на предприятии*

Стаж	Кол-во работников	%
До 1 года	5	25
3 – 5 лет	15	75
5-8 лет	0	0
8- 10 лет	0	0
Свыше 10 лет	0	0
Всего	20	100

*Рис. 1.4. Анализ персонала по стажу работы в организации*

В целом в организации работает опытный и квалифицированный персонал, только 4 человека из 20 имеют стаж меньше 10 лет. С начала основания предприятия работает 15 человек, которые, соответственно, имеют стаж работы на данном предприятии 5 лет. 5 человек работает в организации менее года.

Таблица 1.10

*Анализ персонала организации по образовательному уровню*

Образование	Кол-во работников	%
Высшее	7	35
Среднее специальное	10	50
Среднее	3	15
Всего	20	100

Таким образом, половина сотрудников имеют среднее специальное образование, 3 человека, имеющие среднее образование, устроены

на должность «технические исполнители», остальные 7 человек имеют высшее образование.

Общий вывод по работе: изучив и проанализировав структуру персонала МУП «ХХХ», можно сказать, что коллектив четко сформирован и слажен, коренных изменений в составе организации нет. В большинстве своем задействованы люди в возрасте от 31 до 50 лет. Говоря об образовании сотрудников, заметим, что знания и навыки удовлетворяют качеству оказываемого вида услуг, общий стаж управляющего в данной организации -32 года, это позволяет более качественно руководить рабочим процессом для эффективного оказания услуг населению данного муниципального образования.

Рекомендации:

- 1) Увеличить число специалистов для более качественного и своевременного оказания услуг;
- 2) Выслушивать предложения специалистов, возможно, они считают, что некоторые процессы можно улучшить, ввести новые услуги, решить некоторые проблемы;
- 3) Заработная плата и бонусные программы полезны для поддержания настроения в коллективе сотрудников.

### **Список использованной литературы**

1. Липатов, В.С. Управление персоналом предприятий и организаций: учебник / В.С. Липатов. - М.: ТОО «Люкс-арт», 2015.- 232 с. – ISBN 978-5-46900913-9
2. Виноходова, А.Ф. Кадровая политика и система управления предприятием в условиях кризиса [Электронный ресурс]/ под науч. ред. М.В.
3. Владыка, Т.Н. Флигинских, Ю.В. Всяких. 2015. – с. 76–81. – Режим доступа: <https://elibrary.ru>. – (Дата обращения: 20.12.2017)

4. Егоршин, А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М: ИНФРА-М, 2008. – 320 с. ISBN 978-5-16-003178-1
5. Азрилиян, А.Н. Большой экономический словарь. / А.Н. Азрилиян. -М.: Институт новой экономики, 2014г. – 469 с. ISBN 5-893-78012-4
6. Кибанов, А.Я., Управление персоналом: регламентация труда: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде, Т.А. Родкина. - М.: Экзамен, 2016 – 575 с. ISBN 978-5-469-00913-9

## **Тема 2. УЧАСТНИКИ ФИРМЫ И ИХ ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ**

### **2.1. Взаимодействие фирмы и сотрудников**

В течение длительного периода времени отношения работника и работодателя обуславливались иерархической составляющей. Это взаимодействие можно выразить формулой «хозяин-работник», а управление кадрами определить как использование работников для достижения целей, которые поставлены собственником фирмы. Если дело (фабрика, завод) было крупным, хозяину помогали управляющий, инженеры, мастера, преданность которых проверялась десятилетиями и даже поколениями личных взаимоотношений.

В современной фирме отношения между собственником и наемными работниками предстают более сложными.

Во-первых, фигура хозяина фирмы становится неопределенной, так как сегодня доминирующей формой собственности является корпоративная форма, которая предполагает большое число собственников, в той или иной степени влияющих на дела фирмы. Кроме того, на дела фирмы могут воздействовать разные субъекты хозяйственного процесса: банк, который финансирует фирму и в значительной мере контролирует ее финансы; работники фирмы, которые представлены в органах ее управления; представители профсоюза, которые участвуют в регулировании трудовых отношений, и т.д.

Во-вторых, управление фирмой становится особой профессией и особой сферой деятельности. При этом интересы и цели профессиональных менеджеров не обязательно совпадают с интересами и целями нанимающих их собственников. Профессионализация управления сегодня столь высока, что даже единоличные собственники маленьких фирм прибегают к услугам профессиональных экспертов и менеджеров.

С учетом названных обстоятельств ответить на вопросы, как складываются иерархические отношения в фирме и кто руководит фирмой, до вольно сложно. Мы будем отвечать на эти вопросы на протяжении многих тем данного курса, а начнем с общей структуры взаимодействия в фирме, определив, кто такие участники фирмы.

### *Участники фирмы*

*Участники фирмы (или члены фирмы)* – это люди, от которых зависит выработка и осуществление хозяйственных решений внутри фирмы. Традиционно к участникам фирмы относятся:

1. Собственники.
2. Менеджеры (эту группу можно разделить на руководителей высшего, среднего и низшего уровня).
3. Работники – исполнители (собственно персонал фирмы).

Однако современная практика хозяйствования дает серьезные основания расширить круг участников фирмы и отнести к ним неоднородную, но весьма важную группу субъектов влияния на дела фирмы.

### *Институты включения человека в фирму*

Человек становится членом любой организации (в том числе фирмы) в соответствии с определенными правилами. Эти правила – социальные институты общества.

Чтобы точнее понять это определение, поясним следующее:

Формальные правила, принципы, нормы – это правила, принципы, нормы, которые поддерживаются и регулируются правой системой общества.

Неформальные правила, принципы, нормы – это правила, принципы, нормы, которые поддерживаются и регулируются привычкой, традицией, обычаем.

*Социальная роль* – это набор стандартных форм поведения, определяемых статусом человека. (Каждый человек в своей жизни выполняет множество ролей – отца, сына, руководителя, подчиненного, авторитетного специалиста и т.п. Применительно к управлению кадрами такого рода ролями являются: хозяин, руководитель, лидер, исполнитель, инициативный исполнитель, коллега (товарищ по работе) и т.п.).

*Социальный статус* – положение человека, занимаемое им в общественной системе в соответствии со значимыми для нее свойствами – пол, возраст, национальность, профессия, должность и т.п. Различают прирожденный (происхождение, пол, возраст и т.п.) и достижимый (профессия, квалификация, должность и т.п.) статусы. Применительно к управлению кадрами важнейшими примерами статуса являются: квалифицированный работник, опытный работник, временный работник и т.п.

Современная экономика рыночного типа базируется на *институте права*, обеспечивающего право частной собственности и право свободного заключения контрактов и сделок между участниками хозяйственной жизни.

Рассмотрим, как институт права характеризует положение названных групп участников фирмы.

1. Положение собственника (или собственников) фирмы определяется правовым институтом собственности (правом собственности) и фиксируется в учредительных документах фирмы. Существует два наиболее важных варианта реализации механизма собственности:

первый вариант – когда собственник сам руководит делами фирмы; второй вариант – когда собственник делегирует свои полномочия совету директоров (которые, в свою очередь, используют для руководства фирмой услуги менеджеров).

2. Положение наемных работников (к которым относятся и менеджеры, а не только работники исполнительского труда) обусловлено трудовым договором (контрактом).

3. Положение менеджеров оказывается двойственным. С одной стороны, они сами являются наемными работниками и, значит, их положение определяется договором, с другой – в их обязанность входит осуществление интересов собственников, включая и интересы собственников по использованию наемных работников.

4. Отношения фирмы с деловыми партнерами (партнерские отношения) формируются на основе контракта, который, как правило, имеет форму договора о совместной деятельности.

Итак, положение названных групп участников фирмы определяют два гражданско-правовых института – *собственность и договор* (контракт).

Общей институциональной основой включения в круг участников фирмы как ее партнеров, так и наемных, работников является договор (контракт). Оформление отношений в договорных обязательствах дает исходную базу для ответа на вопрос об иерархии взаимодействия в фирме и вносит ясность в понимание целей управления кадрами и используемых средств для их осуществления.

С организационной точки зрения различие между партнерами и наемными работниками принципиально, так как в партнерских отношениях ответственность и риски строго распределяют между партнерами, а в наемных трудовых отношениях фирма несет полную экономическую ответственность за использование труда наемных работников. Однако с точки зрения результатов своей деятельности фирма может рассматривать использование партнерских отношений как альтернативный найму способ решения кадровых вопросов. Для российских фирм сегодня важно также не только учитывать мировой опыт кадрового менеджмента, но и корректировать его с учетом особенностей культуры и традиций своей страны, формируя собственную (внутрифирменную) культуру.

*Внутрифирменная культура* – это признаваемая и поддерживаемая участниками фирмы система ценностей и совокупность норм поведения как внутри фирмы, так и в отношениях фирмы с внешней средой. Сегодня формирование внутрифирменной культуры является предметом специальной заботы руководства фирм и рассматривается как средство повышения эффективности труда и хозяйственной деятельности в целом.

## **2.2. Интересы, потребности и цели сотрудников организации**

Любая фирма представляет собой юридическое лицо, смыслом организации которого является осуществление бизнеса, предпринимательской деятельностью, измеряемого в конечном счете прибылью. Однако эффективное управление кадрами должно учитывать, что у каждого участника фирмы складывается из очень непростого взаимодействия интересов и потребностей всех участников фирмы.

В известных Вам из курса общего менеджмент теориях мотивации в основе групповых и индивидуальных целей находятся потребности (схема на рис. 2.1). Обратите внимание, что схему взаимосвязи потребностей, интересов и мотивов поведения внесен новый элемент – социальные институты, определяющие положение человека в фирме.



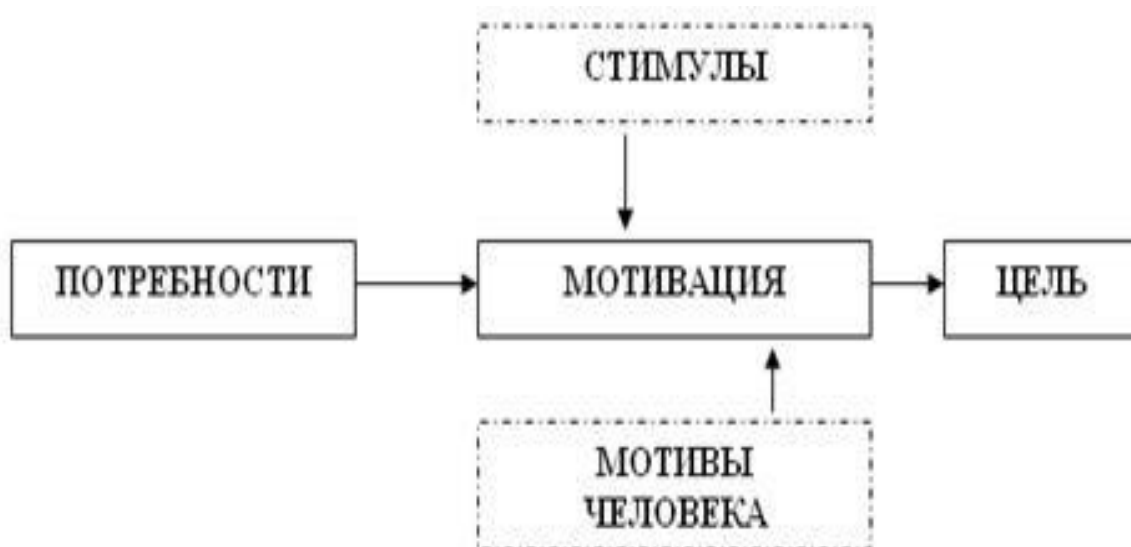


Рис. 2.1. Взаимосвязь потребностей, мотивов и целей в формировании поведения сотрудников фирмы

Вспомните значение используемых в схеме терминов, которые уже встречались Вам в общем курсе менеджмента.

*Потребности* – это недостаток (дефицит) чего-то, что является элементом жизненных условий человека. Потребности – исходная причина целенаправленного действия.

*Цели* – это желаемый объект или желаемое состояние объекта, к обладанию которым стремится человек. М.Вебер определил цель как «результат действия, который становится его причиной».

*Мотивы* – внутренние побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

*Интересы* – направленность поведения человека, то что приобретает для него значение, мотив действия, который так или иначе переживается и в той или иной степени осознается человеком.

В представленной на рис. 5 схеме показывается, что традиционная взаимосвязь потребностей, мотивов и целей в рамках конкретных условий опосредствована институтами, благодаря которым человек становится членом фирмы.

Рассмотрим интересы и цели каждой из основных групп участников фирмы.

### *1. Собственники*

Собственники могут быть представлены одним человеком (хозяйном), ограниченной группой лиц, владеющих долями или акциями, или неопределенной группой лиц, владеющих акциями компании. Они могут принимать участие в деятельности фирмы своим трудом в качестве исполнителей или в качестве администрации, а могут быть внешними участниками фирмы. Все перечисленные ситуации предполагают неоднородность целей собственников в делах фирмы. Однако общей их целью является прибыль.

Вместе с тем важно иметь в виду, что при корпоративной организации фирмы собственность осуществляется через владение акциями, а экономический интерес реализуется двойственно – через дивиденды, получаемые от акций, и через их курсовую стоимость.

### *2. Наемные работники*

Для наемных работников их отношение к работе определяются тремя основными ценностями – уровнем заработной платы, стабильностью занятости и степенью удовлетворенности трудом. Данные ценности выступают в качестве целей, которые ставят перед собой наемные работники, заключая договор с фирмой. Однако в ходе практической реализации эти цели бывает трудно совместить, и работникам приходится выбирать (стихийно или осознанно) одну из них в качестве приоритетной, а другие рассматривать в качестве компромиссно устанавливаемого норматива.

Выбор одной из целей наемными работниками во многом зависит от внешних факторов – от развития макроэкономических процессов, отраслевых и исторических особенностей технологии производства.

Важную роль в выборе приоритетов играет организация рабочих в лице профсоюзов.

*Является ли заработная плата наиболее желанной целью?*

Экономисты давно поняли, что размер заработной платы и в целом размер денежного дохода во многих случаях – не самая желанная

цель для работников. С ней успешно конкурируют другие цели – хорошо организованный и комфортный отдых, стремление получить от труда творческое удовлетворение, ощущение общественной полезности своего труда. Важным фактором является и стабильность работы, уверенность в том, что в скором будущем не последует увольнения.

### *3. Менеджеры*

С определенной оговоркой к данной группе следует отнести кроме менеджеров и специалистов, в работе которых прибыль фирмы связана с изобретениями, открытиями и их внедрением.

### *4. Партнеры*

Деловые партнеры фирмы (поставщики, клиенты и т.д.) не принимают непосредственного участия в управлении фирмой, но объективно заинтересованы в положительных результатах ее работы, в направлении и характере ее развития. Партнеры проецируют свои интересы и цели на работу фирмы, ищут способы воздействия на ее дела. Поэтому представителей данной группы называют также субъектами влияния. Сегодня к субъектам влияния все чаще относят и потребителей продукции фирмы.

### *5. Рабочие группы и подразделения*

В отличие от предшествующих групп данная группа формируется в текущих процессах организации деятельности фирмы. Соответственно, цели рабочих групп и структурных подразделений фирмы могут порождаться, например, борьбой за распределение заданий внутри фирмы, не равным распределением груза последствий из-за наступающих перемен и т.п. Эти цели могут вступать в противоречие с общими целями развития фирмы и обязательно должны учитываться ее руководством.

### *Индивидуальные мотивы поведения*

«Если бы человеку по его природе не свойственно было искушение рискнуть испытать удовлетворение (помимо прибыли) от создания фабрики, железной дороги, рудника или фермы, то на долю одного лишь холодного расчета пришлось бы не так уж много инвестиций». Приведенное высказывание Кейнса помогает понять, что каждый из участников фирмы, на каких бы исходных условиях он ни был в нее

включен, привносит в ее деятельность собственные интересы и цели, связанные с работой в фирме. Наиболее типичными среди этих целей являются стремление достигнуть жизненного успеха, сделать карьеру, реализовать творческие замыслы, ощутить поддержку коллектива, спокойно доработать до пенсии, иметь приемлемый социальный статус и т.п. Это могут быть и мошеннические цели.

### **2.3. Разделение труда и квалификационный состав работников**

Функции, которые выполняет работник в фирме, базируются на его трудовых обязанностях.

#### *Разделение труда и его эволюция*

Содержание трудовых обязанностей обусловлено прежде всего внутрифирменным разделением труда. Рассматриваются характеристики труда трех исторических эпох развития промышленности: доиндустриальной, индустриальной и современной (послеиндустриальной). До появления машин и выросшего на их основе фабрично-заводского производства в промышленности господствовал ремесленник. Специалисты неоднозначно оценивают разделение труда, выделяя как его преимущества, так и недостатки (рис. 2.2).

Выгоды от внутрифирменного разделения труда – низкие издержки на труд и высокая степень управляемости каждым работником – формулируются прежде всего, как экономическая проблема. А недостатки – как социальная проблема, так как в результате закрепления работников за узкоспециализированными и неквалифицированными видами труда происходит их превращение в частичных исполнителей с подавленным развитием и ограниченными потребностями.

Разделение труда эволюционирует внутри фирмы по двум направлениям: горизонтальному и вертикальному. Горизонтальное разделение труда является предпосылкой появления разнообразных профессий. Вертикальное разделение труда делит работников на руководителей и исполнителей.



*Рис. 2.2. Преимущества и недостатки разделения труда*

*Профессиональный состав работников* – важный показатель при планировании кадров. Однако в аналитических целях сам по себе этот показатель недостаточно информативен, поэтому на его основе вырабатываются более информативные показатели, такие, например, как показатель профессионально-квалификационного состава работников и показатель профессиональной дисперсии.

Методика построения показателей *профессионально-квалификационного состава* работников строится на классификации профессий по характеру и уровню квалификации. В западных методиках выделяются три группы работников: квалифицированного, полуквалифицированного и не квалифицированного труда. В отечественной практике принято рассматривать четыре группы:

- 1) высококвалифицированного,
- 2) квалифицированного,
- 3) малоквалифицированного
- 4) неквалифицированного труда.

Сохранение в практике деления работников на четыре квалификационные группы в настоящее время оправдывается сосуществованием в производстве двух типов трудовых процессов – традиционного (фабрично-заводского) и современного, базирующегося на достижениях электронной и компьютерной технологии, – и строится на следующих признаках:

- 1) место (и значение) профессии в научно-техническом прогрессе, в освоении новых производительных технологий и продуктов;
- 2) ответственность за поддержание высокого и регулярно обновляемого качества продуктов;
- 3) уровень общеобразовательной и профессиональной подготовки;
- 4) важнейшие особенности трудового процесса с точки зрения возможностей его регламентации и контроля (диапазон функций соответствующей

Характеристика профессионально-квалификационного состава рабочих (ив целом работников фирмы) имеет важное значение для выбора принципов и форм управления, организации, стимулирования и мотивации труда. Общая закономерность здесь следующая. Чем более квалифицированным исполнителем, тем в меньшей степени он поддается регламентации и тем дороже контроль, тем дороже контроль за его результатами.

Точнее увидеть эту характеристику разделения труда внутри фирмы позволяет показатель профессиональной дисперсии. Данный показатель отражает степень рассеивания работников по различным профессиям. Чем больше профессий применяется в фирме, тем выше значение показателя. Профессиональная дисперсия определяется как количество профессий на тысяч работников.

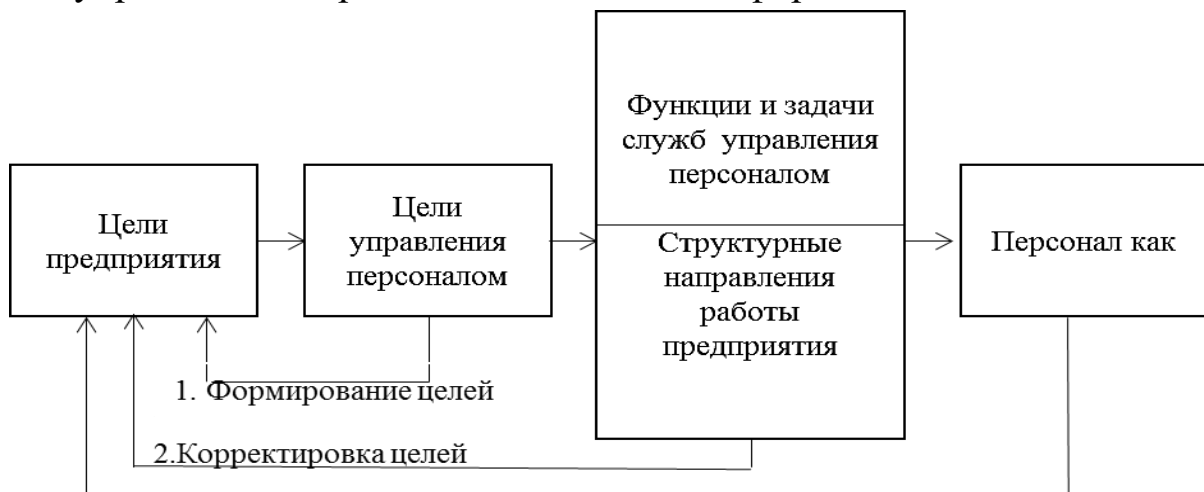
Фирма достигает поставленных целей, используя ресурсы, основной из которых – работники. Управление фирмой зачастую и определяют по формуле: «нужные кадры в нужном месте и в нужное время». Хозяйственная практика и аналитический опыт подсказывают, что эту формулу можно представить в виде трех основных целей кадрового менеджмента.

1. Обеспечение фирмы работниками необходимой численности и состава.

2. Эффективное использование работников.

3. Консолидация интересов и целей всех членов фирмы.

Однако фирма является предпринимательской единицей, задача которой – бизнес. Важнейшее условие функционирования фирмы – конкурентная рыночная среда. С этой точки зрения работники, хотя в основном, но не единственное средство достижения целей фирмы, и проблемы управления кадрами должны быть подчинены общим целям фирмы. Для наглядности представим на рис. 2.3 схему взаимосвязи целей управления кадрами с общими целями фирмы.



*Рис. 2.3. Схема взаимосвязи целей кадрового менеджмента с общими целями организации*

Схема показывает:

- Цели управления кадрами производны от целей формы. На обратные связи целей управления кадрами с общими целями фирмы указываются три стрелки. Первая из них отражает участие персонала в формировании целей. Вторая – корректировку целей, обусловленную параметрами кадровых процессов. Третья – корректировку целей, обусловленную ограничениями при поиске подходящих работников.

- Цели управления кадрами реализуются в двух направлениях работы, обозначенных на то, что цели управления кадрами реали-

зуются в виде функций и задач кадровых служб и линейных подразделений фирмы. Второй – на структурные направления работы фирмы (стратегия, принципы построения, направления развития и т.д.)

Первой целью управления кадрами является обеспечение фирмы работниками необходимой численности и состава. Эта цель достигается за счет найма, увольнения и обучения работников. О том, как успешнее провести эту работу, будет рассказано в главе «Обеспечение фирмы кадрами». Сейчас же следует разобраться в самом содержании этой цели, а так же в том, какие структурные требования выдвигает ее достижение.

Наиболее общими характеристиками кадров, в которых выражена работа по обеспечению ими фирмы, являются:

- Стабильность кадров.
- Текучесть кадров.
- Гибкость в использовании кадров. Флексибилизация.

Стабильность кадров, как правило, считается важной положительной характеристикой работы с кадрами. Это действительно так, если стабильность кадров отражает активную работу внутри фирмы по совершенствованию квалификации работников и условий их труда, если рост эффективности работы совмещается с ростом денежных доходов работников. Стабильность кадров измеряется с помощью показателя стабильности кадров по следующей формуле (2.1):

$$K_{CT} = \frac{Ч_{C5}}{Ч_{СП}}, \quad (2.1)$$

где  $K_{CT}$  - коэффициент стабильности кадрового состава;

$Ч_{C5}$  - среднесписочное число работников организации за текущий период со стажем работы в данной организации более 5 лет (человек);

$Ч_{СП}$  - среднесписочное число работников организации за текущий период (человек).

Показатель стабильности кадров можно сопоставлять по годам, а также для разных подразделений и групп работников. Недостатком



этого показателя является то, что он отражает прошлое состояние дел в фирме, которое не обязательно хорошо для настоящего, а тем более для будущего. За высокой стабильностью может скрываться застой фирмы, консервативное отношение к ее недостаткам: низкой производительности, попустительству низших руководителей к прогулам и нарушениям дисциплины.

Основоположник французской школы менеджмента А. Файоль считал, что посредственный руководитель, который держится за свое место, безусловно, предпочтительней, чем талантливый менеджер, который не держится за свое место. Этот принцип Файоля, хотя и вызывает сегодня неодинаковые оценки, заставляет задуматься об аргументах за и против текучести кадров.

Увольнение работников требует их замены и сопряжено с материальными издержками и организационной дестабилизацией фирмы, поэтому оно является предметом специального анализа. Службы управления кадрами совместно с линейными службами и профсоюзной организацией на основе анализа причин и масштабов увольнений диагностируют трудовую ситуацию в подразделениях фирмы. В результате могут быть выявлены следующие ситуации:

- ✓ плохая организация трудового процесса;
- ✓ неудовлетворительные условия, охрана и содержание труда;
- ✓ неудовлетворенность работников размерами заработной платы,
- ✓ перспективами роста, возможностями регулировать трудовое время и т.п.

Анализ увольнений работников фирмы является важным элементом работы кадровых служб, так как увольнения – это не только фактор, играющий важную роль в обновлении кадров фирмы, но и важная характеристика для анализа и регулирования всех кадровых процессов.

Наиболее общая классификация причин увольнения работников следующая:

1. Технологические, организационные, конъюнктурные перемены в фирме, требующие увольнения работников.
2. Институциональные изменения в жизни работников: уход в армию, на пенсию, поступление в учебное заведение и т.п.

3. Неудовлетворенные потребности, в частности неудовлетворенность:

- ◆ зарплатой;
- ◆ возможностью повысить квалификацию и продвигаться по служебной лестнице;
- ◆ условиями и организацией труда;
- ◆ отношениями с товарищами по работе или с руководством; ◆ режимом труда.

4. Несоответствие работников требованиям, которые предъявляет к ним руководство:

- ◆ нарушения трудовой дисциплины;
- ◆ невыполнение трудовых норм или принятых обязательств и т.п.

Рассматривая коэффициент текучести персонала можно отметить, что он определяется согласно формулы:

$$K_{ТЕК} = \frac{Ч_{СЖ} + Ч_{НПР}}{Ч_{СП}}, \quad (2.2)$$

где  $K_{ТЕК}$  - коэффициент текучести персонала;

$Ч_{СЖ}$  - численность персонала, уволенного по собственной инициативе за текущий период (человек);

$Ч_{НПР}$  - численность персонала, уволенного по инициативе работодателя за текущий период (человек);

$Ч_{СП}$  - среднесписочное число сотрудников организации за текущий период (человек).

При оценке текучести кадров следует иметь в виду, что с ростом квалификации работников и затрат со стороны фирмы на подготовку кадров усиливается ориентация руководства на снижение текучести и рост стабильности кадров.

В современных условиях способность к приспособлению трудового ресурса фирмы к ускоряющимся переменам внутри и вне фирмы стала самостоятельной проблемой. Способность фирмы с наименьшими издержками приспособлять трудовой ресурс к внешним и внутренним изменениям получила название «флексбилизация» (от

англ. flexibility – подвижный, эластичный). Флексибилизация достигается за счет гибкой оплаты труда (market-clearing wage) и гибкого использования кадров (flexibility of work). Организационные меры, обеспечивающие гибкое использование кадров, достигаются:

- 1) за счет функциональной гибкости кадров;
- 2) за счет разнообразия форм найма и их иерархизации.

Рассмотрим эти меры подробнее.

1. Функциональная гибкость кадров обеспечивается за счет расширения квалификации работников и организации трудового процесса. Квалификация и организация должны позволять работникам быстро перестраиваться в исполнении своих функций.

2. Разнообразие форм найма обеспечивает фирме приспособление к изменяющимся условиям функционирования, позволяя без специальных усилий органично изменять численность работников и размеры оплаты их труда. Вспомним, что положение работника в фирме обусловлено прежде всего договором найма.

Использование разнообразных форм найма сформировало особую структуру рынка труда – «двойной рынок труда». Двойной рынок труда предполагает его сегментацию на стабильную часть кадров и периферийные группы кадров.

В кадровое ядро фирмы входят квалифицированные работники доказавшие свою лояльность фирме. Фирма, как правило, вложила в их подготовку значительные средства, а они, со своей стороны, обладают специфическими знаниями и навыками, полезными для фирмы. Такие работники имеют прочный трудовой договор, полноценное материальное вознаграждение и систему разнообразных социальных льгот. В периферийные группы входят работники, нанятые на специфических условиях, начиная от найма работника «с улицы» (на один или несколько дней) и кончая наймом работника на испытательный срок с дальнейшими возможностями продления контракта.

В целом с точки зрения контрактных условий (включающих такие важные признаки, как стабильность занятости, возможность профессионального роста, объем вознаграждения за труд и т.п.) можно го-

ворить об иерархизированной кадровой структуре. Иерархизация условий найма означает их разделение на типы с разной степенью выгоды для работников.

## **2.4. Эффективное использование кадров**

Второй целью в работе фирмы с кадрами является обеспечение их эффективного использования. Функционально эта цель реализуется за счет организации и вознаграждения труда. Оба эти направления будут рассмотрены в ходе дальнейшего изложения материала. А сейчас разберемся в общем основании, на котором базируется эффективное использование кадров. Таким основанием является построение работ.

*Построение работ (формирование рабочих мест) представляет собой планомерное создание и изменение рабочих мест.*

Построение работ - это прежде всего результат общеорганизационного процесса построения фирмы т.е. это структурное направление работы фирмы, в рамках которого достигаются и кадровые цели. В практике отечественного хозяйствования аналогом такой работы была аттестация рабочих мест.

Построение работ - это основа рабочего задания, в котором определяются содержание и условия труда работников. Результатом построения работы является «квалификационная характеристика рабочего места.

Содержание труда работников зависит от двух важнейших факторов: 1) от функций, которые выполняет фирма; 2) от характера разделения труда внутри фирмы.

Современная фирма выполняет такие относительно самостоятельные функции, как: планирование, организация, производство, маркетинг, финансы, информация, обеспечение кадрами.

Однако работа (трудовое задание работника) и функция фирмы – не одно и то же. Функция разбивается на отдельные операции (в случае необходимости операции разделяются на более мелкие части – трудовые приемы, действия и движения), совокупность которых и образует работу отдельного человека, группы или подразделения. Работа может совпадать с функцией, но может включать только некоторую ее часть.

Это зависит от характера разделения труда внутри фирмы, а конкретнее, от того:

1) какие операции закреплены за каждым работником или рабочей группой;

2) насколько прочно они закреплены.

Характер разделения труда позволяет при построении работ использовать разные модели. В каждой из них реализуются три важнейших параметра работы:

1) масштаб работы,

2) сложность работы,

3) отношения по работе.

♦ *Масштаб работы* характеризует работу со стороны объема и разнообразия задач и операций, выполняемых работником.

♦ *Сложность работы* отражает качественную сторону труда, сочетание в нем умственных и физических, исполнительских и творческих (неповторимых) функций, уровень самостоятельности и ответственности, присущий данной работе.

♦ *Отношения по работе* характеризуют связи между исполнителем работы и другими работниками. Данная характеристика важна в установлении организационных форм взаимодействия между работниками, она является исходной для построения подразделений фирмы и организации в целом.

Если у Вас в каждой клетке оказалось 4 профессии, то Вы скорее всего ответили правильно.

С точки зрения реализации потенциала работника можно выделить следующие модели построения работ.

1. *Специализация*. Модель предполагает строгое описание специализации работника, ориентированной на эффективное выполнение тех или иных узких и немногочисленных операций. Трудовой процесс строго хронометрируется с помощью традиционных тейлоровских методов. Предполагается, что работа будет максимально простой и контролируемой, а освоение ее работником быстрым и дешевым.

2. *Расширение масштаба работы*. Модель предполагает расширение выполняемых работником операций, тем самым увеличивая

привлекательность для него труда. Однако, как отмечают специалисты, эта модель может натолкнуться на недовольство работника расширением его трудовых обязанностей.

3. *Ротация работы.* Модель предполагает перемещение работников с одной работы на другую, расширяя их функции. По возможным результатам она похожа на модель расширения масштаба работ, но нецелесообразна, если все виды работ однообразно просты.

4. *Обогащение работы.* Основным смыслом данной модели и заключается в повышении ответственности и значимости работы. Обогащение труда предполагает, во-первых, расширение трудовых обязанностей работника за счет делегирования ему части управленческих функций (планирование, контроль, управление) и, во-вторых, расширение его исполнительских обязанностей. В первом случае обогащение труда достигается за счет возможностей работников влиять на трудовой процесс – его ритм, последовательность операций, выбор методов достижения поставленных задач, контроль за результатами. Во втором случае обогащение труда достигается как за счет расширения объема работ, так и за счет освоения новых, зачастую уникальных, трудовых задач и операций.

5. *Социотехническая система.* Данная модель делает акцент на взаимодействии работников в группе. Построение социотехнической системы предполагает расширение полномочий и обогащение трудового процесса всей рабочей группы, а не отдельного работника. Социальной базой данной модели являются благоприятные отношения внутри рабочей группы (доверие, взаимопомощь, кооперация и т.п.).

### Дидактический материал

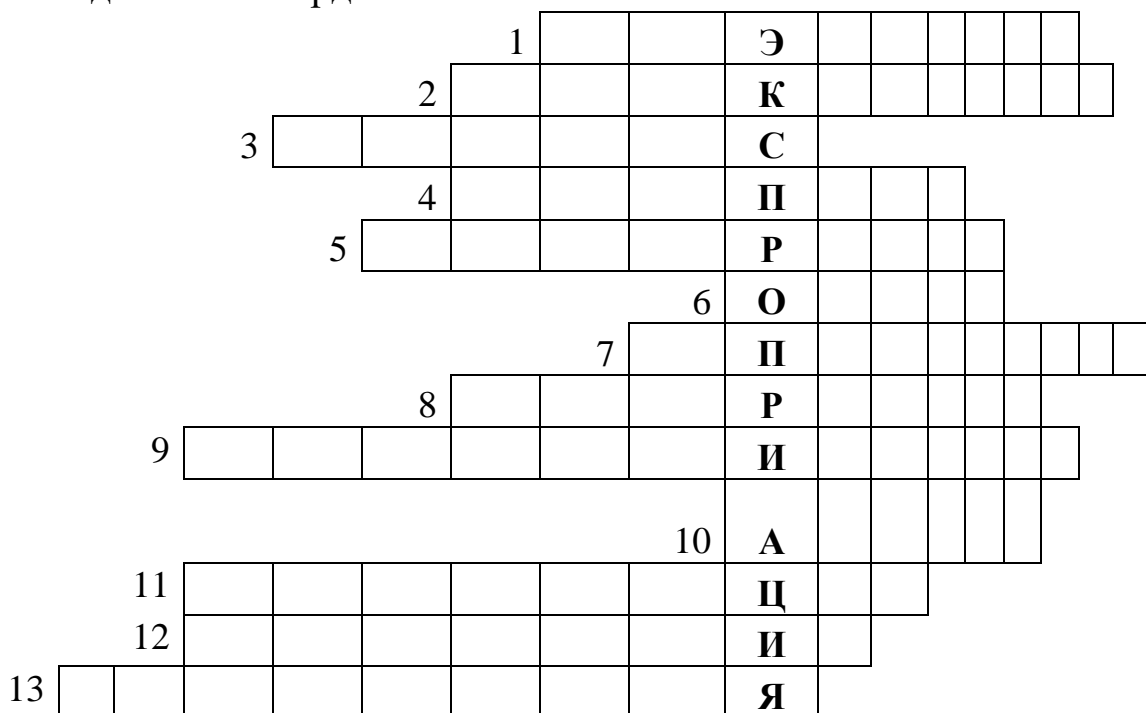
#### *Вопросы*

1. В чем заключается смысл разделения труда?
2. Что означает гибкость работы и управления кадрами организации?
3. Что показывает коэффициент стабильности кадров?
4. Чем определяется эффективность использования кадров?

## Задания

### Задание 1.

Разгадайте сканворд.



Экспроприация – это принудительное отчуждение имущества частных собственников. Производится органами государственной власти разных уровней, а также местного самоуправления в интересах общества. Различаются два вида экспроприации: безвозмездная - конфискация и оплачиваемая - реквизиция.

1. Вывоз из страны ранее ввезенных (импортированных) в нее товаров. Используется главным образом по отношению к сырьевым товарам в целях спекулятивной перепродажи их другим странам.

2. Неспособность должника платить по своим обязательствам, вернуть долги в связи с отсутствием у него денежных средств для оплаты.

3. Дело, занятие, предпринимательство, направленное на получение прибыли.

4. Продажа товаров на рынке по искусственно заниженным ценам, вид недобросовестной конкуренции, способ прорыва на внешние рынки.

5. Тип управленческого взаимодействия (между лидером и последователями), основанный на наиболее рациональном для конкретной ситуации сочетании источников власти для достижения поставленной цели.

6. Должностной ежемесячный размер повременной заработной платы, установленной для ИТР и служащих, утверждаемый Министерством труда и социального развития.

7. Сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, руководящих органов на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты.

8. Название работников некоторых специальностей, а также вообще служащих.

9. Изменение сложившихся видов производства, торговли, рынков, обусловленное ориентацией на новые товары, рынки сбыта, формы организации дела.

10. Косвенные налоги, включаемые в цену товара и оплачиваемые покупателем.

11. Приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования.

12. «Свободное место» в штатном расписании предприятия.

13. Инструмент стимулирования и побуждения деятельности работников с помощью материальных и нематериальных способов.

### *Задание 2.*

Необходимо выбрать организацию или ее структурное подразделение для анализа, и произвести оценку качества трудовой жизни персонала организации.

Ход работы:

1. Провести опрос;
2. Обработать анкетные данные;
3. Рассчитать показатели трудовой жизни коллектива организации.
4. Выявить проблемы, сделать выводы.
5. Дать рекомендации по устранению недостатков, проблем.

Форма анкеты представлена в приложении (прил. 1). Для обработки анкет необходимо перевести полученные данные по вариантам в процентах, принимая всё количество ответов по всем вариантам за 100 %, и занести данные в сводную таблицу (прил. 2).



Далее необходимо найти среднюю взвешенную арифметическую величину по каждому вопросу, используя ранговые баллы табл. 2.1. Среднее взвешенное арифметическое вычисляется по формуле (для вопросов с тремя вариантами ответов):

$$\bar{X} = \frac{X_{i1} \% \times 100 + X_{i2} \% \times 50 + X_{i3} \% \times 0}{X_{i1} \% + X_{i2} \% + X_{i3} \%} \quad (2.3)$$

Таблица 2.1

*Ранговые баллы по количеству альтернатив ответов*

№ ответа	Для вопросов с тремя ответами, баллов	Для вопросов с четырьмя ответами, баллов	Для вопросов с пятью ответами, баллов	Для вопросов с шестью ответами, баллов
1	100	100	100	100
2	50	66,7	75	80
3	0	33,4	50	60
4		0	25	40
5			0	20
6				0

Агрегированная оценка (величина) считается как средняя величина от средних взвешенных арифметических. Расчеты необходимо осуществить и представить по нескольким показателям, сделав выводы и интерпретировать их графически.

*Пример:*

*Характеристика предприятия.* Муниципальное унитарное предприятие «Теплосеть» – это предприятие, как и вся отрасль малой энергетики жилищно-коммунального хозяйства, несущее огромную ответственность за теплоснабжение жилого фонда

Предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральными законами и нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и нормативными правовыми актами Ивановской области, нормативными

правовыми актами муниципального образования «Фурмановский муниципальный район», а также уставом муниципального унитарного предприятия Фурмановского муниципального района «Теплосеть».

*Шаг 1.* Переведем полученные данные по вариантам в %, принимая 20 ответов по всем вариантам ответов за 100%, и занесем данные в соответствующие таблицы.

*Шаг 2.* Найдем среднюю взвешенную арифметическую величину по каждому вопросу и показателю (табл. 2.2 – 2.9).

Таблица 2.2

*Показатель «удовлетворенности доходами, получаемыми в организации»*

№ п/п	Вопрос	%
<b>11.</b>	<b>Заработная плата</b>	
	Соответствует Вашему трудовому вкладу	30
	Соответствует трудовому вкладу в некоторой мере	45
	Меньше Вашего трудового вклада	25
<b>12.</b>	<b>Работники Вашего профессионального уровня, по Вашему мнению, в других организациях получают заработную плату</b>	
	Ниже Вашей	15
	Примерно равную Вашей	55
	Выше Вашей	30
<b>49.</b>	<b>Доходы от своей организации</b>	
	Позволили Вам жить лучше многих старых знакомых	0
	Позволяют Вам жить так, как живут многие окружающие Вас люди	45
	Не позволяют Вам жить так, как живут многие окружающие Вас люди	55
	<b>Внутренняя сторона удовлетворенности</b>	<b>38,1 %</b>
	<b>Внешняя сторона удовлетворенности</b>	<b>33,1 %</b>
	<b>Агрегированная оценка</b>	<b>35,6 %</b>

Среднее взвешенное арифметическое:

Вопрос 11.  $i_x = (30 \cdot 100 + 45 \cdot 50 + 25 \cdot 0) / (30 + 45 + 25) = 52,5 \%$

Вопрос 12.  $i_x = (15 \cdot 100 + 55 \cdot 50 + 30 \cdot 0) / (15 + 55 + 30) = 42,5 \%$

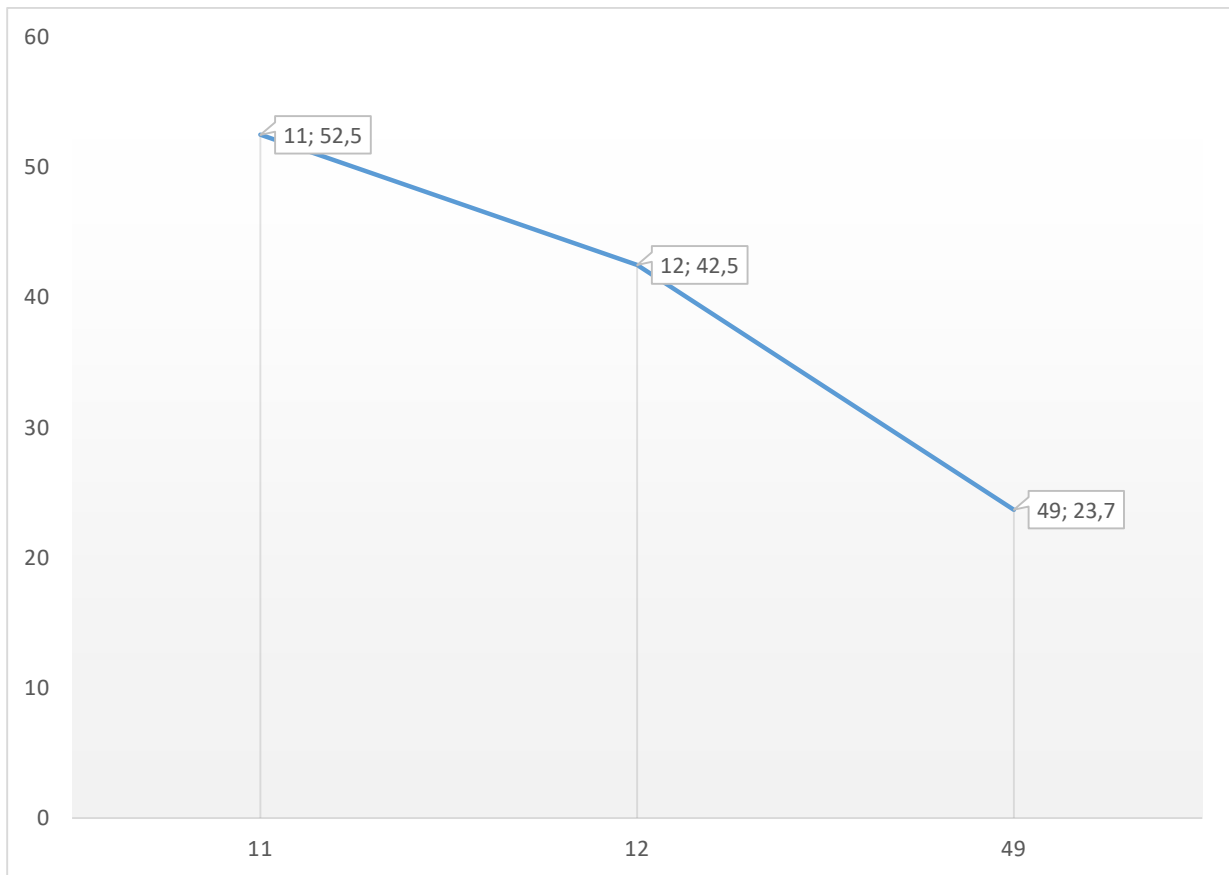
Вопрос 49.  $i_x = (0 \cdot 100 + 45 \cdot 50 + 55 \cdot 0) / (0 + 45 + 50) = 23,7 \%$

Внутренняя сторона удовлетворенности:  $(52,5 + 23,7) / 2 = 38,1 \%$

Внешняя сторона удовлетворенности:  $(42,5 + 23,7) / 2 = 33,1 \%$

Агрегированная оценка:  $(38,1+33,1)/2 = 35,6\%$

Изобразим полученные данные в виде диаграммы (рис. 2.4):



*Рис. 2.4. Графическое интерпретация показателя «удовлетворенности доходами, получаемыми в организации»*

Вывод: Внутренняя сторона удовлетворенности равна 38,1 %, это значит, что своими доходами удовлетворено меньше половины сотрудников. Внешняя сторона составляет 33,1 %, на основе этого можно сделать вывод, что в других организациях профессионалы уровня данной организации зарабатывают больше.

Таблица 2.3

## Показатель «социально-психологической атмосферы организации»

№ п/п	Вопрос	%
<b>15</b>	<b>Руководство оценивает Ваш труд</b>	
	Справедливо	45
	Когда как	45
	Несправедливо	10
<b>16</b>	<b>Результаты Вашего труда Ваши коллеги</b>	
	Ценят	50
	Им всё равно	35
	Не ценят	15
<b>31</b>	<b>К проблемам на работе Вы обычно относитесь</b>	
	Спокойно	10
	С некоторым чувством беспокойства	25
	С чувством нервного перенапряжения	65
<b>38</b>	<b>Какие чувства вызывает ваша организация</b>	
	Чувство гордости за родную организацию	5
	Чувство привычки	20
	Не испытываю никаких чувств	65
	Чувство боли и разочарования	0
	Чувство раздражения	10
<b>39</b>	<b>Оценка высшего руководства</b>	
	Отличное	45
	Нормальное	55
	Необходимо заменить	0
<b>40</b>	<b>Оценка непосредственного руководителя</b>	
	Отличное	10
	Нормальное	65
	Необходимо заменить	25
<b>41</b>	<b>Отношение к своему трудовому коллективу</b>	
	Меня окружают хорошие люди, с которыми у меня сложились товарищеские отношения, и мне было бы очень тяжело покинуть свой коллектив	50
	Я привык работать с этими людьми	35
	Люди все одинаковые, мне все равно, с кем работать	5
	Мне не нравится мой коллектив	10
	<b>Отношение к руководству</b>	<b>58,75%</b>
	<b>Отношение к коллективу</b>	<b>54,03%</b>
	<b>Отношение к организации</b>	<b>47,5%</b>
	<b>Агрегированная оценка</b>	<b>53,43%</b>

Среднее взвешенное арифметическое:

Вопрос 15.  $i_x = (45 \cdot 100 + 45 \cdot 50 + 10 \cdot 0) / (45 + 45 + 10) = 67,5 \%$

Вопрос 16.  $i_x = (50 \cdot 100 + 35 \cdot 50 + 15 \cdot 0) / (15 + 35 + 15) = 34,6 \%$

Вопрос 31.  $i_x = (10 \cdot 100 + 25 \cdot 50 + 65 \cdot 0) / (10 + 25 + 65) = 22,5\%$

Вопрос

38.

$i_x = (5 \cdot 100 + 20 \cdot 75 + 65 \cdot 50 + 0 \cdot 25 + 10 \cdot 0) / (5 + 20 + 65 + 0 + 10) = 52,5\%$

Вопрос 39.  $i_x = (45 \cdot 100 + 55 \cdot 50 + 0 \cdot 0) / (45 + 55 + 0) = 72,5\%$

Вопрос 40.  $i_x = (10 \cdot 100 + 65 \cdot 50 + 25 \cdot 0) / (10 + 65 + 25) = 42,5\%$

Вопрос 41.  $i_x = (50 \cdot 100 + 35 \cdot 66,7 + 5 \cdot 33,4 + 10 \cdot 0) / (50 + 35 + 5 + 10) = 75\%$

%

Отношение к руководству:  $(67,5 + 52,5 + 72,5 + 42,5) / 4 = 58,75\%$

Отношение к коллективу:  $(34,6 + 52,5 + 5) / 3 = 54,03\%$

Отношение к организации:  $(52,5 + 42,5) / 2 = 47,5\%$

Агрегированная оценка:  $(58,75 + 54,03 + 47,5) / 3 = 53,43\%$

Изобразим полученные данные в виде диаграммы (рис. 2.5):

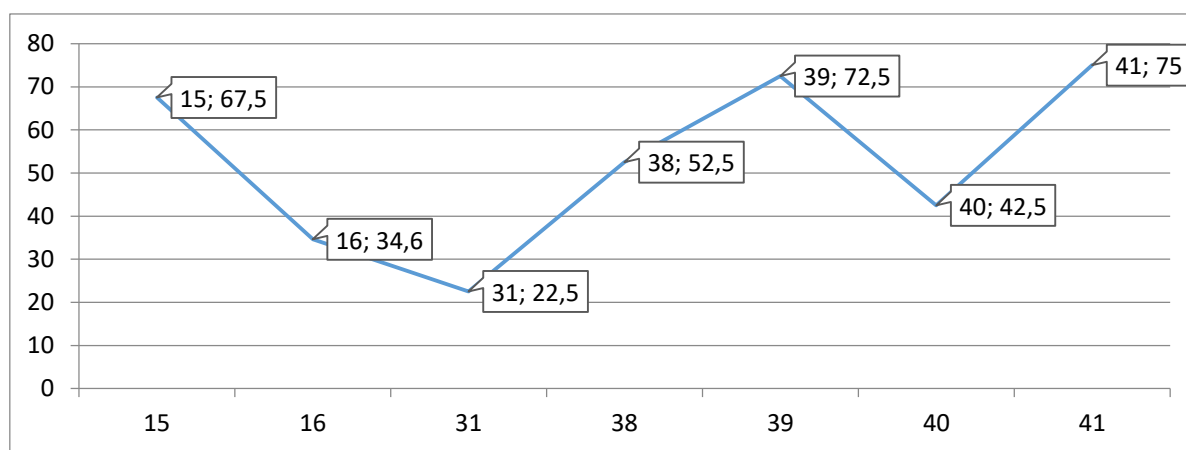


Рис. 2.5. График оценки показателя «социально-психологической атмосферы организации»

**Вывод:** Социально-психологическая атмосфера в организации относительно благоприятная для работы и сотрудничества, так как превышает 50%. Отношение к руководству составляет 58,75%, а отношение к коллективу - 54,03%, это значит, что преобладающему числу сотрудников приятно работать друг с другом и, следовательно, производительность их труда будет выше среднего. Отношение к самой организации немного ниже 50%. Чтобы показатель изменился в положительную сторону, руководству необходимо выписывать премии подчиненным, оценивать работу по достоинству и считаться с мнением нижестоящих работников.

Таблица 2.4

*Показатель «получение дополнительного дохода»*

№ п/п	Вопрос	%
<b>21</b>	<b>Ваш общий доход состоит</b>	
	Только из заработка в Вашей организации	35
	Иногда Вы имеете возможность заработать за пределами своей организации	65
<b>22</b>	<b>Ваш дополнительный заработок</b>	
	Больше основного	15
	Равен основному	5
	Меньше основного	45
<b>23</b>	<b>Как часто Вы имеете дополнительный заработок</b>	
	Постоянно	0
	От случая к случаю	40
	Крайне редко	25
<b>Агрегированная оценка</b>		<b>30,9</b>

Среднее взвешенное арифметическое:

Вопрос 21.  $i_x = (35 \cdot 100 + 65 \cdot 0) / (35 + 65) = 35\%$

Вопрос 22.  $i_x = (15 \cdot 100 + 5 \cdot 50 + 45 \cdot 0) / (15 + 5 + 45) = 27\%$

Вопрос 23.  $i_x = (0 \cdot 100 + 40 \cdot 50 + 25 \cdot 0) / (0 + 40 + 25) = 30,7\%$

Агрегированная оценка:  $(35 + 27 + 30,7) / 3 = 30,9\%$

**Вывод:** В данной организации дополнительный заработок имеют 65% сотрудников, остальные работники привязаны к доходу, получаемому в организации. Дополнительный доход большей части персонала меньше их основного дохода, также работники имеют возможность заработать дополнительно крайне редко. И только у 15% дополнительный заработок превышает основной доход. Руководству следует рассмотреть другую систему оплаты труда.

Таблица 2.5

*Показатель «рост профессиональных знаний и умений»*

№ п/п	Вопрос	%
<b>4</b>	<b>Прежде приобретенные знания на данной работе Вы</b>	
	Утратили полностью	10
	Утратили частично	15
	Прежние знания не утрачены	75
<b>5</b>	<b>Прежде приобретенные умения на данной работе Вы</b>	
	Утратили полностью	10
	Утратили частично	15
	Прежние умения не утрачены	75
<b>6</b>	<b>В организации работник приобрел знания</b>	
	Все необходимые для работы знания	55
	Некоторые из требуемых знаний	25
	Никаких знаний не приобрел	20
<b>7</b>	<b>В организации работник приобрел умения</b>	
	Все необходимые для работы умения	55
	Некоторые из требуемых умений	25
	Никакие умения не приобрел	20
<b>8</b>	<b>Роль организации в приобретении знаний для работы</b>	
	Помогает приобретать необходимые для работы знания	90
	Не помогает и не мешает приобретать необходимые для работы знания	10
	Мешает приобретать необходимые для работы знания	0
<b>9</b>	<b>Роль организации в приобретении умений для работы</b>	
	Помогает приобретать необходимые для работы умения	90
	Не помогает и не мешает приобретать необходимые для работы умения	10
	Мешает приобретать необходимые для работы умения	0
<b>10</b>	<b>Изменения знаний и умений оценивают</b>	
	Положительно	85
	Никак	10
	Отрицательно	5
<b>Агрегированная оценка</b>		<b>64,3%</b>

Среднее взвешенное арифметическое:

Вопрос 4.  $ix=(10*100+15*50+75*0)/(10+15+75)= 17,5\%$

Вопрос 5.  $ix=(10*100+15*50+75*0)/(10+15+75)= 17,5\%$

Вопрос 6.  $ix=(55*100+25*50+20*0)/(55+25+20)= 67,5 \%$

Вопрос 7.  $ix=(55*100+25*50+20*0)/(55+25+20)= 67,5\%$

Вопрос 8.  $ix=(90*100+10*50+0*0)/(90+10+0)= 95\%$

Вопрос 9.  $ix=(90*100+10*50+0*0)/(90+10+0)=95 \%$

Вопрос 10.  $ix=(85*100+10*50+5*0)/(85+10+5)= 90 \%$

Агрегированная оценка:

$(17,5+17,5+67,5+67,5+95+95+90)/7=64,3\%$

**Вывод:** Агрегированная оценка для роста профессиональных знаний и умений составляет 64,3%. Меньше 20% сотрудников утратили ранее приобретенные знания, около 70% сотрудников приобрели новые профессиональные знания. Роль организации в приобретении знаний и умений для работы составляет 90%. Показатель выше среднего, это значит, что профессиональные знания и умения у работников присутствуют, а руководство заботится о повышении их квалификации.

Таблица 2.6

*. Показатель «участие в принятии управленческих решений»*

№ п/п	Вопрос	%
<b>42</b>	<b>Возможность внедрения выработанных работниками технологических предложений</b>	
	Да	0
	Отчасти	0
	Нет	45
	Никогда не пробовал	55
<b>43</b>	<b>Возможность влиять на ротацию руководителей</b>	
	Да	0
	Отчасти	5
	Нет	20
	Никогда не пробовал	75
<b>44</b>	<b>Участие в принятии финансовых решений организации</b>	
	Да	0
	Отчасти	10
	Нет	35
	Никогда не пробовал	55
<b>Агрегированная оценка</b>		<b>14,47%</b>

Среднее взвешенное арифметическое:

Вопрос 42.  $ix=(0*100+0*66,7+45*33,4+55*0)/(0+0+45+55)= 15,03\%$



Вопрос 43.  $i_x = (0 \cdot 100 + 5 \cdot 66,7 + 20 \cdot 33,4 + 75 \cdot 0) / (0 + 5 + 20 + 75) = 10,015\%$

Вопрос 44.  $i_x = (0 \cdot 100 + 10 \cdot 66,7 + 35 \cdot 33,4 + 55 \cdot 0) / (0 + 10 + 35 + 55) = 18,36\%$

Агрегированная оценка:  $(15,03 + 10,015 + 18,36) / 3 = 14,47\%$

**Вывод:** Возможность внедрения выработанных работниками технологических предложений маловероятна из-за того, что большинство работников не предлагали технологические изменения. 45% сотрудников ответили, что возможности внедрить нововведения нет. Также они не участвуют в принятии решений, относящихся к финансовой части организации. Только в 10% случаев персонал может влиять на ротацию руководства, в остальных случаях интересы и предложения работников не учитываются.

Таблица 2.7

*Показатель «условия труда»*

№ п/п	Вопрос	%
<b>24</b>	<b>Рабочее место</b>	
	Устраивает	60
	Устраивает отчасти	30
	Не устраивает	10
<b>25</b>	<b>Оценка труда</b>	
	Тяжелый	10
	Обычный	80
	Легкий	10
<b>26</b>	<b>В процессе труда работник испытывает ощущения</b>	
	Комфорта	30
	Не обращает внимания на свои ощущения	60
	Физиологического дискомфорта	10
<b>27</b>	<b>Регулярность питания</b>	
	Своевременно	55
	Когда как	30
	Несвоевременно	15
<b>28</b>	<b>Полноценность питания</b>	
	Полноценно	55
	Когда как	30
	Неполноценно	15
<b>29</b>	<b>Здоровье</b>	
	Подвержено угрозе	25
	Когда как	40
	Не подвергается угрозе	35
<b>30</b>	<b>Организация трудовой деятельности</b>	
	Упорядочена	10
	Чередуются стабильность и авралы	90
	Часто бывают авралы	0
<b>Агрегированная оценка</b>		<b>54,3%</b>

Среднее взвешенное арифметическое:

$$24. i_x = (60 \cdot 100 + 30 \cdot 50 + 10 \cdot 0) / (60 + 30 + 10) = 75\%$$

$$25. i_x = (10 \cdot 100 + 80 \cdot 50 + 10 \cdot 0) / (10 + 80 + 10) = 50\%$$

$$26. i_x = (30 \cdot 100 + 60 \cdot 50 + 10 \cdot 0) / (30 + 60 + 10) = 60\%$$

$$27. i_x = (55 \cdot 100 + 30 \cdot 50 + 15 \cdot 0) / (55 + 30 + 15) = 70\%$$

$$28. i_x = (55 \cdot 100 + 30 \cdot 50 + 15 \cdot 0) / (55 + 30 + 15) = 70\%$$

$$29. i_x = (25 \cdot 100 + 40 \cdot 50 + 35 \cdot 0) / (25 + 40 + 35) = 45\%$$

$$30. i_x = (10 \cdot 100 + 90 \cdot 50 + 0 \cdot 0) / (10 + 90 + 0) = 55\%$$

Агрегированная оценка:  $(75 + 50 + 60 + 70 + 70 + 0 + 55) / 7 = 54,3\%$

**Вывод:** 60% довольны своим рабочим местом, остальные 40% рабочее место устраивает частично или не устраивает совсем. Это связано с тем, что 10% сотрудников испытывает физиологический дискомфорт, по мнению 25% - здоровье подвержено угрозе. 90% считают, что в трудовой деятельности чередуются авралы и стабильность, что тоже может сказываться на здоровье и самочувствии работников, а это, в свою очередь, повлияет на производительность труда.

Таблица 2.8

*Показатель «удовлетворённости трудом»*

№ п/п	Вопрос	%
<b>32</b>	<b>Удовлетворенность профессией</b>	
	Устраивает	75
	Устраивает отчасти	20
	Не устраивает	5
<b>33</b>	<b>Оценка выполняемых задач</b>	
	Интересны	15
	Обычны	45
	Скучны	40
<b>34</b>	<b>Уровень свободы в трудовой деятельности</b>	
	Высокий (100 баллов)	0
	Достаточно высокий (75 баллов)	20
	Средний (50 баллов)	75
	Ниже среднего (25 баллов)	5
	Отсутствует (0 баллов)	0
<b>35</b>	<b>Распоряжения непосредственного руководителя</b>	
	Помогают	0
	Чаще помогают	0
	Когда как	70
	Чаще мешают	20
	Мешают	10

№ п/п	Вопрос	%
<b>36</b>	<b>Трудовой регламент</b>	
	Устраивает	60
	В регламенте имеются неоправданные ограничения	40
	Регламент мешает работе	0
<b>37</b>	<b>Отношение к ответственности</b>	
	Вы бы хотели выполнять более ответственные функции	15
	Вас устраивает существующий уровень ответственности	75
	Вы несете неоправданно высокую ответственность	10
<b>Агрегированная оценка</b>		<b>58,13%</b>

Среднее взвешенное арифметическое:

$$32. \bar{x} = (75 \cdot 100 + 20 \cdot 50 + 5 \cdot 0) / (75 + 20 + 5) = 85 \%$$

$$33. \bar{x} = (15 \cdot 100 + 45 \cdot 50 + 40 \cdot 0) / (15 + 45 + 40) = 37,5\%$$

$$34. \bar{x} = (0 \cdot 100 + 20 \cdot 75 + 75 \cdot 50 + 5 \cdot 25 + 0 \cdot 0) / (0 + 20 + 75 + 5 + 0) = 53,75 \%$$

$$35. \bar{x} = (0 \cdot 100 + 0 \cdot 75 + 70 \cdot 50 + 20 \cdot 25 + 10 \cdot 0) / (0 + 0 + 70 + 20 + 10) = 40\%$$

$$36. \bar{x} = (60 \cdot 100 + 40 \cdot 50 + 0 \cdot 0) / (60 + 40 + 0) = 80\%$$

$$37. \bar{x} = (15 \cdot 100 + 75 \cdot 50 + 10 \cdot 0) / (15 + 75 + 10) = 52,5\%$$

$$\text{Агрегированная оценка: } (85 + 37,5 + 53,75 + 40 + 80 + 52,5) / 6 = 58,13\%$$

Вывод: показатель «удовлетворённости трудом» выше 50%, т.к. преобладающее количество сотрудников, 85%, устраивает их профессия. Для 15% и 45% выполняемые задачи интересны или обычны соответственно. Уровень свободы трудовой деятельности равен 53,75%. Распоряжения непосредственного руководителя в 40% случаев мешают работникам выполнять их основные обязанности. Только 40% сотрудников считает, что трудовой регламент имеет неоправданные ограничения. Более ответственные функции хотело бы иметь 15% сотрудников, 75% считает, что на них возложена адекватная степень ответственности. Лишь 10%, по их мнению, несут неоправданно высокую ответственность.

Таблица 2.9

## Показатель «влияние работы на личную жизнь»

№ п/п	Вопрос	%
45	<b>Влияние работы на семью</b>	
	Мешает	0
	Не мешает семье работника	85
	Помогает семье работника	15
46	<b>Влияние работы на жизненные планы</b>	
	Мешает	0
	Не мешает	85
	Помогает	15
47	<b>Влияние работы на проведение внеслужебного времени</b>	
	Мешает	30
	Не мешает	70
	Помогает	0
48	<b>Влияние работы на отпуск</b>	
	Мешает	30
	Не мешает	70
	Помогает	0
<b>Агрегированная оценка</b>		<b>53,75%</b>

Среднее взвешенное арифметическое:

$$45. ix = (0 \cdot 100 + 85 \cdot 50 + 15 \cdot 0) / (0 + 85 + 15) = 42,5\%$$

$$46. ix = (0 \cdot 100 + 85 \cdot 50 + 15 \cdot 0) / (0 + 85 + 15) = 42,5\%$$

$$47. ix = (30 \cdot 100 + 70 \cdot 50 + 0 \cdot 0) / (30 + 70 + 0) = 65\%$$

$$48. ix = (30 \cdot 100 + 70 \cdot 50 + 0 \cdot 0) / (30 + 70 + 0) = 65\%$$

Агрегированная оценка:  $(42,5 + 42,5 + 65 + 65) / 4 = 53,75\%$

Изобразим полученные данные в виде диаграммы:

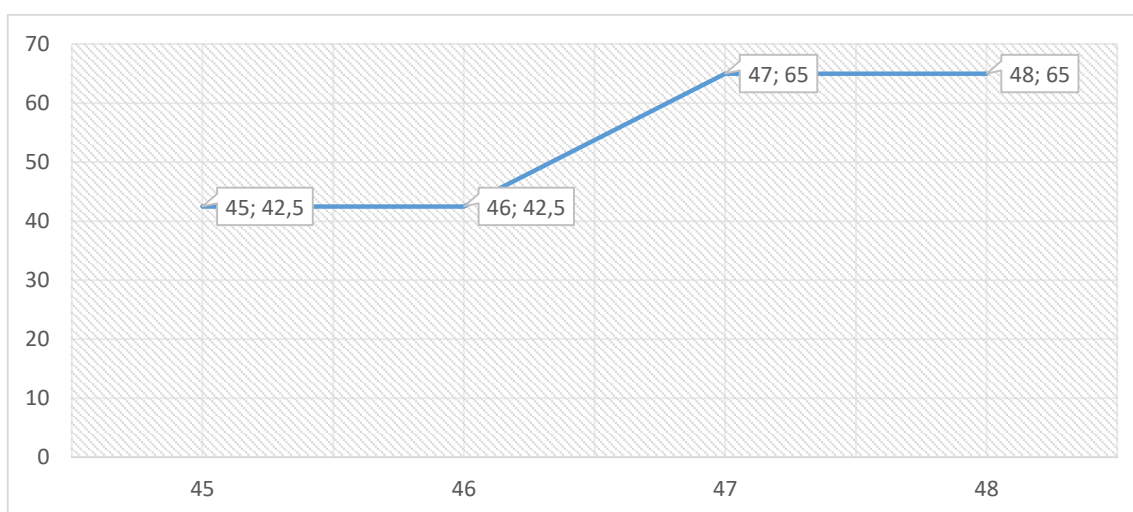


Рис. 2.6. Результаты оценки по показателю «влияние работы на личную жизнь»

Вывод: работа не влияет отрицательно на семью сотрудника организации, 15% опрошенных считают, что работа положительно влияет на жизненные планы. По мнению 30% работников, работа мешает проведению внеслужебного времени. Это может быть связано с проведением внеплановых работ или проверок, что повлияет на заранее построенные планы коллектива.

В ходе проведения работы были выявлены некоторые проблемы:

- 1) Почти все сотрудники не удовлетворены размером своей заработной платы, им приходится искать возможность дополнительного заработка
- 2) Социально-психологическая атмосфера иногда бывает напряженной
- 3) Сотрудники не могут внедрять разработанные технологические предложения, принимать участие в финансовой деятельности организации и влиять на ротацию управляющего
- 4) Некоторое количество сотрудников испытывает физиологический дискомфорт, также их здоровье подвержено угрозе
- 5) Распоряжения непосредственного руководителя иногда мешают работникам
- 6) 10-15% сотрудников недовольны возложенными на них функциями и ответственностью

Рекомендации по решению проблем:

- 1) Руководителю организации следует рассмотреть иную систему оплаты труда, повысить заработную плату, ввести систему поощрений, например, за выполнение/перевыполнение плана.
- 2) Руководитель должен начать считаться с мнением своего коллектива, искать компромиссное решение проблемы, чтобы обе стороны – управляющая и управляемая были удовлетворены результатом выполненной работы
- 3) Улучшить рабочие места (заменить старую технику и/или мебель на новую, улучшить освещение или сделать перестановку в кабинете), чтобы повысить уровень комфорта и снизить уровень показателя факторов, отрицательно влияющих на здоровье
- 4) Указания непосредственного руководителя не должны мешать работе сотрудников, поэтому ему стоит расставлять приоритеты

в выполнении работниками функций (менее важные задания, поручения должны выполняться после того, как основные задачи будут выполнены)

5) Стоит поднять вопрос о делегировании обязанностей (возможно, на некоторых работников действительно возложен большой объем работы, в то время как остальные выполняют незначительные, второстепенные функции)

### **Список использованной литературы**

1. Блюм, М.А. HR-менеджмент в системе управления коммерческим предприятием / Блюм М.А., Коробова О.В., Уляхин Т.М., Тамбов: Консалтинговая компания Юком, 2016. – 95 с. – ISBN 978-5-4480-0061-4 В

2. Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 279 с. - ISBN: 978-5-9614-0757-0

3. Непрерывное обучение как часть системы управления персоналом современной организации / [авт.-сост. Никитина С. О. и др.]. - Ульяновск : [б. и.], 2017. - 112 с.; ISBN 978-5-86045-882-6

4. Вишнякова, М.В. Мифы и правда о KPI [18+] / Марина Вишнякова. - Москва : ЛЕТОПИСЬ, 2017. - 274 с. ISBN 978-5-91051-096-2

5. Гукасян, Н.А. Менеджмент предприятия. Просто о сложном: [жизненный цикл предприятия, функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль, стратегическое планирование, система сбалансированных показателей и KPI, руководство и лидерство, функции менеджера по Адизесу, как оценить стоимость компании, слияния и поглощения. Примеры] / Николай Гукасян. - Санкт-Петербург : БХВ-Петербург, 2015. - 160 с. ISBN 978-5-9775-3559-5

## Тема 3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ИНТЕРЕСЫ РАБОТНИКОВ

### 3.1. Требование «корпоративного духа»

Шестой из четырнадцати принципов административной деятельности А. Файоля провозглашает: «Подчинение частных, личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны преобладать над интересами организации». Напомним и последний, четырнадцатый, принцип А. Файоля, провозглашающий:

Корпоративный дух. Союз – это сила. А она является результатом гармонии персонала. Корпоративный дух – это состояние духовного единства и чувство взаимной поддержки, соединяющее всех участников фирмы в достижении добровольно принимаемых ими целей. Достижение такого состояния в современной фирме является фактором победы в конкурентной борьбе и вместе с тем фактором стабильности для участников фирмы.

Книга Файоля с его знаменитыми принципами вышла в 1916 г. Это была эпоха фабрик и заводов. Через несколько лет господствующие позиции в промышленности захватил конвейер. Многие идеи Файоля безусловно способствовали этому. Ну, а идея гармонии персонала? Могла ли она последовательно осуществиться на фабрично-заводской, а тем более на конвейерной, базе? Вряд ли! Долгие десятилетия «подчинение частных, личных интересов общим» строилось на основе подавления работника, механического подчинения его работы промышленному ритму.

Признание этого фактора дает основание руководству современных фирм формулировать еще одну (третью) цель управления кадрами: необходимость интеграции интересов и целей всех членов фирмы.

Чтобы осуществить такую интеграцию, руководству фирмы следует:

- ◆ включить всех работников в определение общих целей фирмы;
- ◆ учесть в общих целях фирмы и средствах их достижения реальные интересы каждого работника.

### 3. Социальная политика

Как реализовать интеграцию интересов и целей всех членов фирмы? Ответ в общем-то не сложный. Руководство фирмы должно целеустремленно и планомерно проявлять заботу об удовлетворении социальных потребностей работников, сделав это органической частью управления кадрами.

Таким образом, социальная политика – это направление кадровой работы, включающее разработку и реализацию мер по удовлетворению социальных потребностей работников, которые фирма берет на себя, связывая индивидуальные потребности и цели со своим общим развитием. В основе социальной политики лежит система задач и целей, называемых социальными.

Социальные цели фирмы:

- ◆ Заработная плата и уровень дохода.
- ◆ Стабильность занятости.
- ◆ Содержание труда и удовлетворенность трудом, профессиональное и творческое развитие.
- ◆ Комфортная организация и благоприятные условия труда.
- ◆ Хорошие отношения в коллективе.
- ◆ Предоставление социальных услуг.

По мнению руководства фирмой, введение «гибкой» системы социальных выплат позволяет решить следующие задачи:

с точки зрения экономической: экономнее использовать денежные средства, гибче реагировать на государственную социальную и налоговую политику; с точки зрения управления кадрами: усиливать вовлеченность работников и членов их семей в корпоративную жизнь.

Социальная политика фирмы выражается в социальных целях, конкретных инструментах (мерах, мероприятиях) и в результатах. Оценка результатов социальной политики всегда является объектом дискуссий, так как они не поддаются прямому измерению и для их измерения используются косвенные показатели, которые могут быть приписаны действию разных факторов и разных служб фирмы.

В табл. 3.1 приведены примеры целей, инструментов и результатов социальной политики фирмы.



Таблица 3.1

*Цели, инструменты и результаты социальной политики фирмы*

Социальные цели	Инструменты социальной политики	Показатели (результаты)
Оплата труда	Коллективный договор	Уровень заработной платы. Различия в уровне зарплаты
Стабильность занятости	Коллективный договор. Обучение и переобучение работников	Частота и размеры увольнений по инициативе администрации
Содержание труда и удовлетворенность трудом, профессиональное и творческое развитие	Участие в управлении своим трудовым процессом. Планирование карьеры	Текучесть кадров. Рост квалификации. Размеры служебных передвижений
Организация и условия труда	Коллективное соглашение с участием экспертов	Уровень травматизма, прогулов и нарушений трудовой дисциплины
Социальное страхование	Индивидуальные и коллективные трудовые договоры	Пенсионное, медицинское и другие виды страхования

## 3.2. Кадровая политика

Учитывая, что цели управления кадрами уже определены, сформулируем понятие кадровой политики. Кадровая политика – это выбор и реализация фирмой средств и способов достижения целей управления кадрами, осуществляемые как результат доминирования тех или иных ценностей.

Рассмотрим теперь различные способы и средства, с помощью которых могут быть достигнуты цели управления кадрами.

### *Кадровая политика как общеорганизационный ориентир*

Кадровая политика как общеорганизационный ориентир отражает понимание значения гуманитарных принципов для управления фирмой, их соотношения с экономическими целями фирмы. С этой точки зрения фирма проводит демократическую или авторитарную политику, ориентируется на индивидуальные или коллективистские ценности.

### Авторитарная или демократическая политика?

Теория «Х» и теория «У». В формулировке уже известных Вам из общего курса менеджмента теории «Х» и «У» Д. Макгрегора фактически отразилась дискуссия, которую столетиями вели и ведут религиозные и светские мыслители по вопросу о ценности труда для человека. Д. Макгрегор сформулировал предпосылки авторитарного стиля управления в виде теории «Х», а демократического – теории «У». Теория «Х» предполагает, что человек – существо от природы ленивое и безответственное, старается работать как можно меньше, поэтому управление работниками должно строиться на внешнем побуждении, прямом регулировании и контроле. Теория «У» предполагает, что человек трудолюбив, склонен к успеху, стремится к ответственности, внутренне мотивирован к труду, поэтому управление работниками должно строиться на доверии им и необходимости считаться с их интересами.

Кадровая политика может быть ориентирована на индивидуальные или коллективистские ценности. Коллективистская ориентация имеет два взаимосвязанных последствия, которые должны учитываться в процессе управления:

- ◆ коллективную ответственность, взаимопомощь и поддержку;

◆ патернализм, при котором работники ожидают от руководства заботу и поддержку, а руководство претворяет их ожидания взамен на передачу права и ответственности за использование их труда.

#### *Национально-культурные особенности кадровой политики*

Формирование и осуществление кадровой политики существенно зависит от национально-культурных особенностей функционирования бизнеса. Основное различие двух конкурирующих между собой практик японского и американского менеджирования как раз и состоит в кадровом менеджменте. Американский ученый японского происхождения, специалист в области управления У. Оучи сопоставил американскую и японскую модели кадровой политики. Выявленные им характеристики этих моделей представлены в табл. 3.2.

#### Модель «Z»

Кроме того, У. Оучи сформулировал признаки модели, названной им, которая совмещает наиболее перспективные черты американской и японской моделей (характеристика модели «Z» также представлена в табл. 3.2).

По всей видимости, Россия тоже должна ориентироваться на создание собственной модели управления кадрами, соединяя западные принципы управления с чертами самобытной российской культуры. Важным фактором в данном направлении хозяйственных перемен является трудовая (а более широко – хозяйственная) мораль.

Кадровая политика с точки зрения ориентации на рыночные и внутриорганизационные возможности

Найм как способ обеспечения фирмы кадрами выражает особый тип кадровой политики фирмы – политику найма, основная особенность которой – ориентация на внешние возможности комплектации и стимулирования кадров. Такая политика называется также «купи кадры». В чистом виде этот способ обеспечения фирмы кадрами предполагает, что она нанимает работника, который абсолютно заменим и не требует никакой Дополнительной подготовки. На практике такие случаи весьма редки.

Таблица 3.2

*Характеристика трех типов кадровой политики по У. Оучи*

Организация типа «А» (американская модель)	Организация типа «J» (японская модель)	Организация типа «Z»
Найм работников на относительно короткое время Индивидуальное принятие решений Индивидуальная ответственность Быстрое развитие и продвижение Механизмы явного, точного контроля Поддержка специализированной карьеры работников (по вертикали) Избирательное отношение к работнику	1.Пожизненный найм работников 2.Коллективное принятие решений 3.Коллективная ответственность 4.Медленное развитие и продвижение 5.Механизмы косвенного контроля 6.Поддержка неспециализированной карьеры работников 7.Холистический (целостный) подход к работнику как личности	1.Долгосрочный найм 2.Коллективное принятие решения 3.Индивидуальная ответственность 4.Медленное развитие и продвижение 5.Косвенный, неформальный контроль с использованием точных, формальных критериев 6.Умеренно специализированная карьера работников 7.Холистический подход, включая семью

И, как свидетельствует статистика (отечественная и зарубежная), примерно 70% работающих проходят полные или частичные циклы подготовки на производстве.

Современные фирмы ищут способы, с помощью которых они могут обезопасить свои вложения в человеческие ресурсы. Для этого они стремятся распределить издержки и риск от вложений, создавая совместные программы обучения, договариваясь с профсоюзами о частичной компенсации издержек из фонда оплаты труда, получая в том или ином объеме поддержку со стороны правительственных или муниципальных органов власти. Но главными способами «самострахования» вложений средств в подготовку работников является ступенчатая си-

стема подготовки и повышения их квалификации и органично связанная с ней система продвижения работников, система использования схем индивидуальной карьеры работников.

Для поддержания карьеры необходима разработка долгосрочных планов обучения и продвижения работников, создание реальных стимулов и возможностей продвижения по службе. Из табл. 3.2, в которой были приведены характеристики американской и японской моделей кадровой политики, видно, что японские фирмы стремятся поддерживать специализированную карьеру работников, а американские фирмы – развитие и рост работников, которые связывают с переменной профессии, переходом в другое подразделение или в фирму. Такой подход к карьере называется диверсифицированным. С одной стороны, американские фирмы гордятся, что ушедшие от них сотрудники добились успеха в других местах. С другой стороны, продолжительная работа в известной фирме является лучшей рекомендацией и гарантией получения новой работы.

### **3.3. Внешние и внутренние условия управления персоналом**

Специалисты считают, что не существует идеальной модели управления и нельзя выработать универсальную кадровую политику. Реальная политика – это творческий процесс, но тем не менее ее выбор во многом зависит от внешних и внутренних условий функционирования фирмы.

#### *Внутренние условия управления кадрами*

1. Размер фирмы. Одним из важнейших критериев, на основе которых определяется размер фирмы, является численность ее работников.

Численность работников в фирме представляет собой важную предпосылку, обуславливающую выбор той или иной схемы управления кадрами, начиная от личностных отношений руководителя с подчиненными и кончая вопросами набора и обучения персонала.

Ясно, например, что в фирме, численность которой составляет 5-6 человек, ее руководителю трудно выдерживать дистанцию, в отношениях с подчиненными исключительно формальными методами. И

наоборот, в фирме, насчитывающей сотни работников, ее руководителю приходится использовать большой набор формальных инструментов, чтобы управлять своей большой «армией».

От размеров фирмы зависит также, насколько иерархизированы и формализованы отношения между членами фирмы, а следовательно, избираемые руководством инструменты стимулирования и стиля отношений с подчиненными.

У малой фирмы значительно меньше возможностей самостоятельно готовить кадры, обеспечивать сотрудникам продвижение по службе и т.п., поэтому она может практиковать следующие варианты кадровой работы:

- самостоятельно решать свои проблемы; действовать в фарватере крупной фирмы;
- объединяться с другими фирмами, искать для этого поддержку и
- помощь государственных (муниципальных) органов.

2. Хозяйственно-правовая форма. Конечно же, в управлении персоналом многое зависит от того, является ли фирма собственностью одного лица, крупной корпорацией, товариществом на паях и т.д. Когда в конце 80-х годов государственные предприятия стали переходить на аренду, ни какая сила не могла помешать им в ущерб инвестициям и производительности перераспределять доходы в фонд заработной платы. Аналогичная ситуация сложилась на крупных российских предприятиях, в приватизации которых активное участие приняли трудовые коллективы. Противоположную позицию занимают небольшие фирмы, являющиеся собственностью работников, которые очень часто сами себя весьма жестко эксплуатируют и ограничивают в доходах.

3. Особенности технологии и выпускаемой продукции. Цели и способы решения кадровых вопросов в фирме существенно зависят от того, какая технология в ней используется, какая продукция (серийная, массовая, единичная) производится, имеет ли производство непрерывный или прерывный характер и т.п.

4. Фаза жизненного цикла фирмы. Важно также, в какой фазе жизненного цикла находится фирма. Ведь достаточно очевидно, что в разные периоды функционирования фирмы (период роста, кризисы развития, преобразование и т.п.) цели и средства решения ею кадровых вопросов конкретизируются по-разному.

5. Специфичность трудовых ресурсов. Данный параметр также воздействует на формирование кадровой политики фирмы. Под специфичностью трудовых ресурсов понимаются такие профессионально-квалификационные и культурные особенности кадров, которые являются результатом специализированных инвестиций и которые не могут быть перепрофилированы для использования в альтернативных целях. Специализированные вложения в квалификацию и культуру работников осуществляет как фирма, так и сами работники. Будучи реализованы, эти вложения делают трудовые отношения фирмы и работника комплементарными, т.е. их невозможно прекратить без причинения взаимных убытков. Специфичность трудовых активов обуславливает доверие и лояльность между партнерами.

6. Стратегия фирмы. Кадровая политика фирмы зависит и от избранной ею стратегии развития. Если, например, фирма делает односторонний крен в сторону портфельной (по существу спекулятивной) стратегии развития, то она скорее всего будет прибегать к увольнению и найму – рыночным способам решения кадровых вопросов. Вряд ли при этом она будет принимать во внимание интересы работников, серьезно заниматься обучением и повышением квалификации. В случае если фирма избирает стратегию роста и позиционирования на рынке, она должна быть заинтересована в сотрудничестве работников фирмы с руководством.

#### *Внешние условия управления кадрами*

Примем к сведению, что внешними условиями управления кадрами являются следующие:

1. Законодательные нормы.
2. Социально-экономическая инфраструктура.
3. Экономическая конъюнктура.
4. Особенности национальной трудовой этики.
5. Отношения с местными органами власти и населением.
6. Профсоюзная практика (договорная система).

Эти факторы будут раскрыты в следующих главах на материале конкретных кадровых вопросов.

### 3.4. Управление потребностью фирмы в кадрах

При рассмотрении связей общих целей фирмы с целями кадрового менеджмента уже говорилось, что основополагающими в области кадрового менеджмента являются структурные решения, связанные с определением стратегии фирмы, ее организационного построения, внешних и внутренних связей. Именно на этой стадии формируется потребность фирмы в кадрах.

И прежде чем фирма прибегнет к тому или иному способу обеспечения себя работниками (решит, какую форму найма использовать, по каким профессиям и в каком количестве готовить работников самостоятельно и т.п.), она способна воздействовать на формирование потребности в кадрах организационными мероприятиями, которые можно подразделить на внутренние и внешние.

К внутренним организационным мероприятиям, воздействующим на формирование потребности в кадрах, относятся:

- ◆ реорганизация подразделений фирмы (их образование, закрытие, объединение или разделение);
- ◆ изменение функций подразделений;
- ◆ создание бригад с делегированием им дополнительных полномочий;
- ◆ определение продолжительности рабочего дня и рабочей недели.

В результате таких мероприятий происходит обогащение: труда, изменение содержания профессий, меняется профессионально-квалификационный состав требуемых кадров.

К внешним организационным мероприятиям, воздействующим на формирование потребности в кадрах, относятся:

- ◆ отсечение неэффективных видов деятельности;
- ◆ расширение или сокращение контрактных отношений (заказы на сторону);
- ◆ гибкие формы найма;
- ◆ использование посреднических фирм, занимающихся кадрами.

В результате такого рода действий фирма перестает нуждаться в целых группах работников или снимает с себя (частично или полностью) издержки и ответственность за их использование.



Как два типа политики, эти способы представляют собой альтернативные подходы к кадрам. А с практической точки зрения их противопоставление – в значительной мере условно. На практике нужно учитывать следующее:

◆Прежде чем обучать работника внутри фирмы, его необходимо нанять на работу. И, следовательно, процедура найма распространяется на всех работников фирмы без исключения. Вместе с тем любой вновь принятый работник нуждается в определенной подготовке, по крайней мере, в такой, которая обеспечит его адаптацию в новых трудовых условиях.

◆Независимо от выбора фирмой кадровой политики, в ее составе в той или иной пропорции присутствуют работники, как нанятые со стороны, так и подготовленные внутри фирмы.

Нанимать или готовить кадры?

Если в практической работе фирмы противопоставление этих двух способов обеспечения кадрами в значительной мере условно, то для выработки кадровой политики необходимо иметь аргументы, раскрывающие преимущества того или иного способа.

Преимущества и недостатки этих способов видны уже на уровне их характерных черт. Характерные черты найма:

- невысокие издержки подготовки нужных работников (прежде всего работников массовых профессий);
- небольшие сроки получения необходимых работников;
- необходимость затрат на адаптацию работников к условиям фирмы;
- отсутствие необходимости долгосрочного планирования;
- сопротивление работников инновациям;
- открытость для наблюдения со стороны конкурентов.

Характерные черты подготовки фирмой собственных кадров:

- ✓ значительные издержки подготовки кадров;
- ✓ риск потери вложений в подготовку;
- ✓ значительные сроки получения необходимых кадров;
- ✓ высокая адаптация работников к условиям фирмы;
- ✓ необходимость долгосрочного планирования;
- ✓ снижение сопротивления работников инновациям;
- ✓ закрытость для наблюдения со стороны конкурентов;

✓ высокий имидж фирмы на рынке труда.

Интересный материал дает также сравнительный анализ степени риска, которому подвергаются характеристики деятельности фирмы при выборе того или иного способа обеспечения фирмы кадрами (табл. 3.3).

Кто занимается управлением кадрами? На этот вопрос нет однозначного ответа. Многое зависит от размеров фирмы, ее отраслевой принадлежности, сложившегося опыта разделения обязанностей между функциональными службами, а также между штабными и линейными руководителями.

В крупных российских хозяйственных организациях подразделениями, выполняющими задачи по управлению кадрами, традиционно являются следующие:

- ◆ Отдел кадров (ОК).
- ◆ Отдел труда и заработной платы (ОТиЗ).
- ◆ Отдел технического обучения (ОТО).
- ◆ Отдел охраны труда (ОТ).
- ◆ Отдел научной организации труда (НОТ).

Таблица 3.3

*Характеристика риска, связанного с обеспечением  
фирмы кадрами*

Характеристики деятельности фирмы, подвергаемые риску	Обучение	Наем	Организационная перестройка
Критический временной лаг	В	Н	Н
Снижение репутации	Н	У	У
Потеря потребителей	У	Н	Н
Потери на рынке капитала	Н	В	У
Снижение производительности	Н	В	У
Психологические издержки	У	В	У
Потеря ключевых служащих	Н	В	В
Культурное замешательство	Н	В	В

*Примечание\**. Степени риска: В – высокая, Н – низкая, У – умеренная.

Как правило, работу по управлению кадрами возглавляет заместитель директора по кадрам и социальным вопросам, однако многие из перечисленных подразделений не находятся в его подчинении (ОТиЗ, ОТ, НОТ).

Чтобы обоснованно распределить обязанности и ответственность за работу по управлению кадрами, следует знать, из каких функций состоит эта работа. На рис. 3.1 представлены основные функции управления кадрами, из которых будут рассмотрены те, которые составляют работу кадровых служб по обеспечению фирмы персоналом.



*Рис. 3.1. Функции управления кадрами*

Планирование численности и состава кадров – это сфера внутри фирменного планирования, в ходе которого оцениваются потребности в кадрах и определяются источники и действия для их покрытия.

Над решением первых трех задач по планированию кадров совместно работают специалисты по кадровому менеджменту и линейные руководители. Ядром этой работы является анализ, планирование и конструирование рабочих мест, а ее важным результатом – технологическое и финансовое обоснование текущей и перспективной структур занятости. Наиболее распространенными способами оценки перспективной структуры занятости являются следующие.

Управленческая (экспертная) оценка. Предполагается, что управляющие обладают достаточной информацией о будущей, а, следовательно, дополнительной потребности в кадрах. Получение экспертной оценки может происходить как по принципу движения информации снизу (от линейных руководителей) вверх, так и сверху вниз (когда высшее руководство доводит до сведения планирующих органов подразделений о производственных и кадровых изменениях).

Необходимо рассмотреть понятие баланса кадров, которое представляет собой эффективный инструмент средне срочного (начиная с годового) и долгосрочного планирования, с помощью которого решаются вопросы комплектования кадров. Элементарным покупателем баланса кадров является численность работников той или иной профессиональной группы, а также того или иного подразделения. Разработка баланса кадров включает в себя:

- ✓ оценку проведенных увольнений работников по профессиям и в подразделениях;
- ✓ оценку дополнительной потребности или сокращения
- ✓ численности работников;
- ✓ определение источников покрытия дополнительной потребности работников или мероприятий по сокращению их численности.

Важнейшим результатом балансового планирования кадров является определение способов покрытия дополнительной потребности в кадрах. В балансе отражены четыре таких способа. Соотношение между ними оценивается в ходе плановой работы и зависит от определенного руководством типа кадровой политики и возможностей осуществить избранную политику.

Баланс разрабатывается как сводный – по всей фирме (табл. 3.4), так и по отдельным подразделениям, профессиям и профессиональным группам.

Что лучше: положительное или отрицательное сальдо?

Надо сказать, и о том, что и избыточная занятость, и увольнения требуют издержек. Кроме того, как избыточная занятость, так и увольнение оказывают отрицательное воздействие на отношение работников к труду и новшествам.

Таблица 3.4

*Сводный баланс фирмы на 2018/2019 гг. по кадрам*

Показатель	2018/2019 (на конец года)
1. Численность работников, всего в том числе: по подразделениям по профессиям или профессиональным группам	
2. Дополнительная потребность в работниках, всего (+ или -) в том числе в результате: прироста или сокращения численности увольнения по собственному желанию увольнения по институциональным причинам окончания контракта увольнения по причине несоответствия работников, предъявляемым требованиям	
3.А. Источники возмещения дополнительной потребности в работниках, всего	
в том числе за счет: найма продвижения работающих внутрифирменной подготовки договора с учебными заведениями	
3.Б. Способы сокращения численности, всего в том числе в результате: организационных мер (частичное сокращение) увольнения (абсолютное сокращение)	

Поэтому следует иметь в виду, что в краткосрочном интервале времени дополнительная потребность в работниках может быть покрыта за счет:

- ◆ сверхурочной работы;
- ◆ использования услуг трудовых агентств;
- ◆ использования временных работников.

Сверхурочная работа. Что касается возможностей покрыть дополнительную потребность в кадрах за счет использования сверхурочной работы, то аргументом против ее использования является более высокая оплата (по сравнению с обычной работой). Однако кроме этого очевидного аргумента есть и другой. Использование работников на сверхурочной работе может означать снижение их работоспособности. Динамика работоспособности в зависимости от продолжительности рабочего времени представлена на рисунке (рис. 3.2).

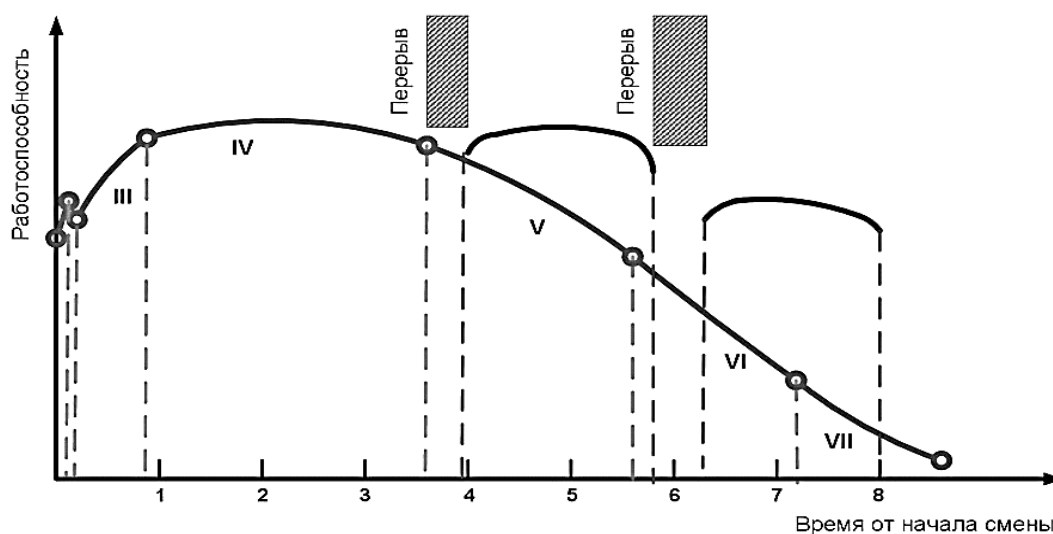


Рис. 3.2. Динамика работоспособности в зависимости от продолжительности работы

### *Планирование расходов на кадры*

Расходы на кадры включают все выплаты, связанные с использованием труда, и состоят из следующих элементов:

1. Базовая заработная плата.
2. Денежные надбавки к заработной плате (премия и т.п.).

3. Обязательные выплаты, связанные с начислением заработной платы.

4. Добровольные выплаты, обеспечивающие осуществление социальных программ.

5. Расходы по обслуживанию рабочей силы.

6. Расходы на обучение и повышение квалификации.

Планирование расходов на кадры является одной из важных задач кадрового менеджмента и должно учитывать, как внешние, так и внутренние факторы. Примером служат расходы на персонал в одной из организаций в Германии (табл. 3.5).

К внешним факторам, влияющим на эти расходы, относятся изменение законодательных норм и тарифных соглашений, природоохранные нормативные требования, макроэкономические тенденции (например, ожидаемый темп инфляции) и т.п.

К внутренним факторам, воздействующим на указанные расходы, в первую очередь относятся результаты планирования численности и профессионально-квалификационного состава кадров, а также результаты планирования других организационных аспектов деятельности фирмы.

Таблица 3.5

*Структура (соотношение в процентах) совокупных расходов на персонал в одной из крупных фирм Германии*

Наименование затрат	в%
Основные затраты на персонал (затраты на заработную плату)	100
Дополнительные затраты на персонал согласно законодательным предписаниям и тарифному соглашению (в % к основным)	59
Добровольные социальные расходы (в % к основным)	50
Итого, дополнительные затраты на персонал составляют (к основным)	109
При этом добровольные социальные расходы распределяются следующим образом:	
обеспечение по старости	51,8
денежные выплаты	25,5
социальные услуги	9,0
обучение и повышение квалификации прочие расходы	11,0
	2,7

Возможными показателями оценки эффективности расходов на кадры могут быть:

- ◆ соотношение расходов на кадры и объем продаж (услуг);
- ◆ соотношение расходов на кадры и прибыли;
- ◆ соотношение расходов на кадры и производственных расходов.

В основном управление расходами на кадры может осуществляться с помощью:

- ◆ изменения численности кадрового состава фирмы;
- ◆ изменения структуры расходов на кадры;
- ◆ изменения общих задач и целей фирмы.

### **Дидактический материал**

#### *Вопросы*

1. С какой целью осуществляется планирование расходов на кадры?
2. Какие функции по управлению кадрами Вы можете перечислить?
3. Какие внешние и внутренние условия управления персоналом существуют?

#### *Задания*

##### *Задание 1.*

Оцените приоритет одного из стилей проведения изменений на основе их ранжирования с участием членов управленческой команды. Необходимо сформулировать пять предложений по стилям проведения изменений. Исходные данные для расчетов представлены в приложении (прил. 3). Существуют стили проведения изменений в организации, которые более подробно представлены в табл. 3.6.



Таблица 3.6

*Стили проведения изменений в организации*

Наименование стиля	Сущность стиля
1.Конкурентный	Делающий упор на силу, базирующийся на настойчивости, утверждении своих прав, исходящий из того, что разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побежденного
2.Стиль само-устранения	Проявляющийся в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации
3.Стиль компромисса	Предполагает умеренное настаивание руководства на выполнении его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется
4.Стиль приспособления	Выражается в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии выработанных им решений
5.Стиль сотрудничества	Характеризуется тем, что руководство стремится как к тому, чтобы реализовать свои подходы к проведению изменения, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами организации.

*Пример*

Для выбора и согласования стиля проведения изменения было выбрано определения ранговой корреляции методом экспертных оценок. Для этого необходимо проранжировать заданные объекты (предложения) по двум заданным признакам, представленным в табл. 3.7. Формула для проведения расчетов:

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (3.1)$$

где  $r_s$  – коэффициент ранговой корреляции Спирмена;  
 $n$  – количество признаков, участвовавших в ранжировании.  
 $d^2$  – квадрат разностей между рангами.

Таблица 3.7

*Результаты вычислений*

Номер предложения		1	2	3	4	5	Сумма
Ранг	1-го признака «Результативность»	1	5	3	4	2	
	2-го признака «Гибкость управления»	1	3	4	2	5	
d		0	2	-1	2	-3	
d <sup>2</sup>		0	4	1	4	9	18

Исходя из этого  $r_s = (6 \cdot 18) / (5 \cdot 5 - 1) = 108 / 120 = 0,9$

Вывод: коэффициент ранговой корреляции свидетельствует о достаточно сильной связи исследуемого признака. В частности, основными стилями проведения изменений члены управленческой команды считают стиль сотрудничества, (который характеризуется тем, что руководство стремится к тому, чтобы реализовать свои подходы к проведению изменения, и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами организации), а также Стиль приспособ-

собления, выражающейся в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии выработанных им решений.

### *Задание 2.*

Необходимо ознакомиться с методикой определения коммуникативных и организаторских способностей человека посредством прохождения тестирования. Задание предназначено не для выявления коммуникативных и организаторских способностей, а для измерения степени их выраженности у человека. Отвечая на поставленные вопросы, за положительные ответы ставьте «+», за отрицательные «-» (табл. 3.8).

Таблица 3.8

#### *Перечень вопросов по выявлению коммуникативных и организаторских способностей*

№ п/п	Вопросы	Ответы
1	Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?	+
2	Часто ли вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию вашего решения?	+
3	Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненной вам кем-либо из ваших товарищей?	-
4	Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?	-
5	Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?	-
6	Нравится ли вам заниматься общественной работой?	-
7	Верно ли, что вам приятнее и проще проводить время за книгами или за какими-нибудь другими занятиями, чем с людьми?	-
8	Если возникли некоторые помехи в осуществлении ваших намерений, то легко ли вы отступаете от них?	-
9	Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше вас по возрасту?	+
10	Любите ли вы придумывать или организовывать со своими товарищами игры и развлечения?	+

Продолжение табл. 3.8

№ п/п	Вопросы	Ответы
11	Трудно ли вам входить в новые компании?	-
12	Часто ли вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было сделать сегодня?	-
13	Легко ли вам удается устанавливать контакты с незнакомыми людьми?	+
14	Стремитесь ли вы добиться, чтобы ваши товарищи действовали в соответствии с вашим мнением?	-
15	Трудно ли вы осваиваетесь в новом коллективе?	-
16	Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязательств, обязанностей?	+
17	Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?	-
18	Часто ли в решении важных дел вы принимаете инициативу на себя?	-
19	Раздражают ли вас окружающие люди, и хочется ли вам побыть одному?	-
20	Правда ли, что вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой обстановке?	-
21	Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?	-
22	Возникает ли у вас раздражение, если вам не удастся закончить начатое дело?	+
23	Испытываете ли вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявлять инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?	-
24	Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с товарищами?	-
25	Любите ли вы участвовать в коллективных развлечениях?	+
26	Часто ли вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы ваших друзей или знакомых?	-
27	Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых людей?	-
28	Верно ли, что вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?	+
29	Считаете ли вы, что вам не представляет особого труда внести оживление в малознакомую компанию?	-

Окончание табл. 3.8

№ п/п	Вопросы	Ответы
30	Принимали ли вы участие в общественной работе в школе?	+
31	Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?	-
32	Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято вашими друзьями?	-
33	Чувствуете ли вы себя непринужденно, попав в незнакомую компанию?	+
34	Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих друзей?	+
35	Правда ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?	+
36	Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?	-
37	Верно ли, что у вас много друзей?	+
38	Часто ли вы оказываетесь в центре внимания своих друзей?	+
39	Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?	-
40	Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих друзей?	-

Пользуясь дешифратором коммуникативных склонностей (табл. 3.9) необходимо определить именно те, что присущи Вашей личности (табл. 3.10).

Таблица 3.9

*Дешифратор коммуникативных склонностей*

№ п/п	№ во-проса		№ п/п	№ во-проса		№ п/п	№ во-проса		№ п/п	№ во-проса	
1	1	+	6	11	-	11	21	+	16	31	-
2	3	-	7	13	+	12	23	-	17	33	+
3	5	+	8	15	-	13	25	+	18	35	-
4	7	-	9	17	+	14	27	-	19	37	+
5	9	+	10	19	-	15	29	+	20	39	-

Таблица 3.10

*Результаты анкетирования коммуникативных склонностей  
(серым цветом выделены ячейки с ответами совпадающие  
с дешифратором)*

№ п/п	№ вопроса		№ п/п	№ вопроса		№ п/п	№ вопроса		№ п/п	№ вопроса	
1	1	+	6	11	-	11	21	-	16	31	-
2	3	-	7	13	+	12	23	-	17	33	+
3	5	-	8	15	-	13	25	+	18	35	+
4	7	-	9	17	-	14	27	-	19	37	+
5	9	+	10	19	-	15	29	-	20	39	-

Оценочный коэффициент (К) коммуникативных и организаторских склонностей выражается отношением количества совпадающих ответов по каждому разделу к максимально возможному числу совпадений (20). При этом удобно использовать простую формулу

$$K = \frac{n}{20}, \quad (3.2)$$

где К – величина оценочного коэффициента;

n – количество совпадающих с дешифратором ответов.

$$K_{ком} = \frac{15}{20} = 0,75$$

Коэффициент коммуникативных склонностей ( $K_{ком}$ ) равен 0,75, это значит, что уровень проявления коммуникативных склонностей высокий, оценка 4.

Пользуясь дешифратором организаторских склонностей (табл. 3.11) необходимо определить именно те, что присущи Вашей личности.

Таблица 3.11

## Дешифратор организаторских склонностей

№ п/п	№ вопроса		№ п/п	№ вопроса		№ п/п	№ вопроса		№ п/п	№ вопроса	
1	2	+	6	12	-	11	22	+	16	32	-
2	4	-	7	14	+	12	24	-	17	34	+
3	6	+	8	16	-	13	26	+	18	36	-
4	8	-	9	18	+	14	28	-	19	38	+
5	10	+	10	20	-	15	30	+	20	40	-

$$K_{орг} = \frac{14}{20} = 0,7.$$

Коэффициент организаторских склонностей ( $K_{орг}$ ) равен 0,7, это значит, что уровень проявления организаторских склонностей средний, оценка 3.

Уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей выше среднего. Не теряюсь в новой обстановке, стремлюсь к контактам с людьми, не ограничиваю круг своих знакомых, отстаиваю свое мнение, планирую свою работу, проявляю инициативу в общении. Способна принять самостоятельное решение в трудной ситуации. Все это делаю не по принуждению, а согласно внутренним устремлениям.

*Задание 3*

Необходимо выбрать организацию и определить для неё коэффициент управления. Пример расчетов приведен ниже.

*Пример*

Выбрана организация ГБУЗ ВО ОЦ «ЛФК и СМ» и изучена ее организационная структура, в которую входят десять заведующих. Организационная структура управления предприятия достаточно развернута и включает в себя следующих руководителей:

Зав 1 – Заведующий взрослым спортивным отделением

Зав 2 – Заведующий детским спортивным отделением

Зав 3 – Заведующий отделением восстановительной медицины

Зав 4 – Заведующий лечебной физкультуры

Зав 5 – Заведующий физиотерапии

Зав 6 – Заведующий дневного стационара

Зав 7 – Заведующий восстановительной терапии УБД

Зав 8 – Заведующий лаборатории

Зав 9 – Заведующий функциональной диагностики

Зав 10 – Заведующий мануальной терапии

Анализ организационной структуры позволяет выявить взаимодействие между отделами и службами организации и обосновать состав работников каждого структурного подразделения. Поэтому необходимо рассчитать коэффициент управления по организации в целом.

$$K_{\text{упр}}^I = \frac{1}{18}$$

$$K_{\text{упр}1}^{\text{II}} = \frac{1}{6}, K_{\text{упр}2}^{\text{II}} = \frac{1}{1}, K_{\text{упр}3}^{\text{II}} = \frac{1}{1}, K_{\text{упр}4}^{\text{II}} = \frac{1}{5}, K_{\text{упр}5}^{\text{II}} = \frac{1}{3}, K_{\text{упр}6}^{\text{II}} = \frac{1}{2},$$
$$K_{\text{упр}7}^{\text{II}} = \frac{1}{20}, K_{\text{упр}8}^{\text{II}} = \frac{1}{10}, K_{\text{упр}9}^{\text{II}} = \frac{1}{7}, K_{\text{упр}10}^{\text{II}} = \frac{1}{2}, K_{\text{упр}11}^{\text{II}} = \frac{1}{7}, K_{\text{упр}12}^{\text{II}} = \frac{1}{2},$$
$$K_{\text{упр}12}^{\text{II}} = \frac{1}{3}, K_{\text{упр}13}^{\text{II}} = \frac{1}{1}, K_{\text{упр}14}^{\text{II}} = \frac{1}{1}$$

$$K_{\text{упр}1}^{\text{III}} = \frac{1}{1}, K_{\text{упр}2}^{\text{III}} = \frac{1}{1}, K_{\text{упр}3}^{\text{III}} = \frac{1}{1}, K_{\text{упр}4}^{\text{III}} = \frac{1}{2}, K_{\text{упр}5}^{\text{III}} = \frac{1}{2}, K_{\text{упр}6}^{\text{III}} =$$
$$\frac{1}{2}, K_{\text{упр}7}^{\text{III}} = \frac{1}{3}, K_{\text{упр}8}^{\text{III}} = \frac{1}{6}, K_{\text{упр}9}^{\text{III}} = \frac{1}{6}.$$

$$\bar{K}_{\text{упр}} = 0,48 \left[ \frac{1}{2} \right]$$

Если коэффициент управления находится в пределах от  $\frac{1}{5}$  до  $\frac{1}{10}$ , то значение считается оптимальным. Если же его значение ниже, необходимо сделать реструктуризацию.

В данном случае коэффициент получился 0,48, поэтому необходимо провести реструктуризацию. Ввиду того, что организация получила самостоятельность в создании штатного расписания, необходимо приложить все усилия для того, чтобы коэффициент управления пришел в норму. Поэтому необходимо: объединить отделение мануальной терапии и отделение ЛФК и заведующего мануальной терапии перевести на должность врача; объединить отделение восстановительной терапии УБД и отделение восстановительной медицины, там самым отказавшись от должности заведующего отделением; отказаться от долж-



ности Заместителя по медицинской части, а его обязанности распределить на заведующих отделений и на заместителя по организационно-методической части. После оптимизации коэффициент управления приблизится к норме и составит 1/3.

### **Список использованной литературы**

1. Сиднина, В.Л. Система обучения персонала: учебно-методическое пособие / В. Л. Сиднина; Академия маркетинга и социально-информационных технологий (г. Краснодар). - Краснодар : Слово, 2017. - 173 с. ISBN 978-5-85571-129-1

2. К. Камерон, Р. Куинн Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с. ISBN 5-318-00283-8

3. Демин, Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений / Данила Демин. – М.: Альпина Паблишерз, 2010 – 138 с. ISBN 978-5-9614-1147-8

4. Бехар Г. Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks / Говард Бехар при участии Джанет Голдстейн ; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 186 с. ISBN 978-5-9614-0964-2.

5. Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 279 с. - ISBN: 978-5-9614-0757-0

## **Тема 4. ТЕХНОЛОГИЯ ПОДБОРА И УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

### **4.1. Изучение внешней среды и подбор персонала**

Первая задача, которая ставится при подборе персонала – это изучить рынок (или соответствующие рынки) труда. В данном случае следует выяснить:

- важнейшие показатели и динамику рынка труда;
- культурную среду той страны или того региона, в которых будет проводиться работа по вербовке, отбору и найму работников;
- роль профсоюзов;
- оплату и условия труда работников на других фирмах.

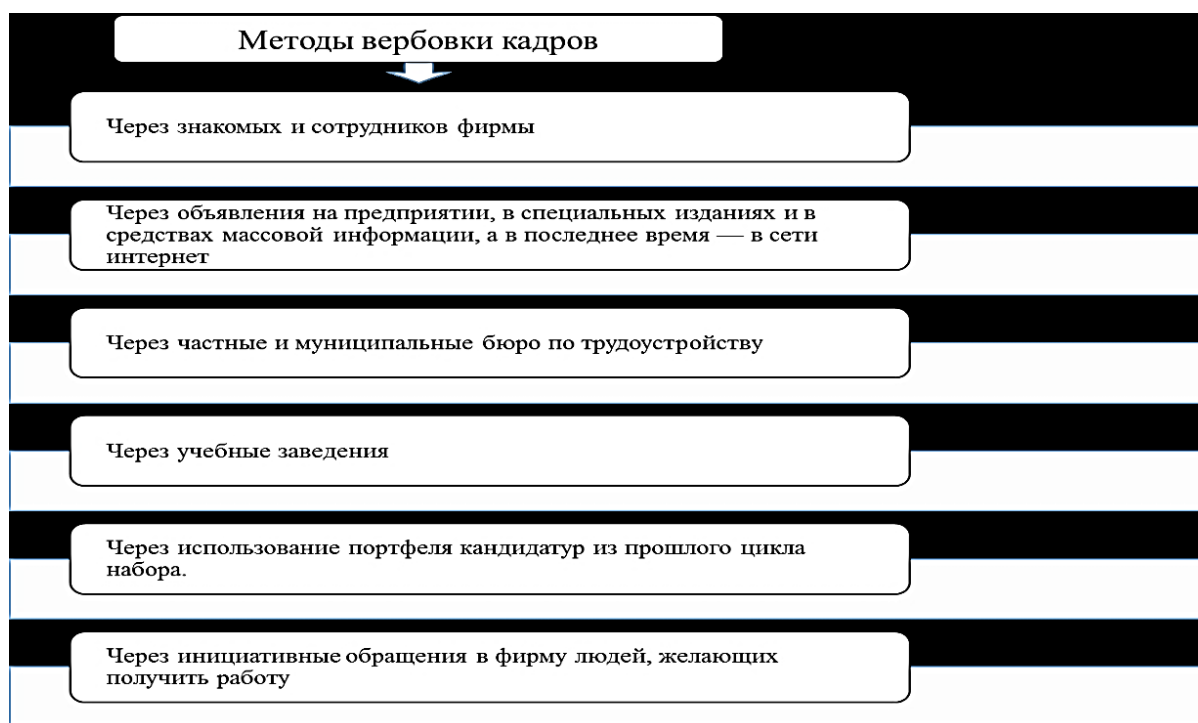
Задачи этого этапа работы состоят в том, чтобы, во-первых, предоставить информацию для следующего этапа; во-вторых, сформулировать преимущества, которые может предложить фирма привлекаемым работникам.

Сегодня маркетинг активно распространился не только на рынки товаров, но и на рынки труда. Конкурировать на рынке труда фирма может, предлагая не только более высокую заработную плату, но и следующие условия:

- ◆ более привлекательное место и время работы;
- ◆ удобные транспортные возможности;
- ◆ дополнительные социальные услуги и т.п.

Вербовка – это совокупность мер, предпринимаемых фирмой для привлечения кандидатов на работу.

Вербовка кадров (иногда данную операцию называют набором) – это поведение фирмы во внешней среде, в частности, – на рынке рабочей силы. Именно поэтому необходимо знание данного рынка. Занимаются работой по вербовке отделы кадров. Существует множество методов вербовки кадров (рис. 4.1).



*Рис. 4.1. Методы вербования кадров*

Следует иметь в виду, что наем на работу – это своего рода игра двух субъектов – покупателя и продавца. Работники, осуществляющую вербовку кадров, заинтересованы привлечь как можно больше кандидатов на работу. От этого зависит их репутация и вознаграждение. Они склонны поэтому перехвалить условия, которые предлагает фирма. Отсюда возможны два отрицательных последствия:

- ◆ отделу кадров придется переработать большой объем кандидатов, отсеяв в том числе и тех из них, чьи ожидания они заведомо не могут удовлетворить;

- ◆ если такие кандидаты не будут отсеяны в ходе отбора, то велика вероятность, что они уволятся, столкнувшись с тем, что фирма не может удовлетворить их ожиданий.

Объявления о работе должны содержать следующие виды информации: 1) информация о фирме, предлагающей работу; 2) информация о работе; 3) информация о важнейших требованиях, предъявляемых к кандидату; 4) информация о льготах и поощрениях, 5) фактическая информация (куда и к кому обратиться).

Отбор – это часть работы по приему кадров, в ходе которой устанавливается соответствие кандидатов будущей профессии и требованиям фирмы.

Начиная эту работу, необходимо:

- сформулировать цели отбора кадров (в частности, определить, какие именно качества необходимо выявить у нанимающихся кандидатов);
- сопоставить издержки на проведение отбора кадров с хозяйственной выгодой.

Работа по отбору кадров стоит дорого, поэтому в ряде случаев имеет смысл обдумать вопрос о целенаправленном применении трудоемких методик отбора. В ходе отбора решаются не только формальные вопросы соответствия работников общепринятым требованиям – честность, трудолюбие, образованность, квалифицированность и т.п. Для любой фирмы ценность принимаемых работников определяется четырьмя основными характеристиками:

- 1) способностью работника максимально быстро освоить вершины профессии;
- 2) вероятностью его закрепления на данной работе;
- 3) готовностью к сотрудничеству;
- 4) способностью и готовностью изменить профиль работы. Высокий уровень кадровой работы предполагает, что будут подобраны работники, обладающие такой комбинацией этих характеристик, которая устраивает фирму. Экономисты говорят в данном случае о том, что функцией отбора кадров является выявление работников с определенной функцией полезности (или, что то же самое, с определенной системой предпочтений).

Собственно работа по отбору кадров может быть разделена на четыре основных этапа:

- анализ документов;
- собеседование;
- предварительное испытание;
- испытательный срок.

Российское законодательство предусматривает при приеме на работу обязательный характер предъявления трех документов: паспорта (удостоверения личности), трудовой книжки (после приема на работу она хранится в фирме), диплома об образовании. Использование других документов возможно с согласия кандидата на работу. В частности, в практике приема на работу применяются характеристики

с прежнего места работы, самохарактеристики кандидата и характеристики, формирующиеся в ходе приема.

Выделяются четыре группы характеристик работников (ко второй, третьей и четвертой из них, как правило, применяют 5-, 10- или 100 балльную шкалу):

Формальные качества (подтверждаемые документами) – возраст, пол, семейное положение, профессия, квалификация в рамках профессии, гражданство и др.

Профессиональные качества – уровень квалификации, профессиональная динамика, опыт (стаж) работы по данной профессии, владение смежными и другими профессиями, тип акцентуации в трудовом поведении (пунктуальность, аккуратность, стремление довести дело до конца и т.п.), способность осваивать новшества и др.

Личностные качества – целеустремленность, преданность, открытость, дружелюбие, контактность и т.д.

Интеллектуальные качества – уровень развития, способность к обучению и пр.

Персональная оценка работников, проходящих отбор, производится по разным параметрам. Для организации отбора и оценки работников получили распространение две схемы – план Роджера из семи пунктов и пятиступенчатая система Мунро – Фрейзера.

План «семи пунктов» включает следующие характеристики:

1. физические данные (здоровье, психика, внешний вид);
2. достижения (образование, квалификация, опыт);
3. интеллект (способность быстро схватывать суть проблем);
4. особые способности (к физическому труду, устной речи, счету);
5. интересы (хобби, которое может характеризовать личность кандидата);
6. наклонности (чувство ответственности, общительность, лидерство);
7. личные обстоятельства.

Пятиступенчатая система оценок включает следующие характеристики:

- воздействие на других (физические данные, внешний вид, речь);

- приобретенная квалификация (образование, подготовка, опыт);
- врожденные способности;
- мотивация (характер и сложность целей, установленных индивидуумом);
- изменчивость (эмоциональная стабильность, механизм совладания со стрессом).

Для идентификации необходимых качеств работника применяются различные типы собеседования, каждое из которых призвано решить особую задачу (отсеивающую, отборочную, групповую, серийную, разведочную) или применить разную технику (групповая работа, серийная работа, индивидуальная работа).

В российском трудовом законодательстве предусматривается испытание (сроком до 3 месяцев) как одна из форм трудового найма. При этом условия испытания и его сроки должны быть оформлены в приказе (распоряжении) о приеме на работу. По истечении испытательного срока работник либо освобождается от работы (при неудовлетворительном результате), либо продолжает ее. В последнем случае он считается выдержавшим испытание.

Испытательный срок целесообразно использовать не только для выявления соответствия работника поручаемой ему работе, но и для его адаптации к новым условиям, а также для подготовки обеих сторон (если было предусмотрено) к заключению трудового договора.

После приема нового работника следует провести специальную работу по включению его в новую для него трудовую ситуацию. Этот первый период заботы о новичке и помощи ему называется периодом адаптации и совпадает с периодом испытательного срока.

Период адаптации включает следующие действия:

- Общий инструктаж, который содержит информацию о фирме (ее целях, ценностях, культуре), об условиях труда и отдыха. Производственный инструктаж.
- Подготовку рабочей группы к приходу нового работника. Закрепление наставника.
- Подведение итогов испытательного срока, в ходе которого принимается решение о форме найма работника и определяется его статус.

## 4.2. Высвобождение и увольнение работников

Высвобождение работников (не следует сводить к увольнению) означает сокращение их численности за счет целенаправленных структурных и организационных мероприятий. Оно является необходимой и эффективной мерой в обеспечении количественного и качественного соответствия состава работающих потребностям фирмы.

Возможные причины высвобождения работников следующие:

Сокращение производства, вызванное конъюнктурными или конкурентными причинами.

Технические усовершенствования производства.

Диспропорции в численности персонала из-за управленческих ошибок. Существует несколько способов высвобождения работников:

- ◆прекращение приема новых работников, рассчитанное на естественную убыль численности;

- ◆внутренние перемещения, в ходе которых работники с трудоизбыточных подразделений перемещаются в трудонедостаточные подразделения;

- ◆отмена сверхурочных работ;

- ◆переход на неполный рабочий день, сокращенную рабочую неделю, использование неоплачиваемых отпусков;

- ◆увольнения.

Различают частичное (внутреннее) и абсолютное высвобождение работников. В первом случае численность работников сохраняется, но происходит их перевод на неполную занятость (вынужденные отпуска, не полная рабочая неделя, сокращенный рабочий день и т.п.). Во втором случае численность работников сокращается.

Важной мерой, позволяющей смягчить ситуацию высвобождения работников, является освоение фирмой работ, ранее выполняемых для нее по договору другими фирмами. (Такие договоры уже на плановой стадии могут рассматриваться как важный элемент, обеспечивающий гибкость кадровой политики фирмы).

Увольнение работников означает прекращение трудовых отношений по инициативе администрации фирмы. Увольнение является экономическим и психологическим бременем как для фирмы, так и для работников. Вопреки расхожему мнению, страх увольнения является плохим мотиватором эффективного труда, требует от фирмы дополнительных издержек (на разрешение конфликтных ситуаций, потерю эффективности, снижение имиджа, на набор и обучение работников в период расширения).

Увольнение может использоваться фирмой, во-первых, как инструмент освобождения от работников: 1) несоответствующих своей должности или выполняемой работе, 2) плохо исполняющих свои обязанности, 3) нарушающих трудовую дисциплину; во-вторых, как инструмент сокращения численности работников.

#### *Правила увольнения*

Законодательство предусматривает правила, по которым происходит увольнение в случаях сокращения численности или штата работников. В частности, преимущество имеют более квалифицированные работники и работники, имеющие право на дополнительную социальную защиту. Увольнение должно быть согласовано с профсоюзной организацией. Увольняемый, как правило, получает компенсацию в размере двухнедельной заработной платы.

Массовые: единовременные увольнения работников регулируются специальными законодательными требованиями, которые, в частности, предполагают, что администрация обязана предупредить работников, профсоюзы и районные службы занятости о намечаемом увольнении не менее, чем за 3 месяца. Закон определяет в качестве массового увольнения увольнение 50 и более работников.

#### *Формы увольнения*

Временное увольнение. В странах с развитой экономикой широкое распространение получило временное увольнение работников («Лэй-оф»). Оно применяется:



- в период временного сокращения объема работ (проблемы с поставками комплектующих, сезонные неблагоприятные изменения в погоде);
- в качестве наказания работника, нарушившего трудовые нормы или инструкции.

Ранний уход на пенсию. В данном случае предполагается уход работника на пенсию ранее законодательно установленного пенсионного возраста. Государство в некоторых случаях предусматривает такую возможность. Со своей стороны, и фирмы могут материально стимулировать ранний выход на пенсию, смягчая тем самым бремя безработицы.

Добровольное увольнение. В современных фирмах, проводящих активную и планомерную кадровую работу, получила распространение выплата денежной компенсации за добровольный уход работников с фирмы. Размер такой денежной компенсации зависит от налоговой системы, а также от обязательных и добровольных выплат фирмы по статьям социального страхования.

Предложение о такой компенсации может быть сделано как всем работникам фирмы, так и только тем, чьи рабочие места подлежат сокращению. Недостаток первого варианта состоит в том, что работники, уже за планировавшие уволиться, теперь сделают это по плану компенсированного увольнения. Недостаток второго варианта в том, что руководство прибегает к подобной мере прежде всего по отношению к наиболее слабым и непроизводительным работникам. Но такие работники осознают свои слабости, боятся увольнения и могут не согласиться на него.

Практика управления предусматривают меры, позволяющие смягчить ситуацию увольнения. К таким мерам относятся:

- ◆ предоставление увольняемому возможности другой работы;
- ◆ «аутплейсмент» («Outplacement») – психологические и профориентационные занятия с увольняемыми, проводимые сотрудниками фирмы и специальными консультационными фирмами, и службами.

### 4.3. Подготовка и продвижение работников в организации

Подготовка работников внутри фирмы представляет собой мероприятия, направленные на развитие знаний, навыков и способов поведения работников с целью повышения их трудовой отдачи, должностного и квалификационного роста.

Внутрифирменная подготовка с позиции фирмы – это развитие профессиональных знаний и умений работников применительно к особенностям работы в условиях фирмы. С этой точки зрения, подготовка работников является стратегическим инструментом решения проблемы интеграции интересов и целей работников в интересы и цели фирмы.

Принимая решение о внутренней организации подготовки работников, фирма должна:

- оценить издержки на организацию подготовки, сопоставив их с издержками на альтернативные варианты решения кадровых задач;
- оценить возможности закрепления подготовленных в фирме работников и запланировать меры такого закрепления (система продвижения, страхования, дополнительных льгот и т.п.).

С организационной точки зрения фирма использует внутрифирменную подготовку работников:

- как меру их адаптации при поступлении на работу;
- как меру, компенсирующую недостаток профессиональных знаний и навыков (например, при использовании новой техники);
- как меру, предвещающую изменение их должностного или профессионального роста в ходе «вертикального» передвижения работников;
- как меру ротации работников, их «горизонтального» передвижения.

Внутрифирменная подготовка с позиции работника у является способом достижения им целей профессионального развития, которые могут быть реализованы как в фирме, так и вне ее.

Учитывая последнее обстоятельство, фирма должна обеспечить не только методическую программу подготовки работников, но и условия, способствующие их заинтересованности в использовании полученных в процессе обучения знаний и навыков в фирме, а не вне ее.

При этом не обходимо учитывать, что заинтересованность работника в обучении определяется не только будущим денежным вознаграждением. Важными мотиваторами заинтересованности работника являются возможности должностного роста, творческой самореализации и т.п.

Кроме того, при организации подготовки работников необходимо обеспечить следующие принципы:

◆ **Ясность цели.** Работник должен уметь формулировать цели своего обучения.

◆ **Мотивация к обучению.** Работник должен считать эти цели значимыми для себя.

◆ **Достижимость цели.** Работник должен представлять цели своего обучения как реально достижимые.

◆ **Внутренний интерес.** Работник должен испытывать эмоциональную заинтересованность в содержании учебного материала и чувствовать психологическую поддержку со стороны фирмы.

*Обучение без отрыва от текущих трудовых обязанностей сотрудников*

Эта форма подготовки обладает тем преимуществом, что она доступна для любого работника и не прерывает текущий трудовой процесс. Однако эффективность такой формы подготовки зависит от ряда условий:

- ◆ личной активности работника;
- ◆ соответствующих стимулов, поддержки и (в ряде случаев) контроля со стороны руководства;
- ◆ наличия наставника;
- ◆ учебно-методической поддержки в виде консультирования, семинаров, экспертизы знаний, использования отраслевых выставок и т.п.

*Формы обучения с отрывом от текущих трудовых обязанностей*

**Повышение квалификации (тренинг).** Эта форма подготовки применяется в ситуациях повышения в должности или квалификационного разряда работника, а также освоения новой техники, технологии, организации труда.

**Целевые программы.** Как правило, целевые программы применяются для - переобучения конкретных групп работников, по отношению

к которым будет применена та или реорганизация, обусловленная освоением новой техники, технологии, организации труда.

Ступенчатая подготовка – это плановая поэтапная форма обучения, сопряженная с квалификационным или должностным ростом и больше других форм ориентированная на использование модели индивидуальной карьеры.

Программно-модульная подготовка. Эта форма обучения проводится на основе общих целей фирмы, ее производственной и рыночной стратегии. Существует две схемы организации таких программ – вертикальная и горизонтальная. Программа состоит из фрагментов – модулей, которые должны обладать чертами относительной самостоятельности и заменимости.

*Продвижение работников в фирме, карьера и внутрифирменный рынок труда*

Традиционно продвижение работников осуществляется по формализованным ступеням квалификационного роста для работников исполнителей и иерархической лестнице для работников-руководителей.

Продвижение работников в фирме может быть, как результатом активной кадровой политики фирмы, так и компенсацией несовершенства методов отбора работников при найме. В первом случае продвижение работников оказывается средством соединения интересов работников с интересами фирмы, а также доверия фирмы и работников к намерениям друг друга. В частности, если руководство правильно рассматривает свои возможности в обеспечении профессионального и должностного роста своих работников, фирма может быть спокойна за вложения в их подготовку. Наиболее развитой формой организации продвижения работников в современной фирме является модель карьеры. Она позволяет сформировать наиболее устойчивые отношения между работниками и фирмой.

Преимущества внутрифирменного рынка труда состоят в том, что: во-первых, снижаются издержки по найму работников; во-вторых, облегчается задача получения малоквалифицированных работников; в-третьих, происходит естественная селекция работников; в-четвертых, фирма страхует вложения в подготовку работников. Недостатком внутрифирменного рынка труда специалисты признают то обстоятельство, что резко сужается круг претендентов на занятие высококвалифицированных должностей.

#### 4.4. Технология управления развитием персонала

Деловая карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения. Различают несколько видов карьеры (рис. 4.2).

Начинается деловая карьера с формирования субъективно осознанных собственных суждений работника о своем трудовом будущем, ожидаемом пути самовыражения и удовлетворения трудом. Иначе говоря, карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение индивида, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Карьера внутриорганизационная означает, что конкретный работник в ходе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации. Такая карьера может быть специализированной и неспециализированной.



Рис. 4.2. Виды деловой карьеры

Карьера межорганизационная означает, что конкретный работник в ходе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера также может быть специализированной и неспециализированной.

Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Карьера вертикальная – вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная – вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременно и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Карьера ступенчатая – вид карьеры, совмещающий элементы горизонтальной и вертикальной карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с гори-

зонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Карьера скрытая – вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под скрытой карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Управление карьерой следует начинать при приеме на работу. При приеме на работу вам задают вопросы, в которых изложены требования организации-работодателя. Вам же следует задавать вопросы, отвечающие вашим целям, формирующие ваши требования.

Управляя карьерой в процессе работы, необходимо помнить следующие правила:

- Не теряйте времени на работу с безынициативным, неперспективным начальником, сделайте нужным инициативному, оперативному руководителю; расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки; готовьте себя занять более высокооплачиваемую должность, которая становится (или станет) вакантной.

- Познайте и оцените других людей, важных для вашей карьеры (родителей, членов семьи, друзей).

- Составляйте план на сутки и на всю неделю, в котором оставляйте место для любимых занятий.

- Помните, что все в жизни меняется: вы, ваши занятия и навыки, рынок, организация, окружающая среда; оценить эти изменения – важное для карьеры качество; ваши решения в области карьеры

практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации.

➤ Никогда не живите прошлым: во-первых, прошлое отражается в нашей памяти не таким, каким оно было на самом деле, во-вторых, прошлое не вернешь.

➤ Не допускайте, чтобы ваша карьера развивалась значительно быстрее, чем у других; увольняйтесь, как только убедитесь, что это необходимо. Думайте об организации, как о рынке труда, но не забывайте о внешнем рынке труда; не пренебрегайте помощью организации в трудоустройстве, но в поисках новой работы надейтесь прежде всего на себя.

### *Управление кадровым резервом*

Складывающаяся политическая и экономическая структура в России приводит к созданию новой системы государственного управления, что, в свою очередь, оказывает непосредственное влияние и на политику в области подготовки и использования руководящих кадров федерального, территориального и местного уровней, в том числе и для организации основного звена управления.

В связи с этим основные усилия в кадровой политике сосредотачиваются на создании хорошо подготовленного резерва кандидатов на должности руководителей новой формации, способных в сжатые сроки освоить новый участок работы и обеспечить эффективное решение стоящих перед ними задач. При этом упор делается на создание резерва не вообще подготовленных кандидатов, а на руководителей вполне определенного типа и уровня управления с учетом новых подходов к организации работы государственных структур и аппарата управления экономикой.

Кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации. Наличие



резерва кадров позволяет обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки и увольнения работников. Формирование резерва кадров осуществляется на основе профессионального отбора кадров, результатов аттестации персонала, философии организации, изучения личных дел сотрудников, штатного расписания, планов карьеры работников.

Следует различать резерв на выдвижение и резерв руководителей.

Резерв на выдвижение – группа работников данного трудового коллектива, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице.

Резерв руководителей – группа сотрудников организации, обладающих потенциалом, для занятия в перспективе руководящих должностей и выделенная в результате формального процесса отбора. Организация проводит целенаправленную работу по развитию и подготовке сотрудников, вошедших в эту группу, к занятию новых должностей.

Наличие резерва позволяет заранее на плановой, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

Работа по формированию резерва складывается из следующих этапов:

- Составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров.
- Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение.
- Определение кандидатов в резерв.
- Принятие решения о включении в резерв.
- Согласование списка кандидатов, включенных в резерв, с вышестоящими организациями.

Для проведения планомерной систематической работы с резервом кадров во всех организациях создаются постоянно действующие комиссии по работе с резервом.

Постоянно действующая комиссия по работе с резервом должна способствовать качественной подготовке и действенной расстановке кадров, максимальному устранению субъективизма в оценке деловых и личностных качеств специалистов, зачисляемых в резерв.

Состав комиссии определяется и утверждается руководителем организации. В состав комиссии включаются:

- руководитель организации (заместитель, отвечающий за работу с кадрами) – председатель комиссии, отвечает за организацию работы с резервом;
- руководитель кадровой службы – секретарь комиссии, ведет делопроизводство, осуществляет контроль за порядком и организацией работы с резервом;
- председатель профсоюзной организации;
- представители психологических служб и юристы, а также специалисты по направлению профессиональной деятельности.

Комиссия по работе с резервом регулярно проводит свои заседания, но не реже чем два раза в год. На ее заседаниях рассматриваются следующие вопросы:

- обеспечение качественного подбора, расстановки и подготовки кадров;
- формирование резерва кадров для выдвижения;
- анализ расстановки руководящих кадров и специалистов;
- подведение итогов работы с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности;
- работа с руководителями структурных подразделений.

Работа по подготовке резерва кадров носит целенаправленный, системный и плановый характер. Организация этой работы направлена на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого специалиста к самостоятельной деятельности на новом, более высоком уровне.

Различия структуры и состава резерва, а также исходной подготовленности работников обуславливают принцип индивидуального подхода при выборе форм и методов работы, их очередности и продолжительности.

Работа с сотрудниками, включенными в состав резерва, проводится по плану, в котором предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению необходимых теоретических, экономических и управленческих знаний, глубокому усвоению характера работ, по выработке у работника умения и навыков руководства на уровне современных требований.

В систему этой работы входят:

- учеба в системе повышения квалификации руководящих работников с отрывом и без отрыва от производства;
- стажировка в должности, на которую зачислен в резерв;
- временное замещение отсутствующих руководителей на период их командировок, отпусков;
- выезды в другие организации в целях изучения положительного опыта;
- участие в преподавательской работе в системе повышения квалификации;
- участие в проверках производственной деятельности организаций и их подразделений;
- участие в подготовке и проведении конференций, семинаров и совещаний.

Исключение из резерва кадров может быть произведено в связи с неудовлетворительными показателями работы на вверенном участке по результатам аттестации, состоянию здоровья, из-за выхода на пенсию и т.п.

## Дидактический материал

### *Вопросы*

1. Какие виды деловой карьеры различают?
2. В чем могут проявляться особенности подбора персонала?
3. С какой целью формируется кадровый резерв?
4. Какие методы вербования кадров существуют?

### *Задания*

#### *Задание 1.*

Необходимо выявить общие тенденции социального развития предприятия на перспективу посредством определения социальных потребностей работников. Данная методика позволяет определить уровень качества социальной среды, установить причины социальной напряженности в коллективе и выработать рекомендации по улучшению социальной ситуации на предприятии. *Формирование и степень удовлетворения социальных* потребностей работников в производственных условиях определяются следующими факторами:

Фактор А - общие условия, характеризующиеся графиком работы предприятия, возможностью заработка, социальными льготами, возможностью продвижения по работе, наличием условий для повышения квалификации, осознанием того, что работник выполняет нужную для кого-то работу.

Фактор Б – условия работы; безопасность работы; соблюдение санитарно-гигиенических и физиологических норм по загазованности, температурному режиму, шуму; эстетические условия места работы.

Фактор В – организационно-технические условия работы, характеризующиеся уровнем технической оснащенности рабочего места, качеством разработки технологического процесса, обслуживанием рабочего места, возможностью применения своих знаний, опыта, способностей в существующих условиях, ритмичностью работы.

Фактор Г – содержание работы, определяемое сложностью выполняемой работы, необходимостью решения новых интересных проблем, наличием в составе рабочих операций элементов управления.

Фактор Д – организация оплаты труда, применяемая система оплаты труда; размер заработка; порядок распределения премий, поощрений, дивидендов.

Фактор Е – организация работы социальной инфраструктуры предприятия, характеризующаяся организацией работы столовой, буфета, состоянием бытовых помещений, медицинским обслуживанием. возможностью приобретения путевок на курорты, в санатории, дома отдыха, пансионаты и другие услуги.

Фактор Ж – межличностные отношения, определяемые характером общения с коллегами на работе и вне работы.

Фактор З – духовно-нравственный климат в коллективе, во многом зависящий от сохранения и соблюдения традиций предприятия, народных обычаев и нравов.

*Форма анкеты* представлена в приложении (см. прил. 4). Она содержит два информационных блока:

1 - данные, определяющие качественный состав опрашиваемых работников по следующим параметрам: пол, возраст, образование, квалификация, семейное положение;

2 - данные, позволяющие определить степень удовлетворенности работника факторами, характеризующими состояние социально-экономических процессов на предприятии (см. п. 1.1.1).

Для *проведения социологического опроса* выбираются группы работников. Приводится характеристика конкретных условий работы.

В целях определения значимости каждого фактора, определяющего степень удовлетворенности им у работников, в анкете даны пять вариантов ответов с числовым значением в баллах, а именно: ответ работника, полностью удовлетворенного тем или иным показателем определенного фактора, оценивается в четыре балла. Вариант ответа

«в значительной мере» - в 3, «в незначительной мере» - в 2. отрицательное отношение - в 1 балл. В том случае, когда работник затрудняется ответить, вариант ответа имеет нулевое значение.

Обработка полученных данных заключается в группировке ответов работников:

- по группам факторов, оценивающих социально-экономические процессы по предприятию и по каждому подразделению;

- по упорядоченным совокупностям социальных групп в зависимости от пола, возраста, образования, квалификации и семейного положения по предприятию и по подразделениям. В зависимости от пола выделяются две совокупности: мужская и женская; в зависимости от образования - три совокупности: неполное и полное среднее, среднее специальное и незаконченное и законченное высшее; в зависимости от возраста - три совокупности: до 30 лет, от 30 до 50 лет и свыше 50 лет; в зависимости от квалификации - три совокупности: 1-й-2-й, 3-й-4-й, 5-й-6-й разряды и в зависимости от семейного положений выделяются при анализе две совокупности: семейные и холостые, или незамужние.

Количественное значение коэффициентов определяется средним количеством баллов:

$$B = \frac{\sum_{i=1}^n B_i \cdot Ч_i}{Ч \cdot K}, \quad (4.1)$$

где  $B$  - среднее значение баллов;

$n$  - число вариантов ответов;

$B_i$  - значение, оценивающее 1-й вариант ответа;

$Ч_i$  - количество работников, отметивших 1-е значение балла;

$Ч$  - количество опрашиваемых;

$K$  - число факторов (показателей), по которому рассчитывается среднее значение баллов.

Качественная характеристика значимости всех факторов, каждого фактора, или показателя, оценивающих степень удовлетворения

социальных потребностей работников, определяется по следующей шкале:

- от 0 до 2 - низкая степень удовлетворенности;
- от 2 (включительно) до 3 - удовлетворительная степень;
- от 3 (включительно) до 4 (включительно) - высокая степень удовлетворенности.

Сводная таблица расчетов в целом по предприятию, а также сводные по упорядоченным совокупностям социальных групп – в приложении 4. В этом приложении полностью представлена только одна таблица, первая колонка таблицы и расчеты всех остальных составляются аналогичным образом. По результатам расчетов делаются выводы, строятся графики. Форма графиков разрабатывается самостоятельно.

#### *Задание 2.*

Необходимо определить показатель «ценностно-ориентационное единство» (ЦОЕ). Необходимо выбрать организацию/отдел для исследования. Провести опрос. Каждый сотрудник на свое усмотрение должен выбрать 5 из представленных ниже качеств, которые его характеризуют. Сделать выводы и дать рекомендации (табл. 4.1).

**ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТАЦИОННОЕ ЕДИНСТВО** - один из основных показателей сплоченности группы, фиксирующий степень совпадения позиций и оценок ее членов по отношению к целям деятельности и ценностям, наиболее значимым для группы в целом. Показателем ЦОЕ служит частота совпадений позиций членов группы в отношении значимых для нее объектов оценивания. Высокая степень ЦОЕ выступает важным источником интенсификации внутригруппового общения и повышения эффективности совместной деятельности. Определяется данный показатель по формуле

$$\text{ЦОЕ} = \frac{n-m}{N} * 100\%, \quad (4.2)$$

где  $n$  – сумма выборов, приходящихся на 5 качеств, которые получили в группе максимальное предпочтение;

$m$  – сумма выборов, приходящихся на 5 качеств, которые получили в группе минимальное предпочтение;

$N$  – общее количество выборов.

Если значение ЦОЕ:

- ✓ меньше 30%, то уровень ЦОЕ сверхнизкий,
- ✓ 30-50% - низкий
- ✓ 50-55% - средний
- ✓ выше 55% -высокий

Перечень качеств:

- 1) постоянство
- 2) выдержка
- 3) свобода действий
- 4) общительность
- 5) исполнительность
- 6) переменчивость
- 7) чувственность
- 8) знание своих возможностей
- 9) соблюдение семейных традиций
- 10) склонность к воображению
- 11) самомнение
- 12) мастерство
- 13) бережливость
- 14) организованность
- 15) изворотливость
- 16) инициативность
- 17) целеустремленность
- 18) настойчивость
- 19) умение слушать собеседника
- 20) искренность
- 21) самостоятельность
- 22) эрудированность



23) стремление к успеху

24) деловитость

Пример

Таблица 4.1

Данные результатов опроса

Ф.И.О. Кач- ва	Адувалов Н.С.	Андреева О.В.	Богданова В.С.	Волчок Е.И.	Иртегова Л.С.	Квитко А.К.	Комаров В.В.	Котова С.В.	Леткова С.А.	Нечаев В.А.	Овсова Е.Е.	Садекова Ю.В.	Сергеева Н.О.	Симонова Н.Н.	Смирнова О.Б.	Смирнова С.С.	Соколова М.И.	Тихомирова Н.В.	Щепалов А.Ю.	Яблокова Н.Е.	∑ выборов
1	+									+			+	+		+		+			7
2		+				+			+								+		+		5
3	+			+				+			+				+					+	6
4	+										+	+									3
5		+			+	+						+	+	+		+	+				8
6			+									+								+	3
7					+													+			2
8		+							+	+		+					+				5
9			+				+								+						3
10				+											+				+		3
11						+									+						2
12			+	+							+		+	+						+	6
13							+		+									+			3
14		+			+			+													3
15						+													+		2
16			+							+			+							+	4
17	+				+			+						+		+					5
18				+							+						+				3
19			+				+											+			3
20							+		+						+						3
21	+					+		+								+			+	+	6
22					+				+	+				+	+						5
23				+				+		+	+		+		+			+			7
24		+					+				+										3
Ито го																					100

$$\text{ЦОЕ} = \frac{(7+6+8+6+7)-(3+2+2+2+3)}{100} 100\% = \frac{34-12}{100} = \frac{22}{100} = 22\%$$

Таким образом, ценностно – ориентированное единство отделов данной организации низкое – 22%. Это говорит о том, что коллектив несплоченный, сотрудники практически не взаимодействуют друг с другом. Что делать, чтобы коллектив был командой?

Рекомендации:

Процесс сплочения лучше проводить на выезде где-нибудь в уютном месте. Можно и в офисе, но тогда обстановка будет напоминать о работе и служащие будут чувствовать себя неловко и немного скованно. За пределами рабочего места они смогут раскрепоститься и полностью открыться вам и своим коллегам (табл. 4.2). В зависимости от цели и возможности организации корпоративные мероприятия могут занять от нескольких часов до нескольких дней и иметь самые разнообразные формы, из которых самые распространенные:

1. Творческие и интеллектуальные мероприятия.
2. Тренинги, в которых необходимо работать в команде.
3. Спортивные игры.

Таблица 4.2

*Факторы, влияющие на сплочение коллектива*

Общность интересов	Сплотить коллектив с общими интересам, взглядами и ценностями значительно проще; чтобы получить группу единомышленников, необходимо более тщательно прорабатывать методики отбора персонала; внедрять корпоративную культуру
Возрастной состав групп	В команду, участвующую в состязаниях, тренингах необходимо выбирать сотрудников примерно одинакового возраста
Психологическая безопасность, доброжелательность	Если в коллективе создана комфортная психологическая обстановка, сотрудники лучше идут на сближение, взаимодействие и оказание взаимопомощи
Трудовое единство	Сплочение направлено на решение поставленных задач
Квалифицированная работа формальных лидеров	Командообразование направлено на достижения профессиональных результатов и повышения производительности труда

## Список использованной литературы

1. Сиднина, В.Л. Система обучения персонала: учебно-методическое пособие / В. Л. Сиднина; Академия маркетинга и социально-информационных технологий (г. Краснодар). - Краснодар : Слово, 2017. - 173 с. ISBN 978-5-85571-129-1
2. К. Камерон, Р. Куинн Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с. ISBN 5-318-00283-8
3. Демин, Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений / Данила Демин. – М.: Альпина Паблишерз, 2010 – 138 с. ISBN 978-5-9614-1147-8
4. Оценка качества социальной среды на предприятиях: Метод. указания к практическим занятиям по спецкурсу «Социальное управление на предприятиях»/ Владим. гос. ун-т; Сост.:Р.Н. Федосова, Е.В. Родионова, Б.И.Есин. Владимир, 2000. 20с.

## Тема 5. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 5.1. Мотивы трудового поведения

Мотивация – процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации. В основе этого процесса лежит использование разнообразных мотивов, среди которых можно выделить материальные, социально-психологические, духовные, творческие и т.п. На рис. 5.1 приведены некоторые мотивы, побуждающие человека к труду.



Рис. 5.1. Мотивы, побуждающие к трудовой деятельности

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

В понятие мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потреб-

ность; трудовое действие, необходимое для получения блага; *цена* – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. Мотивы труда формируются, если:

- в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;
- для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника;
- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

*Мотивы труда различаются:*

- по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности;
- по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей;

по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомого блага различают две категории теорий мотивации: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на выявлении тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. К этой группе относятся теории Абрахама Маслоу, Дэвида Мак Клелланда, Фредерика Герцберга, Скиннера Бернарда.

Процессуальные теории мотивации (более современные) основаны на моделях поведения людей с учетом их восприятия и по знания (теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера – Лоулера).

Перечисленные категории теорий мотивации не являются взаимоисключающими, а имеют определенные области применения. Чтобы лучше вникнуть в их смысл, нужно понять сущность основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

Потребности. Все потребности человека могут быть классифицированы на первичные и вторичные. Первичные потребности являются физиологическими и врожденными (потребность в пище и воде, потребности дышать и спать, в продолжении рода и сексуальные потребности), все они заложены в генетическом коде людей.

Вторичные потребности являются психологическими и приобретенными (потребности в успехе, уважении, привязанности, власти, потребность в принадлежности кому-либо или чему-либо). Эти потребности возникают и осознаются одновременно с накоплением жизненного опыта. По своему разнообразию они различаются между собой в большей степени, чем первичные потребности.

Важной категорией в теории мотивации является понятие «вознаграждение» (это все, что человек считает ценным для себя). Понятия ценностей у людей различны, поэтому и оценки вознаграждения у них отличаются друг от друга. Различают внутреннее и внешнее вознаграждение. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Сюда относится чувство удовлетворения от процесса труда, достижения намеченного результата или целей, осознание общественной значительности труда и возникновение на этой почве самоуважения. В процессе труда работник удовлетворяет свою человеческую потребность в общении с себе подобными, т.е. с другими людьми. Внешнее вознаграждение дается организацией, где работает сотрудник. Зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвала и признание коллег и руководства, дополнительные выплаты, дополнительный отпуск, служебный автомобиль, награды (все это может быть отнесено к внешнему вознаграждению).

## **5.2. Теории мотивации**

Теория С. Бернарда

Организация представляет собой систему взаимозависимых действий лиц-сотрудников организации. На сотрудников организация воздействует посредством стимулов, а за это стимулы они вносят требуемый от них вклад.

Сотрудники сохраняют необходимое отношение к работе при условии: стимулы соответствуют или превышают их вклады.

Теория А. Маслоу

Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют собой пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом. Поведение человека определяет нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры. После того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

### Теория Д.Мак Клееланда

Существуют три основные потребности, мотивирующие человека: потребности власти, успеха и причастности (социальная потребность). Сегодня особенно важны и действенны потребности высшего уровня иерархии, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

### Теория Ф. Герцберга

Потребности делятся на гигиенические и фактор-мотиваторы. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а факторы-мотиваторы – с самим характером и сущностью работы. Согласно этой теории наличие гигиенических факторов не может мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы мотивировать повышение эффективности деятельности, необходимо наличие факторов-мотиваторов (табл. 5.1).

Таблица 5.1

#### *Факторы мотивации теории Ф. Герцберга*

№ п/п	Гигиенические факторы	Факторы-мотиваторы
1	Политика администрации фирмы	Успех
2	Условия работы	Продвижение по службе
3	Заработок	Признание и одобрение результатов работы
4	Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
5	Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Недостатки теории Ф. Герцберга – один и тот же фактор может вызвать у одного человека удовлетворение работой и неудовлетворение у другого, и наоборот, поскольку у людей разные потребности. Поэтому деление факторов на две группы весьма условно.

Для того чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть поведенческие аспекты и параметры окружающей среды во

взаимной связи. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории анализируют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории считают, что поведение человека определяется не только потребностями. Оно обусловлено также его восприятием и ожиданием (в данной ситуации) и возможными последствиями выбранного им типа поведения. Рассмотрим сущность процессуальных теорий мотивации.

#### Теория ожиданий Виктора Врума

Наличие потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также быть убежденным в том, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению потребности. Теория базируется на трех взаимосвязях: затраты труда – результат ( $z - r$ ); результат – вознаграждение ( $r - v$ ); валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания в отношении  $z - r$  - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

Оптимизация в отношении  $r - v$  - это ожидания вознаграждения за уровень полученных результатов.

Валентность – третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – ценность поощрения или вознаграждения. Валентность – предполагаемая степень удовлетворения или не удовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Например, за выполненную работу служащий получил надбавку к зарплате, а он рассчитывал на продвижение по службе. Мотивы в этом случае ослаблены.

Теория справедливости. Люди субъективно определяют (оценивают) соотношение между полученным вознаграждением и затрачен-



ными усилиями, а затем сравнивают с вознаграждением людей, выполняющих аналогичную работу. Если возникает недовольство работника, то нужно стимулировать его, если оно обоснованное (исправить ошибку).

Люди и сами могут восстановить справедливость (уменьшив усилия в работе или добившись увеличения вознаграждения). Работники, которые считают, что им переплачивают, будут работать тем же напряжением или даже увеличат его.

### Дидактический материал

#### *Вопросы*

1. Что вы понимаете под мотивацией персонала?
2. В чем сущность основных теорий мотивации?
3. Какие мотивы, побуждающие к трудовой деятельности, существуют?

#### *Задания*

##### *Задание 1.*

Необходимо оценить мотивационную среду в организации. Для этого необходимо: выбрать организацию для исследования, провести анкетирование согласно представленным факторам «отношений к труду», обработать результаты и сделать выводы (табл. 5.2).

#### *Пример*

##### *Шаг 1. Проведем анкетирование*

##### *Анкета.*

Поставить по степени значимости для вас ранг от 1 до 10 для каждого фактора (наиболее значимый – 10, менее значимый - 1)

##### *Факторы отношений к труду:*

- 1) политика руководства в отношении деятельности фирмы
- 2) политика руководства в отношении персонала фирмы
- 3) условия работы
- 4) заработная плата
- 5) дополнительные льготы
- 6) социальная политика фирмы

- 7) отношения с начальством, стиль руководства
- 8) отношения с сотрудниками
- 9) отношения с подчиненными
- 10) степень непосредственного контроля над предметами, средствами и условиями труда
- 11) возможность достижения успеха на работе
- 12) возможность продвижения по службе
- 13) возможность быть информированным о делах фирмы
- 14) признание и одобрение результата работы
- 15) степень ответственности
- 16) возможность творческого и личностного роста

Таблица 5.2

*Результаты анкетирования сотрудников по факторам  
«отношения к труду»*

№	ФИО	Номер фактора															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Адувалов	6	7	7	8	2	5	8	8	8	6	9	8	6	9	7	9
2	Андреева	4	6	5	9	4	4	7	6	6	4	9	9	7	8	7	8
3	Богданова	3	5	8	10	6	7	6	9	9	5	7	8	8	9	8	9
4	Волчок	2	5	7	8	5	5	7	8	7	7	8	9	8	9	6	7
5	Иртегова	5	7	6	7	5	6	9	7	7	4	8	7	8	9	6	8
6	Квитко	7	6	5	7	4	4	7	6	6	4	9	10	7	8	9	10
7	Комаров	8	7	8	8	9	4	8	8	7	6	7	7	8	9	6	7
8	Котова	6	7	7	8	2	5	8	8	8	6	9	8	6	9	7	6
9	Леткова	7	6	8	8	4	4	6	7	7	6	8	8	5	7	7	8
10	Нечаев	4	5	6	10	7	6	8	8	6	6	7	7	8	9	6	7
11	Овсова	6	6	7	9	2	5	8	9	8	6	9	8	6	9	7	7
12	Садекова	6	5	8	9	6	7	6	7	7	5	7	8	6	9	8	6

№	ФИО	Номер фактора															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
13	Сергеева	4	5	8	10	7	6	8	8	7	6	6	7	8	9	6	7
14	Симонова	5	7	7	8	2	5	7	6	7	6	9	8	7	9	7	10
15	Смирнова	3	5	8	10	6	7	6	7	9	5	7	7	8	6	8	6
16	Смирнова	5	6	5	9	4	4	7	6	5	4	8	8	7	8	7	8
17	Соколова	6	7	7	8	3	5	7	7	8	6	9	8	6	9	7	6
18	Тихомирова	5	8	6	7	5	6	9	5	5	4	8	7	8	9	6	8
19	Щепалов	4	6	6	10	5	6	7	8	8	4	8	7	8	9	7	6
20	Яблокова	6	7	8	8	9	4	8	8	7	6	5	7	8	9	6	7
Среднее значение		5,1	6,15	6,85	8,55	4,85	5,25	7,35	7,3	7,1	5,3	7,85	7,8	7,15	8,6	6,9	7,5

Шаг 2. Посчитаем среднее значение баллов по каждому фактору:

1-й фактор:

$(6+4+3+2+5+7+8+6+7+4+6+6+4+5+3+5+6+5+4+6)/20 = 5,1$  и т.д.

Шаг 3. Построим лепестковую диаграмму по средним значениям баллов (рис. 5.2).

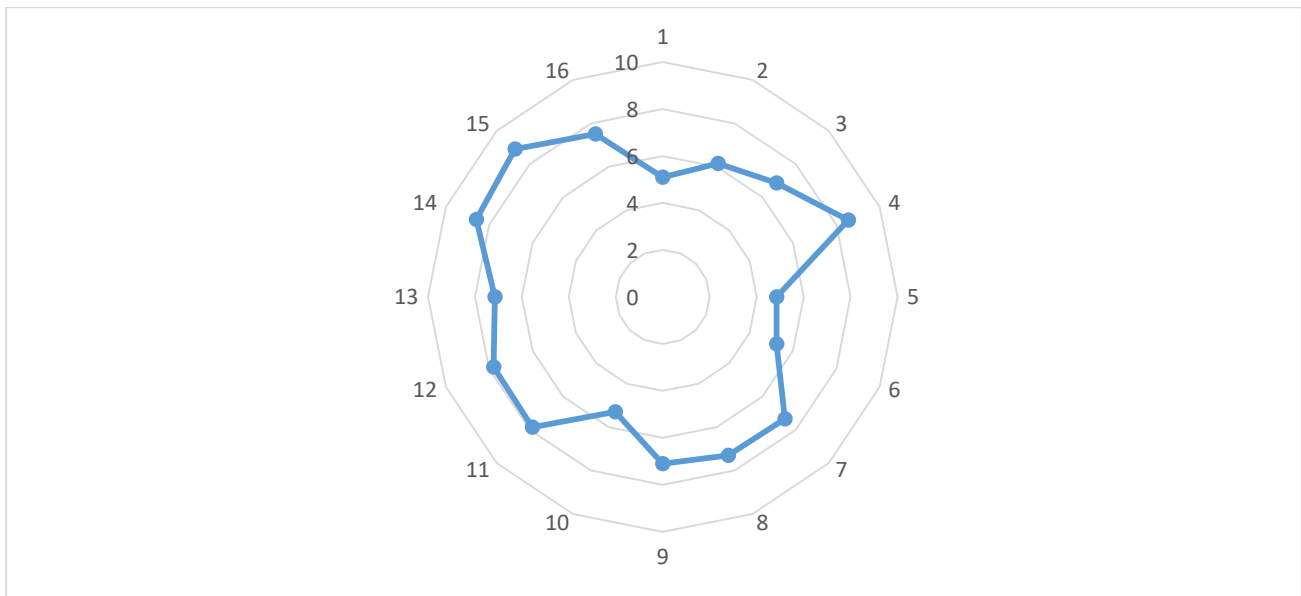


Рис. 5.2. Графическая интерпретация результатов анкетирования по факторам «отношения к труду»

Вывод: Стимулирование в данной организации нужно проводить по наиболее значимым факторам: заработная плата, условия труда, признание и одобрение результатов работы. Мотивирование данных факторов может проводиться как материально, так и морально. К материальному стимулированию данных факторов может относиться: повышение заработной платы, премии, введение дополнительного заработка для работников. К моральному стимулированию можно отнести расширение возможностей отдыха для сотрудников, усовершенствование рабочего места, с целью повышения комфортности, награждение и поощрение лучших работников, вывеска доски почета и т.д.

Степень непосредственного контроля над предметами, средствами и условиями труда является малозначимым фактором для работников, потому что организация уже давно функционирует и практически не меняет внешних или внутренних связей. Также является малозначимыми для сотрудников дополнительные льготы, соц. политика фирмы и возможность быть информированным о делах фирмы, поскольку организация стабильно функционирует на протяжении длительного времени и изменяет в своей деятельности лишь не существенные детали, которые не играют большой роли в целом по организации.

### **Список использованной литературы**

1. Липатов, В.С. Управление персоналом предприятий и организаций: учебник / В.С. Липатов. - М.: ТОО «Люкс-арт», 2015.- 232 с. – ISBN 978-5-46900913-9

2. Виноходова, А.Ф. Кадровая политика и система управления предприятием в условиях кризиса [Электронный ресурс]/ под науч. ред. М.В.

3. Владыка, Т.Н. Флигинских, Ю.В. Всяких. 2015. – с. 76–81. – Режим доступа: <https://elibrary.ru>. – (Дата обращения: 20.12.2017)

4. Егоршин, А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М: ИНФРА-М, 2008. – 320 с. ISBN 978-5-16-003 178-1

5. Азрилиян, А.Н. Большой экономический словарь. / А.Н. Азрилиян. -М.: Институт новой экономики, 2014г. – 469 с. ISBN 5-893-78012-4

6. Кибанов, А.Я., Управление персоналом: регламентация труда: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде, Т.А. Родкина. - М.: Экзамен, 2016 – 575 с. ISBN 978-5-469-00913-9

7. Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 279 с. - ISBN: 978-5-9614-0757-0

## **Тема 6. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **6.1. Структура издержек на персонал фирмы**

Затраты на персонал организации – интегральный показатель, который включает в себя расходы, связанные с привлечением, вознаграждением, стимулированием, использованием, развитием, социальным обеспечением, организацией труда и улучшением его условий труда, увольнением персонала.

Расходы на персонал в практике учета подразделяют на основные и дополнительные (табл. 6.1).

В условиях действующей системы учета затрат на производство и оказание услуг в отечественных организациях осуществить оценку затрат на персонал весьма непросто, так как для этого следует произвести выборку данных из многочисленных форм бухгалтерской отчетности и других документов первичного учета. Часть затрат на персонал относится на себестоимость продукции (работ, услуг), часть затрат осуществляется за счет прибыли организации. Положение о составе затрат по производству и реализации продукции, работ, услуг, включаемых в их себестоимость, и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли, утвержденное постановлением Правительства РФ от 5 августа 1992 г. № 552, позволяет указать основные статьи затрат на персонал организации.

Таблица 6.1

*Укрупненная классификация расходов на персонал*

Основные расходы	Дополнительные расходы	
	На основании тарифов и законодательства	Социальные
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Заработная плата сдельная и повременная (основные и вспомогательные рабочие).</li> <li>•Оклады штатных сотрудников (руководители, специалисты, другие служащие).</li> <li>•Выплаты внештатным сотрудникам.</li> <li>•Поощрительные выплаты.</li> <li>•Прочие выплаты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Единый социальный налог (взносы).</li> <li>•Платежи (страховые взносы) по добровольному страхованию от несчастных случаев и т.п.</li> <li>•Оплата отпусков.</li> <li>•Оплата инвалидности, больничных листов.</li> <li>•Затраты по обеспечению нормальных условий труда и техники безопасности.</li> <li>•Затраты по обеспечению выполнения санитарно-гигиенических требований.</li> <li>•Оплата за обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров.</li> <li>•Затраты на привлечение персонала (наем, отбор, увольнение).</li> <li>•Прочие расходы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Оплата транспортных расходов.</li> <li>•Оплата жилищно-коммунальных услуг.</li> <li>•Оплата медикооздоровительных услуг.</li> <li>Оплата за питание <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оплата спецодежды.</li> </ul> </li> <li>•Производственные фонд социального обеспечения.</li> <li>Прочие расходы</li> </ul>

1. Расходы на оплату труда работников, занятых производством продукции, выполнением работ и оказанием услуг, включая премии рабочим и служащим за производственные результаты, стимулирующие и компенсирующие выплаты, в том числе компенсации по оплате труда в связи с повышением цен и индексацией доходов в пределах норм, предусмотренных законодательством, компенсации, выплачиваемые в установленных законодательством размерах женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком до достижения им определенного законодательством возраста, а также затраты на оплату труда не состоящих в штате предприятия работников, занятых в основной деятельности.

2. Расходы на выплаты авторских вознаграждений за изобретательскую и рационализаторскую деятельность.

3. Затраты по обеспечению выполнения санитарно-гигиенических требований.

4. Затраты по обеспечению нормальных условий труда и техники безопасности.

5. Затраты на содержание работников аппарата управления организации и ее структурных подразделений, материально-техническое и транспортное обслуживание их деятельности, включая затраты на содержание служебного автомобильного транспорта и компенсацию за использование для служебных поездок личных легковых автомобилей.

6. Затраты на командировки, связанные с производственной деятельностью, включая расходы по оформлению заграничных паспортов и других выездных документов.

7. Расходы по оплате услуг связи, вычислительных центров, а также услуг, осуществляемых сторонними организациями по управлению организацией, в тех случаях, когда штатным расписанием или должностными инструкциями не предусмотрено выполнение каких-либо функций управления производством.

8. Расходы по оплате консультационных, информационных и аудиторских услуг.

9. Расходы по содержанию и обслуживанию технических средств управления: вычислительных центров, местных АТС, узлов связи, средств сигнализации и др.

10. Затраты организации по приему и обслуживанию представителей других организаций (включая иностранные), прибывших для переговоров в целях установления и поддержания взаимного сотрудничества, а также участников, прибывших на заседания совета (правления) и ревизионной комиссии организации.

11. Затраты, связанные с подготовкой и переподготовкой кадров.

12. Затраты, связанные с набором рабочей силы, включая оплату выпускникам средних профессионально-технических учреждений и молодым специалистам, окончившим высшее или среднее специальное учебное учреждение, проезда к месту работы, а также отпуска перед началом работы.



13. Затраты по транспортировке работников к месту работы и обратно.

14. Выплаты за не проработанное на производстве (неявочное) время - очередные, дополнительные отпуска и т.д.

15. Единый социальный налог (взнос), зачисляемый в государственные внебюджетные фонды - пенсионный фонд, фонд социального страхования, фонды обязательного медицинского страхования, который направлен на мобилизацию средств для реализации права граждан на государственное пенсионное и социальное обеспечение и медицинскую помощь, в настоящее время заменяет собой страховые взносы, уплачиваемые во внебюджетные фонды.

16. Платежи (страховые взносы) по добровольному страхованию гражданской ответственности перевозчиков, профессиональной ответственности, а также платежи по заключенным в пользу своих работников договорам страхования от несчастных случаев и болезней медицинского страхования, а также договорам с негосударственными пенсионными фондами, имеющими государственную лицензию

17. Начисления на заработную плату и гонорар творческих работников перечисляемые творческим союзом в их фонды.

18. Затраты по возмещению вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанными с исполнением ими трудовых обязанностей.

19. Выплаты работникам, высвобождаемым из организаций в связи с их реорганизацией, сокращением численности работников и штатов.

Госкомстат РФ в 1999 г. принял решение о проведении выборочного статистического наблюдения состава затрат на рабочую силу в организациях. Цель наблюдения – получение репрезентативной информации об уровне, структуре и динамике затрат, производимых организациями в пользу работников по субъектам РФ, отраслям экономики и промышленности, формам собственности. Обследование должно проводиться один раз в два года по следующим показателям, характеризующим затраты организаций на рабочую силу, сгруппированным в 10 групп по направлениям затрат, соответствующих международной классификации затрат, рекомендованной Международной организацией труда (МОТ): оплата труда за отработанное время; оплата за неот-

работанное время; единовременные поощрительные выплаты; выплаты на питание, жилье, топливо, включаемые в заработную плату; расходы на обеспечение работников жильем; расходы организации на социальную защиту работников; расходы на профессиональное обучение; расходы на культурно-бытовое обслуживание; налоги, связанные с использованием рабочей силы; расходы, не отнесенные к ранее приведенным классификационным группам.

## **6.2. Оценка затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом**

Затраты на совершенствование системы и технологии управления персоналом подразделяются на единовременные и текущие. Зачастую эти затраты составляют значительные размеры, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом организации.

Единовременные затраты на совершенствование управления персоналом ( $K_y$ ) включают составляющие:

$K_{y1}$  – предпроизводственные затраты;

$K_{y2}$  – капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

$K_{y3}$  – сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;

$K_{y4}$  – сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

Формула для расчета имеет вид

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4}. \quad (6.1)$$

*Предпроизводственные затраты* ( $K_{y1}$ ) состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом. Размер этих затрат определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями. Если работы организация выполняет силами своих работников, то затраты следует определять по формуле

$$K_{y1} = \sum_{i=1}^n (Z_i \times M_i) \times K_D \times K_C + Z_P, \quad (6.2)$$

где  $z_i$  – месячный оклад  $i$ -го работника, занятого разработкой оргпроекта, руб.;

$M_i$  – количество месяцев работы в году  $i$ -го работника, занятого разработкой оргпроекта;  $n$  – количество работников, занятых разработкой оргпроекта;

$K_d$  – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату;

$K_c$  – коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование;

$z_p$  – другие расходы, связанные с разработкой и внедрением оргпроекта (расходы на командировки, служебные разъезды, канцелярские, типографические, почтово-телеграфные и телефонные расходы, расходы по использованию ЭВМ и оргтехники при разработке оргпроекта, расходы на повышение квалификации разработчиков оргпроекта и т.п.).

Предпроизводственные затраты можно рассчитать отдельно для каждого этапа разработки оргпроекта: разработка технико-экономического обоснования, разработка задания на оргпроектирование, разработка организационного общего проекта, разработка организационного рабочего проекта, внедрение оргпроекта, так как трудоемкость работ на разных этапах значительно отличается. Такая группировка затрат нужна для обоснованного использования в расчетах эффективности лага времени, различных источников финансирования текущих затрат, кредитования, средств специальных фондов организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.);
- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;
- достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр.);

- создание благоприятного социально-психологического климата (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);
- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.).

Характеристику социальных результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом представим в разрезе отдельных подсистем системы управления персоналом.

*Подсистема планирования и маркетинга персонала:*

- наиболее полное использование потенциала работников организации;
- обеспечение соответствия содержания труда индивидуальным способностям и интересам работников;
- снижение негативных последствий высвобождения работников;
- обеспечение стабильности персонала;
- формирование благоприятного имиджа организации.

*Подсистема найма и учета персонала:*

- обеспечение найма персонала, способного быстро адаптироваться к организации;

- использование персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;
- повышение обоснованности кадровых решений по перемещению персонала.

*Подсистема условий труда:*

- соблюдение требований психофизиологии, эргономики и технической эстетики;
- реализация требований стандартов охраны труда и техники безопасности и санитарно-гигиенических требований;
- повышение уровня гуманизации труда;
- уменьшение загрязнения окружающей среды, сохранение живой природы.

*Подсистема трудовых отношений:*

- своевременное выявление проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;
- соблюдение этических норм взаимоотношений;
- формирование механизмов координации работ по решению проблем социально-трудовых отношений.

*Подсистема развития персонала:*

- всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации;
- повышение содержательности труда;
- развитие индивидуальных способностей работников;
- повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала;
- обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой;
- овладение социокультурными нормами организации.

*Подсистема мотивации и стимулирования персонала:*

- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;
- создание условий личного развития работников;
- формирование чувства-причастности работника к делам организации;

- формирование современной системы мотивации стимулирования труда.

*Подсистема социального развития:*

- удовлетворение потребностей персонала;
- создание благоприятного социально-психологического климата;
- формирование механизма обратной связи с работниками исходя из их желания и нужд;
- создание возможностей для общения вне работы и участия в общественной жизни;
- улучшение условий быта работников.

*Подсистема развития оргструктур управления:*

- развитие способности организации к перестройке своих структур в зависимости от изменения внешней среды;
- обеспечение условий для принятия руководящих решений с ясным и четким изложением целей и задач;
- четкое определение прав и обязанностей работников.

*Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом:*

- соответствие кадровых решений требованиям трудового законодательства;
- повышение обоснованности кадровых решений;
- обеспечение правовой защиты работающих.

*Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом:*

- обеспечение подразделений и должностных лиц управления персоналом необходимой информацией;
- повышение качества, оперативности и обоснованности информации;
- обеспечение подразделений и должностных лиц персональными ЭВМ и оргтехникой.

Следует обратить внимание на взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом, которая объясняется следующим.

С одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является устойчивым, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы.

При комплексной оценке экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом возможны следующие подходы:

- экономическая эффективность рассматривается как главный показатель, а социальная эффективность – как ограничение, т.е. принимаются только те проекты, которые предусматривают мероприятия социального характера;
- рассчитывается интегральный обобщающий показатель экономической и социальной эффективности, но ввиду частой качественной несопоставимости целей такой расчет носит условный характер;
- вначале варианты решений разрабатываются и рассматриваются с позиций социальных целей независимо от экономических, а далее среди отобранных социально эффективных вариантов определяется экономически эффективный.

### **Дидактический материал**

#### *Вопросы*

1. Что в себя включают единовременные затраты на совершенствование управления персоналом?
2. Перечислите, какие расходы на персонал, входят в укрупнённую классификацию.
3. В чем особенности социальной и экономической эффективности управления персоналом?

### *Задание*

Оцените взаимосвязи основных показателей деятельности персонала организации с экономическими результатами фирмы. Согласно приведенному ниже примеру, произвести анализ и расчет аналогичных показателей, их графическое представление и сделать выводы (табл. 6.2 – 6.7).

#### *1. Анализ системы оплаты труда работников*

Таблица 6.2

#### *Динамика изменения среднемесячной заработной платы*

Персонал	Среднемесячная з/п (тыс. руб.)				Темп роста базисный % (2016/2013)	Темп прироста базисный. %
	2013	2014	2015	2016		
Руководитель	40,2	43	43	45	111,9	11,9
Зам. руководителя	27	28,7	28,7	31,1	115,2	15,2
Нач. отдела	17,5	18,9	18,9	20,7	118,3	18,3
Юрист	13,9	15	15	16,4	117,9	17,9
Специалист	11,2	12,5	12,5	13,8	123,2	23,2
Служащие	11,2	12,5	12,5	13,8	123,2	23,2
Технич. исполнители	5,8	6,9	6,9	7,8	134,5	34,5

Вывод: Среднегодовая заработная плата работников организации выросла с 2013 по 2016 г. выросла для всех должностей: з/плата директора выросла на 11,9 % (с 40 до 45 тыс. руб.), зам. руководителя на 15,2 % (с 27 до 31 тыс. руб.), начальника отдела на 18% (с 17,5 до 20,7 тыс. руб.), юриста на 17,9% (с 13,9 до 16,4 тыс. руб.), специалиста и служащего на 22,3% (с 11,2 до 13,8 тыс. руб.), технич. исп. на 34,4% .



Таблица 6.3

*Структура используемого фонда заработной платы*

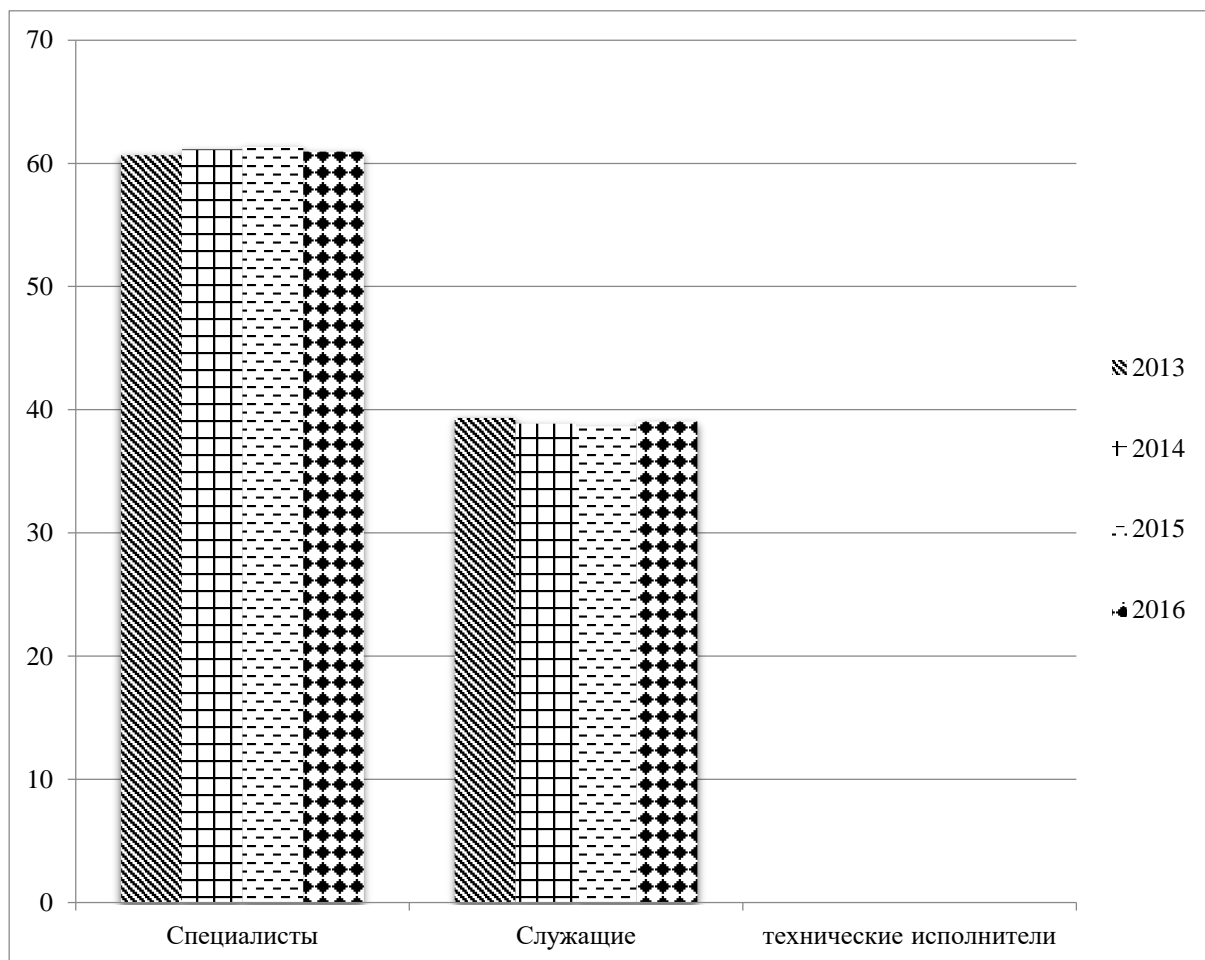
Структура выплат	Динамика использования фонда з/п (тыс. руб)				Темп роста базисный % (2016/2013)	Темп прироста базисный. %
	2013	2014	2015	2016		
з/п, начисленная за выполненную работу и отработку времени	1137,1	1276,1	1464,8	1672,1	150	50
поощрительные выплаты	32,9	64,3	61,1	26,7	80	-20
выплаты компенсирующего характера	351,1	369,0	390,5	401,4	110	10
стимулирующие выплаты	219,9	200,4	204,1	173,8	80	-20

Вывод: Основную доли фонда заработной платы организации составляет заработная плата, начисленная за выполненную работу и отработанное время, самую малую долю – поощрительные выплаты. В период с 2013 по 2016 З/п, начисленная за выполненную работу и отработанное время выросла на 50%, размер поощрительных и стимулирующих выплат снизились на 20%, выплаты компенсирующего характера выросли на 10% (см. рисунок).

Таблица 6.4

*Структура фонд заработной платы основных групп и категорий персонала*

Категории персонала	Динамика использования фонда з/п (%) по годам				Темп роста базисный % (2016/2013)	Темп прироста базисный. %
	2013	2014	2015	2016		
Специалисты	60,66	61,13	61,33	60,94	100,4	0,4
Служащие	39,34	38,87	38,67	39,06	99,3	-0,07
Технические исполнители	0	0	0	0	0	0



*Динамика структуры фонда заработной платы  
основных групп и категорий персонала*

Вывод: К группе «специалисты» относятся начальник отдела и юристы. Темп прироста доли фонда заработной платы, идущей на эту категорию с 2013 года по 2016г, составил 0,4% (вырос с 60,66% до 60,94%). К категории «служащие» относятся руководитель и зам. руководителя. Темп прироста доли фонда заработной платы, идущей на эту категорию с 2013 по 2016г, составила -0,07% (снизился с 39,34 до 39,06). В целом данные изменения являются незначительными и могут быть связаны с потерей потребителя или повышением производительности работников.

Таблица 6.5

## Показатели движения рабочей силы

Показатель	Динамика изменения численности (чел.)				Отклонение (2016 от 2013)
	2013	2014	2015	2016	
Средняя численность	14	15	18	20	+6
Принято	0	1	3	2	+2
Уволено: в том числе:					
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	0
- по собственному желанию	0	0	0	0	0
Число работников, проработавших в организации в течение года	12	14	15	18	+6

\*Коэффициенты рассчитываем только по 2016 (последнему) году.

1. Коэффициент оборота по принятым работникам

$$= \frac{\text{Численность принятых}}{\text{Среднесписочная численность}} = \frac{2}{20} = 10\%$$

2. Коэффициент оборота по уволенным работникам

$$= \frac{\text{Численность уволенных}}{\text{Среднесписочная численность}} = \frac{0}{20} = 0\%$$

3. Коэффициент текучести кадров

$$= \frac{\text{Число выбывших}}{\text{Среднесписочная численность}} = \frac{0}{20} = 0\%$$

4. Коэффициент замещения

$$= \frac{\text{Численность принятых}}{\text{Численность уволенных}} = \frac{2}{0} = 0\%$$

5. Коэффициент постоянства кадров

$$= \frac{\text{Численность проработавших в организации в течении года}}{\text{Среднесписочная численность}} = \frac{18}{20} = 90\%$$

6. Коэффициент восполнения

$$= \frac{\text{Численность выбывших}}{\text{Численность принятых}} = \frac{0}{2} = 0\%$$

Вывод: В период с 2013 по 2016 год число сотрудников данной организации увеличилось на 6 человек. За 2016 год был принят один человек, не было уволено ни одного работника. Поэтому коэффициент оборота по принятым работникам равен 10%, коэффициент оборота по уволенным работникам, коэффициент текучести кадров, коэффициент замещения и коэффициент восполнения равны нулю. Коэффициент постоянства кадров равен 90%. Можно сделать вывод, что текучесть кадров в данной организации низкая.

2. *Анализ основных экономических показателей деятельности предприятия*

Таблица 6.6

*Ключевые экономические показатели деятельности фирмы*

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	Откло- нение (2016 от 2012)	Темп ро- ста базис- ный % (2016/201 3)	Темп приро- ста ба- зисный. %
Прибыль чистая (тыс. р.)	110	169	180	135	25	122,7	22,7
Прибыль валовая (тыс. р.)	24557	31410	25411	29493	4936	120,1	20,1
Выручка (тыс. р.)	61159	73583	57151	69725	4830	114,0	14,0
Себестоимость (тыс. р.)	38902	44223	40232	30740	-9286	79,0	-21
Рентабельность (%)	36,39	39,90	46,21	42,30	116,57	116,2	16,2

Вывод: Темпы прироста чистой прибыли составили 22,7%. Темп прироста валовой прибыли составил 20,1%. Темп прироста выручки составил 14%. Темп роста рентабельности составил 16,2%. Все эти показатели выросли благодаря снижению себестоимости продукции. Темп роста себестоимости составил -21%.

*Анализ влияния показателей, характеризующих персонал организации на экономические результаты деятельности*

Необходимо определить степень влияния – корреляцию факторных признаков (показателей, характеризующих персонал организации) на результирующие (экономические результаты). Для этого можно использовать программный продукт Microsoft Excel.

Таблица 6.7

*Показатели персонала организации и экономических результатов деятельности*

Период/год	Прибыль	Себестоимость	Прибыль	Принято человек.	Прибыль	Ср. з/п	Прибыль	Средняя численность сотрудников
2016	29493	30740	29493	2	29493	21,2	29493	20
2015	25411	40232	25411	3	25411	19,6	25411	18
2014	31410	44223	31410	1	31410	19,6	31410	15
2013	24557	30740	24557	0	24557	18,1	24557	14
	$R_1=0,4$		$R_2=0,03$		$R_3=0,6$		$R_4=0,2$	

Вывод: уровень влияния себестоимости на прибыль умеренный. Влияние принятых работников на прибыль не прослеживается совсем (коэффициент корреляции равен 0,03). Слабая корреляция наблюдается между средней численностью работников и прибылью, так как коэффициент корреляции равен 0,2, следовательно, нет влияния одного показателя на другой. Заметная зависимость средней заработной платы работников и прибыли, так как коэффициент корреляции равен 0,6, то есть с ростом заработной платы растет и прибыль организации.

### Список использованной литературы

1. Блюм, М.А. HR-менеджмент в системе управления коммерческим предприятием / Блюм М.А., Коробова О.В., Уляхин Т.М., Тамбов: Консалтинговая компания Юком, 2016. – 95 с. – ISBN 978-5-4480-0061-4.
2. Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Иванова С., Болдогов Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 279 с. - ISBN: 978-5-9614-0757-0
3. Непрерывное обучение как часть системы управления персоналом современной организации / [авт.-сост. Никитина С. О. и др.]. - Ульяновск : [б. и.], 2017. - 112 с.; ISBN 978-5-86045-882-6
4. Вишнякова, М.В. Мифы и правда о KPI [18+] / Марина Вишнякова. - Москва : ЛЕТОПИСЬ, 2017. - 274 с. ISBN 978-5-91051-096-2

## ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

1. Российские особенности рынка труда.
2. Проблемы занятости молодежи в России (Владимирской области, г. Муроме).
3. Типы стратегий управления персоналом и обоснование их выбора.
4. Модели человека в системах управления организацией.
5. Формирование структуры системы управления персоналом на основе укрепления позитивных нравственных ценностей.
6. Взаимосвязи социальных и экономических показателей в системе управления персоналом.
7. Формирование корпоративного университета.
8. Определение затрат на обучение студента.
9. Оценка эффективности затрат на обучение персонала.
10. Формирование заказа работодателей вузу на формирование компетентности выпускника.
11. Использование неявных качеств личности работника в деятельности организации.
12. Оценка качества социальной среды
13. Оценка качества трудовой жизни сотрудников
14. Проблемы вознаграждения творчества работников.
15. Проблема креативности персонала.
16. Партнерство предприятий с учебными заведениями в организации профессиональной ориентации школьников.
17. Проблемы формирования социальных пакетов в организации.
18. Анализ и обоснование соотношения трудового и производственно-технологического потенциалов организации.
19. Концепция непрерывной и опережающей подготовки.
20. Критерии оценки соответствия образовательных услуг вузов потребностям предприятий.

## ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ/ЭКЗАМЕНУ

1. Сущность управления персоналом
2. Основные понятия в управлении персоналом.
3. Этапы развития управления персоналом.
4. Актуальность управления персоналом.
5. Современные направления развития управления персоналом.
6. Цели и задачи управления персоналом.
7. Управление персоналом и выживаемость персоналом.
8. Структура концепции управления персоналом.
9. Структура персонала.
10. Кадровый потенциал службы управления персоналом.
11. Кадровый цикл.
12. Маркетинг персонала.
13. Лизинг персонала.
14. Факторы стратегического управления персоналом.
15. Стратегия кадровой политики.
16. Стратегическая ориентация на деловую активность сотрудников.
17. Практика формирования резерва персонала организации.
18. Основы планирования персонала.
19. Виды планирования персонала.
20. Подразделы планирования персонала.
21. Границы и особенности планирования персонала на предприятиях Республики Беларусь.
22. Понятие и направление карьеры менеджера.
23. Основы планирования карьеры менеджера.
24. Характеристика образцового менеджера.
25. Выбор и составление личного плана карьеры.
26. Карьера без должности руководителя.
27. Задачи, необходимость и методы развития персонала.
28. Система и последовательность развития персонала.
29. Динамика требований к персоналу управления.
30. Развитие ответственности персонала.

## ФОНД ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

1. Персонал организации – это:

- а) совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы
- б) выделение работников по социально-демографическим группам
- в) совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку
- г) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

2. Структура персонала организации - это:

- а) соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих
- б) совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку
- в) выделение групп работников по функциям (видам деятельности) организации
- г) совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы
- д) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

3. Совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы, подразделения и занятые преимущественно различными видами умственной деятельности называется:

- а) рабочие
- б) управленческий персонал
- в) работники социальной инфраструктуры
- г) специалисты

4 К категории специалистов относятся должности:

- а) кассиры
- б) инженеры
- в) секретари
- г) бухгалтеры
- д) техники

5. Работники, обеспечивающие и обслуживающие деятельность руководителей и специалистов при выработке и реализации ими управленческих решений, относятся к категории:



- а) рабочие
- б) специалисты
- в) руководители
- г) работники социальной инфраструктуры
- д) технические исполнители

6. Носителем функций по управлению персоналом выступает:

- а) весь персонал организации
- б) менеджеры по персоналу
- в) руководители функциональных и производственных подразделений
- г) высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом
- д) высшее руководство организации

7. Объектом функций по управлению персоналом является:

- а) весь персонал организации
- б) менеджеры по персоналу
- в) руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом
- г) высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом
- д) высшее руководство организации

8. Для принципа прозрачности характерно:

- а) своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персонала
- б) концептуальное единство, доступная терминология
- в) рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
- г) наиболее эффективная и экономичная организация системы управления персонала
- д) простота системы управления персоналом

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

*Освоив материал, читатель сможет получить достаточно точную информацию о развернутой системе управления персоналом организации. В пособии были обобщены основные направления особенностей работы с кадрами. Хотелось бы обратить внимание на тенденции развития рынка труда в России и особенности управления работниками в различных сферах деятельности организации и предприятий.*

*Каждый грамотный человек должен не только знать проблемы и тенденции развития рынка труда своего региона, города, но и представлять себе трудности в управлении персоналом, существующие в организациях, уметь оценить их взаимосвязь с экономической и социальной составляющими. Овладев этими знаниями, будущие специалисты смогут более конструктивно решать возникающие перед ними задачи.*

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азрилиян, А.Н. Большой экономический словарь / А. Н. Азрилиян. – М. : Институт новой экономики, 2014. – 469 с. – ISBN 5-893-78012-4.
2. Блюм, М.А. HR-менеджмент в системе управления коммерческим предприятием / М. А. Блюм, О. В. Коробова, Т. М. Уляхин. – Тамбов : Консалтинговая компания Юком, 2016. – 95 с. – ISBN 978-5-4480-0061-4.
3. Виноходова, А.Ф. Кадровая политика и система управления предприятием в условиях кризиса [Электронный ресурс] / под науч. ред. М.В. Владыка, Т.Н. Флигинских, Ю.В. Всяких. 2015. – С. 76 – 81.
4. Вишнякова, М.В. Мифы и правда о КРІ [18+] / Марина Вишнякова. – М. : ЛЕТОПИСЬ, 2017. – 274 с. – ISBN 978-5-91051-096-2.
5. Владыка, Т.Н. Флигинских, Ю.В. Всяких. 2015. – с. 76–81. – Режим доступа: <https://elibrary.ru>. (дата обращения: 20.12.2017).
6. Гукасян, Н.А. Менеджмент предприятия. Просто о сложном: [жизненный цикл предприятия, функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль, стратегическое планирование, система сбалансированных показателей и КРІ, руководство и лидерство, функции менеджера по Адизесу, как оценить стоимость компании, слияния и поглощения. Примеры] / Николай Гукасян. – СПб. : БХВ-Петербург, 2015. – 160 с. – ISBN 978-5-9775-3559-5.
7. Егоршин, А. П. Организация труда персонала : учебник / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 320 с. – ISBN 978-5-16-003178-1
8. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова [и др.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 279 с. – ISBN: 978-5-9614-0757-0.
9. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: регламентация труда : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, Г. А. Мамед-Заде, Т. А. Родкина. – М. : Экзамен, 2016 – 575 с. – ISBN 978-5-469-00913-9.
10. Липатов, В. С. Управление персоналом предприятий и организаций : учебник / В.С. Липатов. – М. : Люкс-арт, 2015. – 232 с. – ISBN 978-5-46900913-9.

11. Непрерывное обучение как часть системы управления персоналом современной организации / [авт.-сост.: С. О. Никитина [и др.]]. – Ульяновск : [б. и.], 2017. – 112 с. – ISBN 978-5-86045-882-6.

## **СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Бланк, И.А. Торговый менеджмент/ И. А. Бланк. – Киев: УФИМБ, 2015. – 376 с. – ISBN 978-5-44681-246-2.

2. Веснин, В. Р. Менеджмент персонала : учеб. пособие. – М. : Элит, 2016. – 304 с. – ISBN 978-5-93204-932-1.

3. Милкович, Д. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Д. Милкович. – М. : Вершина, 2013. – 760 с. – ISBN 978-5-44681-246-2.

4. Пласкова, Н. С. Экономический анализ : учебник / Н. С. Пласкова. – М. : Эксмо, 2015. – 704 с. ISBN 978-5-44681-246-2.

5. Филина, Ф. Н. Все сложные кадровые вопросы / Ф. Н. Филина. – М. : Экзамен, 2013. – 305 с. – ISBN 978-5-44681-246-2.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Анкета.

#### Качество трудовой жизни персонала организации

##### I. Квалификация.

1. Должность \_\_\_\_\_

2. Стаж работы в организации \_\_\_\_\_

3. Общий стаж работы по этой специальности \_\_\_\_\_

##### II. Знания и умения.

4. Прежде приобретенные знания на данной работе Вы:

- утратили полностью;
- утратили частично;
- ничего не утратили.

5. Прежде приобретенные умения на данной работе Вы:

- утратили полностью;
- утратили частично;
- ничего не утратили.

6. Работая в организации, Вы приобрели:

- все необходимые знания;
- некоторые знания из требуемых для этой работы;
- никаких знаний не приобрели.

7. Работая в организации, Вы приобрели:

- все необходимые умения;
- некоторые умения из требуемых для этой работы;
- никаких умений не приобрели.

8. Относительно приобретения Вами знаний для Вашей профессиональной деятельности Вы считаете, что Ваша организация:

- будет помогать;
- не будет помогать и не будет мешать;
- будет мешать.

9. Относительно приобретения умений для Вашей профессиональной деятельности Вы считаете, что Ваша организация:

- будет помогать;
- не будет помогать и не будет мешать;
- будет мешать.

10. Вы оцениваете изменение Ваших знаний и умений:

- положительно;
- никак не оцениваете;
- отрицательно.

### **III. Оценка труда.**

11. Ваша заработная плата:

- соответствует Вашему трудовому вкладу;
- соответствует в некоторой мере;
- меньше Вашего трудового вклада.

12. Работники Вашего профессионального уровня, по Вашему мнению, в других организациях получают заработную плату:

- ниже Вашей;
- примерно равную Вашей;
- выше Вашей.

13. Существующая система вознаграждения за успешный труд Вас:

- устраивает;
- устраивает отчасти;
- не устраивает.

14. Существующая система взысканий Вас:

- устраивает;
- устраивает отчасти;
- не устраивает.

15. Руководство оценивает Ваш труд:

- справедливо;
- не знаю;
- несправедливо.

16. Результаты Вашего труда коллеги:

- ценят;
- равнодушны;
- не ценят.

17. Заработок коллег Вашего подразделения Вы:

- знаете точно;
- примерно;
- не знаете вообще.

18. Заработок коллег в других подразделениях Вы:

- знаете точно;
- примерно;
- не знаете вообще.

19. Заработок непосредственного руководителя Вы:

- знаете точно;
- примерно;
- не знаете вообще.

20. Заработок высшего руководства Вы:

- знаете точно;
- примерно;
- не знаете вообще.

#### **IV. Дополнительная работа.**

21. Ваш общий доход состоит:

- только из заработка в Вашей организации;
- иногда имеете возможность зарабатывать за пределами Вашей организации.

22. Ваш дополнительный заработок:

- больше основного;
- равен основному;
- меньше основного.

23. Как часто Вы имеете дополнительный заработок:

- постоянно;
- от случая к случаю;
- крайне редко.

#### **V. Условия труда.**

24. Ваше рабочее место:

- Вас устраивает;
- устраивает отчасти;
- не устраивает.

25. Ваш труд:

- тяжел;
- обычен;
- легкий.

26. Находясь на рабочем месте, Вы обычно испытываете ощущение:

- физиологического дискомфорта;
- не обращаете внимания на свои ощущения;
- удобства (комфорта).

27. На работе Ваше питание организовано:

- своевременно;
- когда как;
- несвоевременно.

28. Ваше питание обычно:

- полноценно;
- когда как;
- неполноценно.

29. Ваше здоровье во время работы:

- не подвергается угрозе;
- не знаю;
- подвержено угрозе.

30. Ваш труд организован:

- упорядоченно и стабильно;
- чередуются стабильность и авралы;
- часто бывают авралы.

31. К проблемам на работе Вы обычно относитесь:

- спокойно;
- с некоторым чувством беспокойства;
- с чувством нервного перенапряжения.

## **VI. Удовлетворенность трудом.**

32. Ваша профессия Вас:

- устраивает;
- устраивает отчасти;
- не устраивает.

33. Основные задачи и функции Вашей работы в целом:

- интересны;
- обычны;
- скучны.



34. Какой уровень свободы решений и действий Вы имеете при выполнении профессиональных функций (выберите вариант между полюсами):

- а [полная свобода]
- б
- с
- d
- е [полное отсутствие свободы].

35. Указания и распоряжения непосредственного руководителя выполнять Ваши функции:

- помогают;
- чаще помогают;
- когда как;
- чаще мешают;
- мешают.

36. Ваше отношение к трудовому регламенту организации:

- устраивает существующий регламент;
- в регламенте имеются неоправданные ограничения;
- регламент мешает работе.

37. Ваше отношение к возложенной на Вас ответственности:

- Вы бы хотели выполнять более ответственные функции;
- Вас устраивает существующий уровень ответственности;
- Вы несете неоправданно высокую ответственность.

## **VII. Отношение к организации.**

38. Какие чувства вызывает ваша организация:

- чувство гордости за родное предприятие;
- чувство привычки;
- не испытываю никаких чувств;
- чувство боли и разочарования;
- чувство раздражения.

39. Ваше мнение относительно высшего руководства организации:

- отличное;
- нормальное;
- необходимо заменить.

40. Ваше мнение относительно высшего непосредственного руководителя:

- отличный;
- нормальный;
- необходимо заменить.

41. Как Вы относитесь к своему трудовому коллективу:

• меня окружают хорошие люди, с которыми у меня сложились товарищеские отношения, и мне было бы очень тяжело покинуть свой коллектив;

- я привык работать с этими людьми;
- люди везде одинаковые, мне все равно, с кем работать;
- мне не нравится мой коллектив.

### **VIII. Участие в принятии производственных решений.**

42. Вы имеете возможность внедрять выработанные Вами технические предложения:

- да;
- отчасти;
- нет;
- никогда не пробовал.

43. Вы имеет возможность влиять на ротацию руководителей:

- да;
- отчасти;
- нет;
- никогда не пробовал.

44. Вы имеете возможность участвовать в принятии финансовых решений Вашей организации:

- да;
- иногда;
- нет;
- никогда не участвовал.

### **IX. Работа и личная жизнь.**

45. Семейным отношениям Ваша работа:

- мешает;
- не мешает;
- помогает.

46. Вашим личным жизненным планам Ваша работа:

- мешает;
- не мешает;
- помогает.

47. Проведению Вами внеслужебного времени Ваша работа:

- мешает;
- не мешает;
- помогает.

48. Вашему отпуску Ваша работа:

- мешает;
- не мешает;
- помогает.

49. Ваши доходы от работы в Вашей организации:

- позволили Вам жить лучше многих старых знакомых;
- позволяют Вам жить так, как живут многие окружающие Вас люди;
- не позволяют Вам жить так, как живут многие окружающие Вас люди.

## Приложение 2

*Данные социологического исследования качества трудовой жизни персонала организации*

№ п/п	Вопрос	%
1.	Должность (объединенные группы должностей)	
	Операционные работники (рабочие и служащие, выполняющие заданные регламентом трудовые операции)	
	Административные работники (служащие, обеспечивающие деятельность административного аппарата)	
	Специалисты (работники-профессионалы, обладающие знаниями, опытом, наделенные ответственностью и соответствующей свободой для выполнения определенных высококвалифицированных видов работ)	
	Руководители	
2.	Стаж работы в организации	
	До 1 года	
	От 1 года до 3 лет	
	От 3 до 5 лет	
	От 5 до 7 лет	
	От 7 до 10 лет	
	Свыше 10 лет	
	Доля работников со стажем работы в организации до 5 лет	
	Доля работников со стажем работы в организации от 5 до 10 лет	
	Доля работников со стажем работы в организации свыше 10 лет	
3.	Общий стаж работы по специальности	
	До 1 года	
	От 1 года до 3 лет	
	От 3 до 5 лет	
	От 5 до 7 лет	
	От 7 до 10 лет	

	Свыше 10 лет	
	Доля работников со стажем работы в организации до 5 лет	
	Доля работников со стажем работы в организации от 5 до 10 лет	
	Доля работников со стажем работы в организации свыше 10 лет	
4.	Прежде приобретенные знания на данной работе Вы	
	Утратили полностью	
	Утратили частично	
	Прежние знания не утрачены	
5.	Прежде приобретенные умения на данной работе Вы	
	Утратили полностью	
	Утратили частично	
	Прежние умения не утрачены	
6.	В организации работник приобрел знания	
	Все необходимые для работы знания	
	Некоторые из требуемых знаний	
	Никаких знаний не приобрел	
7.	В организации работник приобрел умения	
	Все необходимые для работы умения	
	Некоторые из требуемых умения	
	Никакие умения не приобрел	
8.	Роль организации в приобретении знаний для работы	
	Помогает приобретать необходимые для работы знания	
	Не помогает и не мешает приобретать необходимые для работы знания	
	Мешает приобретать необходимые для работы знания	
9.	Роль организации в приобретении умений для работы	
	Помогает приобретать необходимые для работы умения	
	Не помогает и не мешает приобретать необходимые для работы умения	
	Мешает приобретать необходимые для работы умения	

10.	Изменения знаний и умений оценивают	
	Положительно	
	Никак	
	Отрицательно	
11.	Заработная плата	
	Соответствует Вашему трудовому вкладу	
	Соответствует трудовому вкладу в некоторой мере	
	Меньше Вашего трудового вклада	
12.	Работники Вашего профессионального уровня, по Вашему мнению, в других организациях получают заработную плату	
	Ниже Вашей	
	Примерно равную Вашей	
	Выше Вашей	
13.	Существующая система вознаграждений за успешный труд	
	Вас устраивает	
	Устраивает отчасти	
	Не устраивает	
14.	Существующая система взысканий	
	Вас устраивает	
	Устраивает отчасти	
	Не устраивает	
15.	Руководство оценивает Ваш труд	
	Справедливо	
	Когда как	
	Несправедливо	
16.	Результаты Вашего труда Ваши коллеги	
	Ценят	
	Им все равно	
	Не ценят	

17.	Зарботок коллег Вашего подразделения	
	Вы знаете почти точно	
	Примерно	
	Не знаете вообще	
18.	Зарботок коллег в других подразделениях	
	Вы знаете почти точно	
	Примерно	
	Не знаете вообще	
19.	Зарботок непосредственного руководителя	
	Вы знаете почти точно	
	Примерно	
	Не знаете вообще	
20.	Зарботок высшего руководства	
	Вы знаете почти точно	
	Примерно	
	Не знаете вообще	
21.	Ваш общий доход состоит	
	Только из заработка в Вашей организации	
	Иногда Вы имеете возможность заработать за пределами своей организации	
22.	Ваш дополнительный заработок	
	Больше основного	
	Равен основному	
	Меньше основного	
23.	Как часто Вы имеете дополнительный заработок	
	Постоянно	
	От случая к случаю	
	Крайне редко	
24.	Рабочее место	
	Устраивает	
	Устраивает отчасти	
	Не устраивает	

25.	Оценка труда	
	Тяжелый	
	Обычный	
	Легкий	
26.	В процессе труда работник испытывает ощущения	
	Комфорта	
	Не обращает внимания на свои ощущения	
	Физиологического дискомфорта	
27.	Регулярность питания	
	Своевременно	
	Когда как	
	Несвоевременно	
28.	Полноценность питания	
	Полноценно	
	Когда как	
	Неполноценно	
29.	Здоровье	
	Подвержено угрозе	
	Когда как	
	Не подвергается угрозе	
30.	Организация трудовой деятельности	
	Упорядочена	
	Чередуются стабильность и авралы	
	Часто бывают авралы	
31.	К проблемам на работе Вы обычно относитесь	
	Спокойно	
	С некоторым чувством беспокойства	
	С чувством нервного перенапряжения	
32.	Удовлетворенность профессией	
	Устраивает	
	Устраивает отчасти	
	Не устраивает	



33.	Оценка выполняемых задач	
	Интересны	
	Обычны	
	Скучны	
34.	Уровень свободы в трудовой деятельности	
	Высокий (100 баллов)	
	Достаточно высокий (75 баллов)	
	Средний (50 баллов)	
	Ниже среднего (25 баллов)	
	Отсутствует (0 баллов)	
35.	Распоряжения непосредственного руководителя	
	Помогают	
	Чаще помогают	
	Когда как	
	Чаще мешают	
	Мешают	
36.	Трудовой регламент	
	Устраивает	
	В регламенте имеются неоправданные ограничения	
	Регламент мешает работе	
37.	Отношение к ответственности	
	Вы бы хотели выполнять более ответственные функции	
	Вас устраивает существующий уровень ответственности	
	Вы несете неоправданно высокую ответственность	
38.	Какие чувства вызывает ваша организация	
	Чувство гордости за родную организацию	
	Чувство привычки	
	Не испытываю никаких чувств	
	Чувство боли и разочарования	
	Чувство раздражения	

39.	Оценка высшего руководства	
	Отличное	
	Нормальное	
	Необходимо заменить	
40.	Оценка непосредственного руководителя	
	Отличное	
	Нормальное	
	Необходимо заменить	
41.	Отношение к своему трудовому коллективу	
	Меня окружают хорошие люди, с которыми у меня сложились товарищеские отношения, и мне было бы очень тяжело покинуть свой коллектив	
	Я привык работать с этими людьми	
	Люди все одинаковые, мне все равно, с кем работать	
	Мне не нравится мой коллектив	
42.	Возможность внедрения выработанных работниками технологических предложений	
	Да	
	Отчасти	
	Нет	
	Никогда не пробовал	
43.	Возможность влиять на ротацию руководителей	
	Да	
	Отчасти	
	Нет	
	Никогда не пробовал	
44.	Участие в принятии финансовых решений организации	
	Да	
	Отчасти	
	Нет	
	Никогда не пробовал	

45.	Влияние работы на семью	
	Мешает	
	Не мешает семье работника	
	Помогает семье работника	
46.	Влияние работы на жизненные планы	
	Мешает	
	Не мешает	
	Помогает	
47.	Влияние работы на проведение внеслужебного времени	
	Мешает	
	Не мешает	
	Помогает	
48.	Влияние работы на отпуск	
	Мешает	
	Не мешает	
	Помогает	
49.	Доходы от своей организации	
	Позволили Вам жить лучше многих старых знакомых	
	Позволяют Вам жить так, как живут многие окружающие Вас люди	
	Не позволяют Вам жить так, как живут многие окружающие Вас люди	

## Приложение 3

Вариант 1.

Данные для вычислений

№ предложения		1	2	3	4	5	Сумма
ран Г	1-го признака «Результатив- »	1	5	3	4	2	
	2-го признака «Гибкость управ- ления»	1	3	4	2	5	
d							
d2							

Вариант 2.

Данные для вычислений

№ предложения		1	2	3	4	5	Сумма
ран Г	1-го признака «Результатив- »	1	2	3	4	5	
	2-го признака «Гибкость управления»	1	3	4	2	5	
d							
d2							

Вариант 3.

Данные для вычислений

№ предложения		1	2	3	4	5	Сумма
ранг	1-го признака «Результатив- ность»	4	5	3	1	2	
	2-го признака «Гибкость управ- ления»	1	3	4	2	5	
d							
d2							

Вариант 4.

Данные для вычислений

№ предложения		1	2	3	4	5	Сумма
ранг	1-го признака «Результатив- ность»	2	5	3	4	1	
	2-го признака «Гибкость управ- ления»	4	3	1	2	5	
d							
d2							

Вариант 5.

Данные для вычислений

№ предложения		1	2	3	4	5	Сумма
ран г	1-го признака «Результатив- ность»	5	1	3	4	2	
	2-го признака «Гибкость управления»	1	4	3	2	5	
d							
d2							

Вариант 6.

Данные для вычислений

№ предложения		1	2	3	4	5	Сумма
ран г	1-го признака «Результатив- ность»	1	5	4	3	2	
	2-го признака «Гибкость управ- ления»	5	3	4	2	1	
d							
d2							

Вариант 7.

Данные для вычислений

№ предложения		1	2	3	4	5	Сумма
ранг	1-го признака «Результативность»	5	1	3	4	2	
	2-го признака «Гибкость управления»	4	3	1	2	5	
d							
d2							

Вариант 8.

Данные для вычислений

№ предложения		1	2	3	4	5	Сумма
ранг	1-го признака «Результативность»	1	5	3	4	2	
	2-го признака «Гибкость управления»	1	2	4	3	5	
d							
d2							

Вариант 9.

Данные для вычислений

№ предложения		1	2	3	4	5	Сумма
ранг	1-го признака «Результатив- ность»	1	2	3	4	5	
	2-го признака «Гибкость управ- ления»	1	5	4	2	3	
d							
d2							

Вариант 10.

Данные для вычислений

№ предложения		1	2	3	4	5	Сумма
ранг	1-го признака «Результатив- ность»	5	1	3	4	2	
	2-го признака «Гибкость управ- ления»	1	5	3	2	4	
d							
d2							



Вариант 11.

Данные для вычислений

№ предложения		1	2	3	4	5	Сумма
ранг	1-го признака «Результативность»	1	4	3	5	2	
	2-го признака «Гибкость управления»	1	2	4	3	5	
d							
d2							

Вариант 12.

Данные для вычислений

№ предложения		1	2	3	4	5	Сумма
ранг	1-го признака «Результативность»	5	4	3	2	1	
	2-го признака «Гибкость управления»	1	3	4	2	5	
d							
d2							

Вариант 13.

Данные для вычислений

№ предложения		1	2	3	4	5	Сумма
ранг	1-го признака «Результатив- ность»	1	5	3	4	2	
	2-го признака «Гибкость управ- ления»	1	2	3	4	5	
d							
d2							

Вариант 14.

Данные для вычислений

№ предложения		1	2	3	4	5	Сумма
ранг	1-го признака «Результатив- ность»	1	5	3	4	2	
	2-го признака «Гибкость управ- ления»	2	3	1	5	4	
d							
d2							

Вариант 15.

Данные для вычислений

№ предложения		1	2	3	4	5	Сумма
ранг	1-го признака «Результатив- ность»	1	5	2	4	3	
	2-го признака «Гибкость управ- ления»	2	3	1	4	5	
d							
d2							

Вариант 16.

Данные для вычислений

№ предложения		1	2	3	4	5	Сумма
ранг	1-го признака «Результатив- ность»	5	4	1	2	3	
	2-го признака «Гибкость управ- ления»	1	3	4	2	5	
d							
d2							

Вариант 17.

Данные для вычислений

№ предложения		1	2	3	4	5	Сумма
ранг	1-го признака «Результатив- ность»	5	1	3	4	2	
	2-го признака «Гибкость управ- ления»	1	4	3	2	5	
d							
d2							

Вариант 18.

Данные для вычислений

№ предложения		1	2	3	4	5	Сумма
ранг	1-го признака «Результатив- ность»	1	4	5	2	3	
	2-го признака «Гибкость управ- ления»	1	2	4	3	5	
d							
d2							

## Приложение 4

Уважаемый участник социологического опроса!

Предлагаем Вам высказать свое мнение по различным вопросам жизни коллектива.

Ответы в обобщенном виде будут использованы в научных целях, а затем в разработке системы управления персоналом на вашем предприятии.

Фамилию можете не указывать и анкету не подписывать.

При заполнении анкеты внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов на него, а затем обведите кружком порядковый номер выбранного Вами ответа. Где необходимо - произведите запись.

Просим не пропускать ни одного вопроса.

Благодарим Вас за помощь в работе!

**ВАШ ПОЛ**

- 1) женский
- 2) мужской

**ВАШ ВОЗРАСТ**

- 1) до 20 лет
- 2) 20 - 29 лет
- 3) 30 - 39 лет
- 4) 40 - 49 лет
- 5) 60 лет и старше

**ВАШЕ ОБРАЗОВАНИЕ**

- 1) неполное среднее
- 2) среднее общее
- 3) среднее специальное
- 4) незаконченное высшее
- 5) высшее

***ВАШЕ СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ***

- 1) холост, не замужем
- 2) женат, замужем

***УКАЖИТЕ СОСТАВ СЕМЬИ***

- 1) муж, жена

- 2) детей нет
- 3) один ребенок
- 4) двое детей \_\_ лет, \_\_ лет
- 5) трое детей \_\_ лет, \_\_ лет, \_\_ лет
- 6) более трех детей \_\_ лет, \_\_ лет, \_\_ лет, \_\_ лет
- 7) другие совместно проживающие родственники (допишите кто)

### **ВАШ ТРУДОВОЙ СТАЖ НА ДАННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

- 1) до одного года
- 2) 1 - 3 года
- 3) 3 - 5 лет
- 4) 6-10 лет
- 5) 11 -15 лет
- 6) свыше 15 лет

ВАША ПРОФЕССИЯ (напишите)\_\_\_\_\_

ВАША КВАЛИФИКАЦИЯ (напишите)\_\_\_\_\_

### Оценка качества социальной среды в организации

Таблица П.1

#### *Факторы, влияющие на жизнь коллектива*

Факторы	Варианты ответов				
	Полностью удовле-	В значи- тельной мере	Затруд- няюсь ответить	В незна- читель- ной мере	Не удо- влетво- рен
А. Общие условия:					
1. График работы					
2. Возможность заработка					
3. Социальные льготы					
4. Возможность продвижения по работе					

Продолжение табл. III

5. Возможность повышения квалификации					
6. Выполнение нужной людям работы					
Б. Условия работы:					
1. Безопасность работы					
2. Шум, температура, загрязанность, освещенность					
3. Эстетика места работы					
В. Организационно-технические условия работы:					
1. Техническая оснащенность рабочего места					
2. Качество разработки технологического процесса					
3. Обслуживание рабочего места					
4. Возможность применения своих знаний, опыта, способностей в существующих условиях					
5. Ритмичность работы					
Г. Содержание работы:					
1 Сложность работы					
2 Необходимость решения новых интересных проблем					
3 Возможность участия в решении производственных вопросов в вашем коллективе					
Д. Организация оплаты труда:					
1. Применяемая система оплаты труда					
2. Размер заработка					
3. Порядок распределения премий, поощрений, дивидендов					
Е. Организация работы социальной инфраструктуры:					

*Окончание табл. III*

1. Состояние бытовых помещений					
2. Медицинское обслуживание					
3. Возможность приобретения путевок на курорты, в санатории, дома отдыха, пансионаты					
Ж. Отношения между людьми:					
1. Характер общения с коллегами					
2. Характер общения с коллегами вне работы					
3. Отношения с непосредственным руководителем					
З. Духовно-нравственный климат:					
1. Сохранение и соблюдение традиций предприятия					
2. Отношение к верующим					



Таблица П2

Сводная таблица расчетов по распределению ответов по предприятию  
в целом

В какой степени Вы удовлетворены?	Варианты ответов					Средний балл
	ПУ	ВЗМ	ЗО	НЗМ	Н	
	Баллы					
	4	3	2	1	0	
<b>А. Общие условия:</b>						
1. График работы	6	9	2	3	0	2,9
2. Возможность заработка	3	5	2	6	4	1,85
3. Социальные льготы	4	4	6	3	3	2,15
4. Возможность продвижения по работе	2	4	5	3	6	1,65
5. Возможность повышения квалификации	2	3	6	4	5	1,65
6. Выполнение нужной людям работы	0	9	4	3	4	1,9
<b>Итого:</b>	<b>17</b>	<b>34</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>12,1</b>
<b>Б. Условия работы:</b>						
1. Безопасность работы	16	4	0	0	0	3,8
2. Шум, температура, загазованность, освещенность	16	4	0	0	0	3,8
3. Эстетика места работы	7	8	5	0	0	3,1
<b>Итого:</b>	<b>39</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10,7</b>
<b>В. Организационно-технические условия работы:</b>						
1. Техническая оснащенность рабочего места	5	4	4	3	4	2,15
2. Качество разработки технологического процесса	8	3	5	2	2	2,65
3. Обслуживание рабочего места	7	5	3	3	2	2,6
4. Возможность применения своих знаний, опыта, способностей в существующих условиях	5	4	3	3	5	2,05
5. Ритмичность работы	6	6	4	2	2	2,6
<b>Итого:</b>	<b>31</b>	<b>22</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>12,05</b>

<b>Г. Содержание работы:</b>						
1 Сложность работы	8	5	2	0	5	2,55
2 Необходимость решения новых интересных проблем	4	3	6	3	4	2
3 Возможность участия в решении производственных вопросов в вашем коллективе	7	3	4	2	4	2,35
<b>Итого:</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>6,9</b>
<b>Д. Организация оплаты труда:</b>						
1. Применяемая система оплаты труда	5	6	3	0	6	2,2
2. Размер заработка	1	7	4	3	5	1,8
3. Порядок распределения премий, поощрений, дивидендов	3	3	4	7	3	1,8
<b>Итого:</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>5,8</b>
<b>Е. Организация работы социальной инфраструктуры:</b>						
1. Состояние бытовых помещений	4	10	2	2	2	2,6
2. Медицинское обслуживание	9	7	4	0	0	3,25
3. Возможность приобретения путевок на курорты, в санатории, дома отдыха, пансионаты	0	0	6	8	6	1
<b>Итого:</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>6,85</b>
<b>Ж. Отношения между людьми:</b>						
1. Характер общения с коллегами	5	7	5	0	3	2,55
2. Характер общения с коллегами вне работы	9	5	3	0	3	2,85
3. Отношения с непосредственным руководителем	8	5	3	0	4	2,65
<b>Итого:</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>8,05</b>
<b>З. Духовно-нравственный климат:</b>						
1. Сохранение и соблюдение традиций предприятия	4	6	3	2	5	2,1
2. Отношение к верующим	16	4	0	0	0	3,8
<b>Итого:</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5,9</b>
<b>Всего:</b>	<b>170</b>	<b>143</b>	<b>98</b>	<b>62</b>	<b>87</b>	<b>67,72</b>

Вывод:

А: в меньшей степени работники удовлетворены возможностью продвижения по работе(1,65), в большей степени – графиком работы (2,9).

Б: работники в высокой степени удовлетворены факторами данной группы, но, по их мнению, не хватает уюта в интерьере (эстетика места работы – 3,1).

В: возможность применения своих знаний, опыта, способностей в существующих условиях в меньшей мере удовлетворяет персонал (2,05), в большей мере – качество разработки технологического процесса (2,65).

Г: эта группа факторов в средней степени удовлетворяет работников, необходимость решения новых интересных проблем имеет наименьший средний балл – 2.

Д: организация оплаты труда почти не удовлетворяет требования сотрудников, они недовольны размером заработка (1,8) и распределением премий (1,8).

Е: социальная инфраструктура организации слабо развита, получить путевку в санаторий, дом отдыха практически невозможно, т.к. на это влияют профессиональные достижения сотрудника. Но медицинское обслуживание в высшей степени устраивает сотрудников.

Ж: взаимоотношения между сотрудниками достаточно теплые, персонал в средней степени удовлетворен взаимодействиями друг с другом как на работе, так и в свободное от нее время.

З: духовно-нравственный климат в компании хорошо развит. Соблюдаются традиции предприятия относительно некоторых праздников, и в целом, связанные с какими-либо событиями.

## Сводная таблица расчетов по распределению ответов в зависимости от уровня образования

Факторы удовлетворения социальных потребностей	Количество работников с образованием																	
	Средним (3чел)					Средний балл	Специальным (10 чел)					Средний балл	Высшим (7чел)					Средний балл
	Вариант ответа						Вариант ответа						Вариант ответа					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
	Балл					Балл					Балл							
	4	3	2	1	0	4	3	2	1	0	4	3	2	1	0			
А. Общие условия:																		
1. График работы	1	2	0	0	0	0,08	4	2	2	2	0	0,23	1	5	0	1	0	0,17
2. Возможность заработка	0	0	1	2	0	0,03	0	3	0	3	4	0,1	3	2	1	1	0	0,18
3. Социальные льготы	0	0	0	0	3	0	3	2	3	2	0	0,22	1	2	3	1	0	0,14
4. Возможность продвижения по работе	0	0	0	0	3	0	1	3	4	2	0	0,19	1	1	1	1	3	0,08
5. Возможность повышения квалификации	0	0	0	3	0	0,03	1	2	4	0	3	0,15	1	1	2	1	2	0,1
6. Выполнение нужной людям работы	0	2	1	0	0	0,07	0	4	1	3	2	0,14	0	3	2	0	2	0,11
<i>Итого:</i>	1	4	2	5	6	0,21	13	19	16	13	9	1,28	7	14	9	6	7	0,78
Б. Условия работы:																		
1. Безопасность работы	0	3	0	0	0	0,14	9	1	0	0	0	1,32	7	0	0	0	0	0,92
2. Шум, температура, загазованность, освещенность	0	3	0	0	0	0,16	9	1	0	0	0	1,32	7	0	0	0	0	0,46
3. Эстетика места работы	0	2	1	0	0	0,14	4	3	3	0	0	1,04	3	2	2	0	0	0,36
<i>Итого:</i>	0	8	1	0	0	0,44	22	5	3	0	0	3,68	17	2	2	0	0	1,28

В. Организационно-технические условия работы:																			
1. Техническая оснащенность рабочего места	0	3	0	0	0	0,09	2	3	1	1	3	0,2	2	2	1	2	0	0,18	
2. Качество разработки технологического процесса	0	0	0	0	3	0	4	2	1	1	2	0,25	1	4	0	0	2	0,15	
3. Обслуживание рабочего места	0	0	0	0	3	0	1	3	2	3	1	0,12	2	2	3	0	0	0,2	
4. Возможность применения своих знаний, опыта, способностей в существующих условиях	0	0	0	0	3	0	2	5	0	2	1	0,25	2	2	0	0	3	0,14	
5. Ритмичность работы	0	3	0	0	0	0,09	3	5	2	0	0	0,3	3	2	1	1	0	0,22	
<i>Итого:</i>	0	6	0	0	9	0,18	10	18	6	7	7	1,22	10	12	5	3	5	0,9	
Г. Содержание работы:																			
1 Сложность работы	0	1	2	0	0	0,24	5	3	1	0	1	0,52	3	2	2	0	0	0,36	
2 Необходимость решения новых интересных проблем	0	0	0	0	3	0	6	2	0	0	2	0,5	1	3	2	1	0	0,3	
3 Возможность участия в решении производственных вопросов в вашем коллективе	0	1	0	0	2	0,12	2	1	4	3	0	0,36	0	5	2	0	0	0,32	
<i>Итого:</i>	0	2	2	0	5	0,36	13	6	5	3	3	1,38	4	10	6	1	0	0,98	
Д. Организация оплаты труда:																			
1. Применяемая система оплаты труда	0		1	2	0	0,08	1	3	2	3	1	0,34	1	2	3	1	0	0,28	
2. Размер заработка	0	0	0	3	0	0	1	2	4	0	3	0,3	0	3	2	0	2	0,22	
3. Порядок распределения премий, поощрений, дивидендов	0	0	0	3	0	0	0	3	0	3	4	0,2	2	4	0	1	0	0,36	
<i>Итого:</i>	0	0	1	8	0	0,08	2	8	6	6	8	0,84	3	9	5	2	2	0,86	

Е. Организация работы социальной инфраструктуры:	0	2	1	0	0	0,28	1	7	2	0	0	0,48	1	2	1	2	1	0,24
1. Состояние бытовых помещений																		
2. Медицинское обслуживание	1	2	0	0	0	0,32	2	4	1	2	1	0,4	3	1	2	1	0	0,34
3. Возможность приобретения путевок на курорты, в санатории, дома отдыха, пансионаты	0	0	0	3	0	0	0	3	3	4	0	0,32	2	2	1	2	0	0,3
<i>Итого:</i>	1	4	1	3	0	0,6	2	5	0	0	3	1,2	6	5	4	5	1	0,88
Ж. Отношения между людьми:																		
1. Характер общения с коллегами	0	3	0	0	0	0,2	7	1	2	0	0	0,58	4	3	0	0	0	0,42
2. Характер общения с коллегами вне работы	0	3	0	0	0	0,2	8	2	0	0	0	0,64	5	1	1	0	0	0,42
3. Отношения с непосредственным руководителем	0	3	0	0	0	0,2	5	2	2	0	1	0,5	2	3	2	0	0	0,36
<i>Итого:</i>	0	9	0	0	0	0,6	20	5	4	0	1	1,72	11	7	3	0	0	1,2
3. Духовно-нравственный климат:																		
1. Сохранение и соблюдение традиций предприятия	1	1	0	0	1	0,54	1	4	1	0	4	0,45	2	1	2	2	0	0,42
2. Отношение к верующим	2	1	0	0	0	0,81	9	1	0	0	0	0,99	5	2	0	0	0	0,66
<i>Итого:</i>	3	2	0	0	1	1,35	10	5	1	0	4	1,44	7	3	2	2	0	1,08
<i>Всего:</i>	5	3	7	16	2	3,82	92	19	41	29	3	12,7	65	62	3	1	1	7,96
	5	5			1						5	6			6	9	5	

Вывод:

А: работники со средним и средне-специальным образованием в меньшей степени удовлетворены возможностью заработка и возможностью повышения квалификации, в большей степени они удовлетворены графиком работы. Сотрудники, имеющие высшее образование, не удовлетворены возможностью повышения квалификации (т.к. в приоритете на это право стоят сотрудники со средне-специальным образованием), но их устраивает график работы и возможность заработка.

Б: безопасность работы устраивает всех сотрудников. Шум, температура, освещенность в полной мере соответствуют допустимым нормам, поэтому персонал также удовлетворен этим фактором. В меньшей степени их устраивает эстетика рабочих мест.

В: персонал со средним образованием удовлетворен лишь технической оснащённостью рабочего места и ритмом работы. Сотрудники со средне-специальным образованием в меньшей степени удовлетворены обслуживанием рабочего места, в большей степени – качеством разработки технологического процесса. Специалисты с высшим образованием удовлетворены технической оснащённостью рабочего места, ритмом работы, возможностью применения своих знаний и опыта их устраивает в меньшей мере.

Г: в основном, все сотрудники, не зависимо от уровня образования, справляются с возложенными на них задачами, поэтому фактором «сложность работы» удовлетворяет практически всех в средней степени. Сотрудников со средним и высшим образованием в меньшей мере устраивает необходимость решения новых проблем. Имеющие средне-специальное образование недовольны возможностью участия в решении производственных вопросов в коллективе.

Д: размер заработка и порядок распределения премий совершенно не устраивает персонал со средним образованием, следовательно, и системой оплаты труда они удовлетворены в низшей степени. Сотрудники со средне-специальным образованием практически одинаково удовлетворены факторами данной группы. Размер заработка также не устраивает и сотрудников с высшим образованием, но они удовлетворены системой поощрений и порядком распределения премий.

Е: респондентов со средним образованием устраивает медицинское обслуживание, а не устраивает – возможность приобретения путевок на курорты. Респонденты со средне-специальным образованием так же в меньшей степени удовлетворены возможностью приобретения путевок на отдых, в большей степени их устраивает состояние бытовых помещений. Сотрудников, имеющих высшее образование, больше всего устраивает медицинское обслуживание, меньше всего – состояние бытовых помещений.

Ж: взаимоотношения в организации развиты хорошо, сотрудники общаются, взаимодействуют и помогают друг другу, на это не влияет ни возраст, ни образование, ни какие-либо другие факторы. Контактнируют сотрудники не только на работе, но и за ее пределами, как друг с другом, так и с непосредственным начальником.

З: духовно-нравственный климат так же устраивает персонал всех уровней образования. Но в меньшей степени сотрудников устраивает сохранение традиций, т.к. не всегда из-за воздействия различных факторов на внутреннюю и внешнюю среду организации получается их соблюдать. Сводная таблица расчетов по распределению ответов в зависимости от пола работающих

Таблица П4

Факторы удовлетворения социальных потребностей	Количество работников										Средний балл	Средний балл		
	Мужчин (6 чел)					Средний балл	Женщин (14 чел)						Средний балл	
	Вариант ответа						Вариант ответа							
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Балл					Балл								
	4	3	2	1	0	4	3	2	1	0				
А. Общие условия:														
1. График работы	2	3	1	0	0	0,16	4	6	1	3	0	0,33		
2. Возможность заработка	1	2	0	2	1	0,1	2	3	2	4	3	0,21		
3. Социальные льготы	2	2	1	1	0	0,14	2	2	5	2	3	0,22		
4. Возможность продвижения по работе	2	1	0	1	2	0,1	0	3	5	2	4	0,17		
5. Возможность повышения квалификации	2	1	1	1	1	0,12	0	2	5	3	4	0,16		
6. Выполнение нужной людям работы	0	2	3	1	0	0,11	0	7	1	2	4	0,21		
<i>Итого:</i>	9	11	6	6	4	0,73	8	23	19	16	18	1,3		



Б. Условия работы:													
1. Безопасность работы	6	0	0	0	0	0,4	10	4	0	0	0	1,2	
2. Шум, температура, загазованность, освещенность	6	0	0	0	0	0,4	10	4	0	0	0	1,2	
3. Эстетика места работы	2	1	3	0	0	0,28	5	7	2	0	0	0,76	
<i>Итого:</i>	14	1	3	0	0	1,08	25	15	2	0	0	3,16	
В. Организационно-технические условия работы:													
1. Техническая оснащенность рабочего места	2	2	1	0	1	0,15	5	4	3	2	0	0,39	
2. Качество разработки технологического процесса	1	1	1	1	2	0,09	2	4	5	3	0	0,33	
3. Обслуживание рабочего места	3	2	0	1	0	0,19	7	2	3	2	0	0,42	
4. Возможность применения своих знаний, опыта, способностей в существующих условиях	2	2	1	1	0	0,17	5	3	2	4	0	0,37	
5. Ритмичность работы	1	2	2	1	0	0,14	2	4	3	3	2	0,29	
<i>Итого:</i>	9	9	5	4	3	0,75	21	17	16	14	2	1,8	
Г. Содержание работы:													
1 Сложность работы	2	1	2	1	0	0,26	0	7	1	2	4	0,41	
2 Необходимость решения новых интересных проблем	2	3	1	0	0	0,32	4	6	3	1	0	0,68	
3 Возможность участия в решении производственных вопросов в вашем коллективе	0	2	3	1	0	0,22	5	5	1	3	0	0,66	
<i>Итого:</i>	4	6	6	2	0	0,8	9	18	5	6	4	1,76	

Д. Организация оплаты труда:												
1. Применяемая система оплаты труда	1	2	0	2	1	0,2	4	1	4	5	0	0,54
2. Размер заработка	0	1	1	4	0	0,14	2	2	5	2	3	0,44
3. Порядок распределения премий, поощрений, дивидендов	1	1	1	3	0	0,2	2	3	6	3	0	0,52
<i>Итого:</i>	2	4	2	9	1	0,54	8	6	15	10	3	1,5
Е. Организация работы социальной инфраструктуры:												
1. Состояние бытовых помещений	0	2	4	0	0	0,24	1	7	4	2	0	0,66
2. Медицинское обслуживание	3	2	1	0	0	0,34	6	4	2	2	0	0,66
3. Возможность приобретения путевок на курорты, в санатории, дома отдыха, пансионаты	2	2	1	1	0	0,28	2	2	3	3	4	0,38
<i>Итого:</i>	5	6	6	1	0	0,66	9	13	11	7	4	1,7
Ж. Отношения между людьми:												
1. Характер общения с коллегами	6	0	0	0	0	0,4	4	6	3	1	0	0,68
2. Характер общения с коллегами вне работы	3	3	0	0	0	0,36	6	4	3	1	0	0,72
3. Отношения с непосредственным руководителем	2	4	0	0	0	0,32	10	3	1	0	0	0,86
<i>Итого:</i>	11	7	0	0	0	1,08	20	13	7	2	0	2,26
З. Духовно-нравственный климат:												
1. Сохранение и соблюдение традиций предприятия	1	3	0	0	2	0,33	3	3	3	2	3	0,72
2. Отношение к верующим	3	3	0	0	0	0,54	13	1	0	0	0	1,38
<i>Итого:</i>	4	6	0	0	2	0,87	16	4	3	2	3	2,1
<i>Всего:</i>	55	50	28	24	10	6,51	116	109	78	57	34	15,58

Вывод:

А: и мужчин и женщин в меньшей мере удовлетворены возможностью заработка и возможностью продвижения по службе, больше всего их устраивает график работы и выплаты социальных льгот.

Б: условиями работы (безопасность, шум температура и т.д.) так же удовлетворены все работники (мужчины и женщины). Безопасность работы, шум, температура (у мужчин – 0,4, у женщин – 1,2). Эстетикой рабочего места сотрудники довольны в меньшей степени (мужчины – 0,28, женщины – 0,76).

В: мужчины в меньшей степени удовлетворены качеством разработки технологического процесса, в большей степени – обслуживанием рабочего места и возможностью применения своих знаний, опыта в существующих условиях. Женщин не устраивает ритмичность работы, в большей степени они удовлетворены обслуживанием рабочего места.

Г: мужчины не удовлетворены возможностью участия в решении производственных вопросов в коллективе, их устраивает фактор «сложность работы». Женщин наоборот не устраивает сложность работы, а необходимостью решения новых интересных проблем они удовлетворены в средней степени.

Д: мужчин не устраивает размер заработка, хотя системой оплаты труда они довольны в большей степени (за счет фактора «распределение премий»). Женщины, как и мужчины, довольны системой оплаты труда, но не довольны размером заработной платы.

Е: Возможность приобретения путевок на курорты, в санатории не устраивает как мужчин, так и женщин. В большей степени сотрудники довольны медицинским обслуживанием.

Ж: мужчин в меньшей степени удовлетворяет общение с непосредственным начальником, а в большей степени – общение с коллегами, как на работе, так и вне ее. Женщины же полностью удовлетворены общением с непосредственным руководством, а так же общением с коллегами.

З: «отношение к верующим» – этим фактором мужчины удовлетворены больше (0,54), чем фактором «сохранение и соблюдение традиций». Женщин так же устраивает больше отношение к верующим.

Таблица П5

Сводная таблица расчетов по распределению ответов в зависимости от возраста работающих

Факторы удовлетворения социальных потребностей	Количество работников с возрастом																	
	До 30 лет (3 чел)					Средний балл	30-50 лет (14 чел)					Средний балл	50 и старше (3 чел)					Средний балл
	Вариант от- вета						Вариант ответа						Вариант ответа					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
	Балл					Балл					Балл							
	4	3	2	1	0	4	3	2	1	0	4	3	2	1	0			
<b>А. Общие условия:</b>																		
1. График работы	1	1	0	1	0	0,07	4	6	2	2	0	0,33	1	2	0	0	0	0,08
2. Возможность заработка	0	1	1	0	1	0,04	2	3	1	6	2	0,21	1	1	0	0	1	0,06
3. Социальные льготы	1	2	0	0	0	0,08	1	1	6	3	3	0,18	2	1	0	0	0	0,09
4. Возможность продвижения по работе	1	1	0	0	1	0,06	1	2	5	3	3	0,19	0	1	0	0	2	0,03
5. Возможность повышения квалификации	1	0	2	0	0	0,07	1	1	3	4	5	0,14	0	2	1	0	0	0,07
6. Выполнение нужной людям работы	0	3	0	0	0	0,08	0	5	3	2	4	0,19	0	1	1	1	0	0,05
<b>Итого:</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0,4</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>1,24</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0,38</b>
<b>Б. Условия работы:</b>																		
1. Безопасность работы	1	2	0	0	0	0,16	13	1	0	0	0	0,92	2	1	0	0	0	0,18
2. Шум, температура, загазованность, освещенность	2	1	0	0	0	0,18	12	2	0	0	0	0,9	2	1	0	0	0	0,18
3. Эстетика места работы	0	0	3	0	0	0,1	6	7	1	0	0	0,78	1	1	1	0	0	0,14
<b>Итого:</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,44</b>	<b>31</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2,6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,75</b>

<b>В. Организационно-технические условия работы:</b>																			
1. Техническая оснащенность рабочего места	1	1	0	0	1	0,07	2	3	2	3	4	0,24	1	1	0	1	0	0,08	
2. Качество разработки технологического процесса	0	2	1	0	0	0,08	1	4	3	2	4	0,24	2	1	0	0	0	0,11	
3. Обслуживание рабочего места	1	1	1	0	0	0,08	3	4	2	2	3	0,3	1	2	0	0	0	0,09	
4. Возможность применения своих знаний, опыта, способностей в существующих условиях	0	1	1	0	1	0,05	1	2	5	3	3	0,23	0	0	3	0	0	0,06	
5. Ритмичность работы	2	1	0	0	0	0,11	4	3	2	5	0	0,34	0	1	1	1	0	0,06	
<b>Итого:</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0,33</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>1,34</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0,4</b>	
<b>Г. Содержание работы:</b>																			
1 Сложность работы	0	1	1	0	1	0,8	2	4	3	3	2	0,48	0	2	1	0	0	0,14	
2 Необходимость решения новых интересных проблем	1	2	0	0	0	0,16	3	2	3	3	3	0,45	1	1	1	0	0	0,14	
3 Возможность участия в решении производственных вопросов в вашем коллективе	0	3	0	0	0	0,14	6	7	1	0	0	0,78	0	0	1	1	1	0,06	
<b>Итого:</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0,38</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>1,71</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,34</b>	
<b>Д. Организация оплаты труда:</b>																			
1. Применяемая система оплаты труда	1	1	0	0	1	0,12	3	2	3	2	4	0,44	0	1	1	0	1	0,08	
2. Размер заработка	0	1	0	0	2	0,06	0	5	3	2	4	0,38	1	1	0	0	1	0,12	
3. Порядок распределения премий, поощрений, дивидендов	2	1	0	0	0	0,18	2	5	2	2	3	0,48	0	1	1	0	1	0,08	
<b>Итого:</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0,36</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>1,3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0,28</b>	

<b>Е. Организация работы социальной инфраструктуры:</b>	1	1	0	1	0	0,14	3	4	2	2	3	0,5	1	2	0	0	0	0,16
1. Состояние бытовых помещений																		
2. Медицинское обслуживание	0	3	0	0	0	0,16	1	4	3	2	4	0,4	0	3	0	0	0	0,14
3. Возможность приобретения путевок на курорты, в санатории, дома отдыха, пансионаты	0	1	1	0	1	0,08	5	2	3	3	1	0,58	0	2	0	0	1	0,1
<b>Итого:</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,38</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>1,48</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0,36</b>
<b>Ж. Отношения между людьми:</b>																		
1. Характер общения с коллегами	1	1	0	0	1	0,12	3	2	2	2	5	0,4	0	1	1	0	1	0,08
2. Характер общения с коллегами вне работы	0	0	1	1	1	0,06	8	3	1	1	1	0,73	1	2	0	0	0	0,16
3. Отношения с непосредственным руководителем	0	0	3	0	0	0,1	6	3	3	1	1	0,67	0	1	1	1	0	0,1
<b>Итого:</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0,28</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>1,8</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,34</b>
<b>З. Духовно-нравственный климат:</b>																		
1. Сохранение и соблюдение традиций предприятия	0	2	1	0	0	0,2	4	2	1	2	5	0,65	0	2	1	0	0	0,2
2. Отношение к верующим	2	1	0	0	0	0,27	9	3	0	0	0	1,13	3	0	0	0	0	0,3
<b>Итого:</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,47</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1,6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,5</b>
<b>Всего:</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3,04</b>	<b>105</b>	<b>91</b>	<b>65</b>	<b>60</b>	<b>67</b>	<b>13,07</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3,35</b>
	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>								<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>		

Вывод:

А: сотрудники в возрасте до 30 лет в большей степени удовлетворены графиком работы и социальными льготами, в меньшей степени – возможностью заработка. Сотрудников от 30 до 50 лет в меньшей мере устраивает возможность повышения квалификации, в большей мере – график работы и возможность заработка. Персонал старше 50 лет недоволен возможностью продвижения по службе, но удовлетворен социальными льготами и графиком работы.

Б: условиями работы (безопасность, шум температура и т.д.) так же удовлетворены все работники (до 30 лет, от 30 до 50 лет и старше 50). Безопасность работы, шум, температура. Эстетикой рабочего места сотрудники довольны в меньшей степени (сотрудники до 30 лет – 0,1, от 30 до 50 – 0,78, старше 50 – 0,14).

В: ритмичность работы удовлетворяет сотрудников до 30 лет, но они недовольны возможностью применения своих знаний и опыта в существующих условиях. Обслуживание рабочего места и ритмичность работы удовлетворяет персонал от 30 до 50 лет, их меньше устраивает качество разработки технологического процесса и возможность применения знаний в соответствующих условиях. Персонал старше 50 лет в большей степени удовлетворен качеством разработки технологического процесса, в меньшей степени – ритмичностью работы.

Г: сотрудники младше 30 лет удовлетворены сложностью работы, не удовлетворены – возможностью участия в решении производственных вопросов в коллективе. От 30 до 50 лет – сотрудники в меньшей степени удовлетворены необходимостью решения новых проблем, в большей степени – возможностью участия в решении производственных вопросов. Персонал старше 50 лет удовлетворен сложностью работы и в меньшей степени удовлетворен возможностью участия в решении производственных вопросов.

Д: размер заработка в меньшей степени устраивает персонал до 30 лет и от 30 до 50 лет, в большей степени их устраивает порядок распределения премий. Сотрудников старше 50 лет устраивает размер заработка, в меньшей мере их устраивает распределение премий.

Е: сотрудников до 30 лет в большей степени удовлетворяет медицинское обслуживание, в меньшей степени – возможность приобретения путевок на отдых. Сотрудники от 30 до 50 лет в большей мере удо-

влетворены медицинским обслуживанием и получением путевок. Сотрудники, которым больше 50 лет, удовлетворены медицинским обслуживанием больше, чем фактором «получение путевок».

Ж: сотрудников в возрасте до 30 лет в меньшей степени удовлетворяет общение с коллегами вне работы, в большей мере они удовлетворены общением с коллегами на работе. От 30 до 50 лет – сотрудников устраивает общение с коллегами вне работы больше, чем на работе. Сотрудники старше 50 лет в меньшей степени удовлетворены отношениями с непосредственным руководством, в большей степени – общением с коллегами вне работы.

З: отношение к верующим удовлетворяет персонал в возрасте до 30 лет больше, чем соблюдение традиций организации, сотрудники в возрасте 30-50 лет и старше 50 лет так же удовлетворены соблюдением традиций в меньшей мере, в отличие от показателя «отношение к верующим»

Таблица П6

Сводная таблица расчетов по распределению ответов в зависимости от семейного положения

Факторы удовлетворения социальных потребностей	Количество работников											
	женатых (замужем) (15 чел)					Средний балл	холостых (незамужних) (5 чел)					Средний балл
	Вариант ответа						Вариант ответа					
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
	Балл						Балл					
	4	3	2	1	0		4	3	2	1	0	
А. Общие условия:												
1. График работы	4	8	1	2	0	0,37	2	1	1	1	0	0,12
2. Возможность заработка	1	4	2	4	4	0,2	2	1	0	2	0	0,11
3. Социальные льготы	0	3	6	3	3	0,2	4	1	0	0	0	0,16
4. Возможность продвижения по работе	1	3	5	3	3	0,22	1	1	0	0	3	0,06
5. Возможность повышения квалификации	2	1	5	2	5	0,19	0	2	1	2	0	0,08
6. Выполнение нужной людям работы	0	6	3	2	4	0,22	0	3	1	1	0	0,1
<i>Итого:</i>	8	25	22	16	19	1,4	9	9	3	6	3	0,63



Б. Условия работы:												
1. Безопасность работы	12	3	0	0	0	0,94	4	1	0	0	0	0,32
2. Шум, температура, загазованность, освещенность	14	1	0	0	0	0,98	2	3	0	0	0	0,28
3. Эстетика места работы	6	6	3	0	0	0,08	1	2	2	0	0	0,24
<i>Итого:</i>	32	10	3	0	0	2,72	7	6	2	0	0	0,84
В. Организационно-технические условия работы:												
1. Техническая оснащенность рабочего места	2	3	1	5	4	0,24	1	1	1	2	0	0,11
2. Качество разработки технологического процесса	1	4	7	3	0	0,32	1	2	1	1	0	0,13
3. Обслуживание рабочего места	3	2	2	4	4	0,26	0	3	1	1	0	0,12
4. Возможность применения своих знаний, опыта, способностей в существующих условиях	1	4	2	4	4	0,24	1	1	1	2	0	0,11
5. Ритмичность работы	1	6	2	2	4	0,27	2	1	0	2	0	0,13
<i>Итого:</i>	8	19	14	18	16	1,34	5	8	4	8	0	0,6
Г. Содержание работы:												
1 Сложность работы	3	4	3	1	4	0,52	3	2	0	0	0	0,3
2 Необходимость решения новых интересных проблем	0	1	4	3	7	0,24	1	1	0	0	3	0,12
3 Возможность участия в решении производственных вопросов в вашем коллективе	1	2	4	4	4	0,36	1	3	0	1	0	0,24
<i>Итого:</i>	4	7	11	8	15	1,12	5	6	0	1	3	0,66

Д. Организация оплаты труда:												
1. Применяемая система оплаты труда	4	8	1	2	0	0,74	2	1	2	0	0	0,26
2. Размер заработка	3	2	3	7	0	0,52	0	2	2	1	0	0,24
3. Порядок распределения премий, поощрений, дивидендов	2	3	5	2	3	0,48	1	2	1	1	0	0,22
<i>Итого:</i>	9	13	9	11	3	1,74	3	5	5	2	0	0,72
Е. Организация работы социальной инфраструктуры:												
1. Состояние бытовых помещений	6	6	1	2	0	0,76	1	1	1	2	0	0,18
2. Медицинское обслуживание	3	2	2	4	4	0,44	3	2	1	0	0	0,34
3. Возможность приобретения путевок на курорты, в санатории, дома отдыха, пансионаты	1	3	4	7	0	0,46	0	1	3	1	0	0,26
<i>Итого:</i>	10	11	7	13	4	1,66	4	4	5	3	0	0,78
Ж. Отношения между людьми:												
1. Характер общения с коллегами	9	4	1	1	0	0,86	3	2	0	0	0	0,3
2. Характер общения с коллегами вне работы	11	2	1	1	0	0,88	4	1	0	0	0	0,32
3. Отношения с непосредственным руководителем	6	5	1	1	2	0,7	1	2	1	1	0	0,22
<i>Итого:</i>	16	11	3	3	2	2,44	8	5	1	1	0	0,84
З. Духовно-нравственный климат:												
1. Сохранение и соблюдение традиций предприятия	3	4	1	2	5	0,69	1	2	2	0	0	0,36
2. Отношение к верующим	13	2	0	0	0	1,44	3	2	0	0	0	0,45
<i>Итого:</i>	16	8	1	2	5	2,13	4	4	2	0	0	0,81
<i>Всего:</i>	103	104	70	71	64	14,55	45	47	22	20	6	5,88

Вывод:

А: женатых (замужних) сотрудников в большей мере удовлетворяет график работы, социальные льготы и возможность продвижения по работе, в меньшей мере – возможность повышения квалификации. Холостых (незамужних) в меньшей мере устраивает возможность продвижения по работе, возможность повышения квалификации, в большей мере – социальные льготы и график работы.

Б: условиями работы (безопасность, шум температура и т.д.) так же удовлетворены все работники (холостые и женатые). Безопасность работы, шум, температура (у женатых – 0,94, у холостых – 0,32). Эстетикой рабочего места сотрудники довольны в меньшей степени (женатые – 0,08, холостые – 0,24).

В: женатые в меньшей степени удовлетворены технической оснащенностью рабочего места и возможностью применения своих знаний, навыков в существующих условиях, в большей степени – качеством разработки технологического процесса. Холостых так же не устраивает возможность применения своих знаний, навыков в существующих условиях, в большей степени они удовлетворены качеством разработки технологического процесса.

Г: как замужние, так и женатые сотрудники в меньшей степени удовлетворены необходимостью решения новых проблем, в большей степени их устраивает фактор «сложность работы».

Д: женатых не устраивает порядок распределения премий, хотя системой оплаты труда они довольны в большей степени. Холостых, как и женатые, довольны системой оплаты труда, но не довольны распределениями премий и поощрений.

Е: Возможность приобретения путевок на курорты, в санатории не устраивает как женатых, так и холостых сотрудников. В большей степени сотрудники довольны медицинским обслуживанием и состоянием бытовых помещений.

Ж: женатых сотрудников в меньшей степени удовлетворяет общение с непосредственным начальником, а в большей степени – общение с коллегами, как на работе, так и вне ее. холостые же полностью удовлетворены общением с коллегами, в меньшей мере они удовлетворены общением с руководством.

З: «отношение к верующим» – этим фактором женатые удовлетворены больше (1,44), чем фактором «сохранение и соблюдение традиций» (0,69). Женщин так же устраивает больше отношение к верующим (0,45).

*Учебное издание*

БАРИНОВ Михаил Александрович

УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ

Учебное пособие

*Издается в авторской редакции*

Подписано в печать 14.02.20.

Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 11,39. Тираж 50 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.  
600000, Владимир, ул. Горького, 87.