

**Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет заочного обучения
Кафедра экономики и кадастра
Основная профессиональная образовательная программа
высшего образования
Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»
Профиль «Экономика предприятий и организаций городского хозяйства»**

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

д.э.н., профессор Рамзаев В.М.



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
«АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ И РАЗРАБОТКА
РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА
ПРИМЕРЕ ООО УК «НАДЕЖДА»»**

Выполнил:

Савенкова Н. А., группа ЗЭ-25А



Научный руководитель:

к.э.н., доцент Карова Е.А.



Самара
2017

Оглавление

Введение	5
1. Теоретические основы анализа экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации	8
1.1 Сущность трудовых ресурсов и системы управления персоналом	8
1.2 Показатели экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации.....	16
2. Анализ деятельности ООО «УК «Надежда»	23
2.1 Общая характеристика деятельности ООО «УК «Надежда»	23
2.2. Показатели хозяйственной деятельности организации, их динамика	29
3. Анализ и повышение эффективности использования трудовых ресурсов ООО «УК «Надежда»	34
3.1 Анализ показателей экономической эффективности использования трудовых ресурсов.....	34
3.2 Разработка рекомендаций для принятия управленческих решений	61
Заключение.....	71
Список использованных источников	74
Приложения	77

Введение

Основное условие усиления в мире экономической и политической роли России, а также повышения благосостояния населения страны в настоящее время заключается в обеспечении роста ее конкурентоспособности. В современном идущем по пути глобализации мире важным фактором устойчивого и успешного развития становится способность максимально быстро адаптироваться в условиях международной конкуренции.

В конкурентоспособности организации большую роль в такой экономике имеет ее персонал в качестве одного из главных факторов, определяющих увеличение прибыли организации. Персонал имеет определенный потенциал и является важным фактором повышения эффективности и конкурентоспособности.

Вместе с тем, данное понятие включает в себя не постоянных и постоянных, неквалифицированных и квалифицированных работников, в то время как в стратегической перспективе успех деятельности организации в условиях перехода к экономике инноваций обеспечить могут именно подготовленные профессионально работники. От того как организация использует трудовые ресурсы зависит благосостояние персонала, и как следствие прибыль предприятия и производительность труда.

Целью данной выпускной квалификационной работы является проведение анализа экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации и разработка рекомендаций для принятия управленческих решений (на примере ООО «УК «Надежда»).

Достижение поставленной цели обуславливает решение следующих задач:

- определение сущности трудовых ресурсов и системы управления персоналом
- изучение методов анализа экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации
- проведение анализа показателей хозяйственной деятельности организации

- проведение оценки показателей экономической эффективности использования трудовых ресурсов
- разработка рекомендаций для принятия управленческих решений.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является ООО «УК «Надежда».

Предметом исследования данной выпускной квалификационной работы является система использования трудовых ресурсов в ООО «УК «Надежда».

Для написания данной выпускной квалификационной работы использованы теоретическая база учебных пособий и учебников, статистические данные и законодательная база нормативно-правовых документов.

При проведении данного исследования были использованы следующие приемы и методы: сравнительный анализ, системный анализ, метод группировки и статистической обработки информации, метод прогнозирования.

Теоретическая значимость исследования состоит в исследовании теоретических основ анализа экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации

Практическая значимость работы заключается в возможности внедрения разработанных рекомендаций для принятия управленческих решений в практику ООО «УК «Надежда».

Структура работы обусловлена целями и задачами исследования. Работа состоит из введения, двух глав, заключения и библиографического списка использованной литературы.

Во введении обосновывается актуальность темы, цель и объект исследования, формируется круг рассматриваемых вопросов.

В первой главе определены теоретические аспекты анализа экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации, определена сущность трудовых ресурсов и системы управления персоналом, изучены методы анализа экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации.

Во второй главе проведен анализ деятельности ООО «УК «Надежда»,

проведена оценка показателей хозяйственной деятельности организации, их динамика.

В третьей главе проведен анализ экономической эффективности использования трудовых ресурсов ООО «УК «Надежда» и разработаны рекомендации для принятия управленческих решений.

В заключении изложены выводы и предложения как результат исследования данной работы.

1. Теоретические основы анализа экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации

1.1 Сущность трудовых ресурсов и системы управления персоналом

Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения, которая способна производить материальные услуги и блага в силу интеллектуальных и психофизиологических качеств. В соответствии со сложившейся статистической практикой трудовые ресурсы включают в себя в трудоспособном возрасте трудоспособных граждан и граждан старше и моложе трудоспособного возраста, работающих в экономике страны. Работающими подростками называют тех, кто моложе, а тех, кто постарше именуют работающими пенсионерами. Другими словами, трудовые ресурсы включают в себя потенциальных и реальных работников.

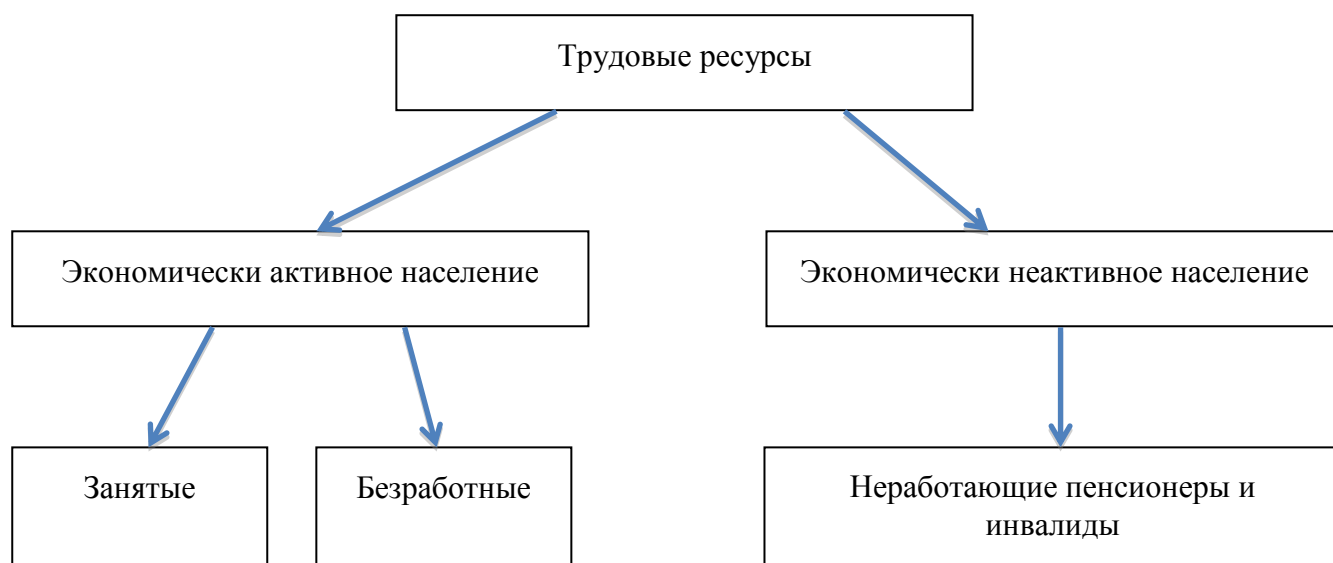


Рисунок 1 – Содержание трудовых ресурсов

Трудовые ресурсы являются не единственным понятием, выражающим человеческие ресурсы. Понятие «экономически активное население», состоящее из ищущих работу безработных и занятого населения, утвердилось в странах с высокоразвитой рыночной экономикой. Также распространено понятие «гражданское экономически активное население», исключающее военнослужащих.

Понятие «рабочая сила» широко используется в экономической литературе. Принято понимать под рабочей силой способность человека к труду, другими словами совокупность его интеллектуальных и физических способностей, применимых в производстве. Рабочая сила практически характеризуется показателями образования, здоровья и профессионализма.

Понятием «человеческий капитал» характеризуется совокупность качеств, определяющих производительность и имеющих возможность стать для человека, предприятия, семьи и общества источниками дохода.

С целью определения возможностей эффективного труда используется понятие «кадровый потенциал». Под кадровым потенциалом понимают предельную величину возможного участия в производстве трудящихся с учетом уровня накопленного опыта и профессиональных знаний, психофизиологических особенностей. Компонентами трудового потенциала являются:

- здоровье;
- умение работать в коллективе и нравственность;
- творческий потенциал;
- организованность;
- активность;
- профессионализм;
- образование.

Характеризующие кадровый потенциал показатели могут относиться не только к отдельному человеку, но также к населению в целом и коллективу. Его компонентами должны характеризоваться:

- психофизиологические возможности принятия участия в полезной общественной деятельности;

- возможности социальных нормальных контактов;
- рациональность поведения;
- способность к генерации образов, новых идей, представлений;
- наличие навыков и знаний, которые необходимы для выполнения определенных видов работ и обязанностей;
- предложение труда.

Формирование трудовых ресурсов представляет собой процесс постоянного возобновления количества трудовых ресурсов. Прежде всего развитие рынка труда связано с трудоспособным населением, и, следовательно, динамикой численности такого населения определяется в решающей степени динамика численности трудовых ресурсов.

Как часть всего населения численность трудоспособного населения изменяется под влиянием естественного движения населения -демографического фактора.

Воспроизводство населения представляет собой процесс постоянного возобновления в результате взаимодействия смерти и рождаемости поколения людей. Все изменения, происходящие в уровнях смертности и рождаемости, сказываются на численности тех, кто «пополняет», через 16 лет и через 50 и 60 лет на тех, кто численность трудоспособного возраста людей «уменьшает».

Влияние на естественный ход движения населения оказывают и иные факторы: репрессии, войны, природные катаклизмы. Численность трудоспособного возраста населения в итоге изменялась крайне неравномерно: глубокими падениями сменялись крутые подъемы. Затяжной период спада данной численности наступил с середины 1980-х гг., поскольку вступали в трудоспособный возраст те, кто родился в то время, когда снижалась рождаемость.

Численность трудоспособного возраста населения к концу XX - началу XXI вв. вступила в фазу подъема, которая к тому же совпадала с существенными изменениями в структуре отраслевой экономики, что привело к обострению в еще большей степени проблемы с безработицей в будущем.

Существенное влияние на формирование трудовых ресурсов оказывает

механическое движение населения, т.е. миграция. Основные причины миграции населения состоят из национальных, экономических, социальных, военных, политических и т.д. Различают внутреннюю и внешнюю миграции. Внутренняя миграция подразделяется на следующие виды: временную, постоянную, маятниковую, сезонную и т.д.

Рассматривается использование трудовых ресурсов в двух направлениях: эффективность применения труда и распределение трудовых ресурсов.

Виды распределения трудовых ресурсов многообразны. Прежде всего, это в статистической практике известное распределение трудовых ресурсов в зависимости от видов занятости, т.е. на работающих в народном хозяйстве и не работающих. Неработающая часть делится в свою очередь на учащихся, безработных, занятых ведением домашнего хозяйства лиц, на службе в вооруженных силах, а также не обучающихся, нигде не работающих и не ищущих работу.

Занятое население рассматриваться может, в свою очередь, по отдельным отраслям, по профессиональным группам.

С вхождением в систему мирового хозяйства экономики России, в научный оборот постепенно входят принципы распределения трудовых ресурсов, строящиеся на принципах статистики в мировом масштабе.

Согласно Международным классификатором статуса занятости существуют такие группы занятого населения:

- работодатели;
- наемные работники;
- работающие за свой счет лица;
- члены производственных кооперативов;
- не классифицируемые по статусу работники;
- помогающие члены семьи.

Существуют также другие виды распределения трудовых ресурсов: по полу, уровню образования, возрасту, по территории страны.

Управление людьми является основой эффективного управления любой организации. Опыт, накопленный в этой области успешно работающими компаниями и командами, независимо от их национальной и отраслевой принадлежности, требует тщательного изучения, осмысления и использования в современных российских условиях.

Для адаптации отечественных организаций к рыночной обстановке, складывающимся новыми взаимоотношениями с государственными органами, партнерами, клиентами, работниками необходимо знание принципов и методов управления персоналом и умение их использовать в практической деятельности. Это является залогом выживания и развития предприятия.

Цель управления организацией характеризуется двумя аспектами:

- осуществление и изыскание таких форм и путей решения задач и достижения целей деятельности, которые обеспечивают наибольшую эффективность и полноту их реализации;

- поддержание в устойчивом равновесии системы управления организации в случае соответствия ее задачам и целям деятельности и деловой складывающейся обстановке, осуществление развития системы управления и ее перевод в новое состояние в направлении приспособления к изменившейся обстановке и новым задачам и целям.

Отражают эти оба аспекта объективный характер цели управления организацией. Вторичны цели управления по отношению к целям деятельности организации, из них вытекают и определяются их приоритетами.

Управление персоналом представляет собой прикладную комплексную науку об административно-управленческих, организационно-экономических, технологических, групповых, правовых и личностных факторах, методах и способах воздействия на персонал предприятия с целью повышения эффективности по достижению целей организации.

В трудовой сфере на персонал воздействуют следующие категории факторов, которые требуют учета при прогнозировании его поведения:

связаны административно-управленческие факторы с особенностями

реализации функций управления, с административными методами управления, выбором методов и принципов управления, с комплексом директивных и нормативных актов, определяющих расстановку работников, которые закрепляют их права, обязанности, ответственность, иерархию системы и отношения «власть—подчинение». Исследуются эти факторы наукой управления и дисциплиной новой для России - деловое администрирование;

связаны организационно-экономические факторы с организацией и разделением труда, организационной структурой предприятия, организационно-правовой его формой, системой коммуникаций, организацией производства, особенностями ведения и экономическим состоянием хозяйства, направлением использования прибыли и структурой себестоимости продукции, подходами к вознаграждению работников. Изучаются эти факторы в комплексе науки управления и экономических наук;

лежат технико-технологические факторы в сфере технологических дисциплин и интересов инженерных; интересуют нас особенности взаимодействия с техникой людей, воздействие техники на отношение к труду, на психическое и соматическое состояние работников. Занимаются этими проблемами организация труда, эргономика, промышленная санитария, инженерная психология, психология труда;

исследуют групповые факторы социальная психология и социология. Связаны они с процессом социализации личности, с потребностью ее играть социальные роли, быть в группе, сотрудничать, взаимодействовать, ощущать заботу и о других заботиться; группа человеку отводит определенное место, роли распределяет между своими членами, следит за исполнением групповых правил и норм, устанавливает их статус, тем самым обеспечивая достижение групповых целей и свою устойчивость;

связаны правовые факторы с применением в области труда современного законодательства, в сфере условий труда, трудовых отношений и отражение находят в документах по трудовым отношениям. Занимаются этим профсоюзы, юриспруденция, органы власти.

Принципы управления персоналом как сферы деятельности, интегративной науки, профессии - это:

1) системность в восприятии объектов управления и исследования и влияющих на их поведение факторов;

2) научность, применение достижений научных дисциплин, которые своим объектом имеют человека, организации, социальные общности, труд. Следует основываться в исследовании поведения отдельных работников на принципе изучения личности;

3) профессионализм, что предполагает у работников служб управления персоналом наличие опыта и навыков, адекватного образования, позволяющих управлять эффективно персоналом определенного предприятия;

4) гуманизм, который основан на восприятии персонала в качестве главного достояния организации, индивидуальном подходе, а каждого работника — в качестве уникальной личности, обладающей большим потенциалом.

Как вид деятельности управление персоналом - это управление людьми, живым трудом, потенциально неисчерпаемым, наиболее перспективным и сложным ресурсом предприятия, определяющим в решающей степени конкурентоспособность, эффективность деятельности и выживаемость организации.

В деле достижения успеха организации определяющей является функция управления персоналом. Эффективность выполнения этой функции, эффективность и грамотность кадровой политики определяют, как воспримут сотрудники организации новое ее видение, которое сформировано в сознании руководителя, и какие приложат усилия для перевода в новое состояние организации.

Ключевым фактором успеха считается совершенствование системы управления персоналом. Она обеспечивается за счет проводимой кадровой политики, представляющей собой комплекс мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и формирование коллектива, который способен адекватно реагировать на меняющиеся требования рынка и обеспечивать эффективное функционирование организации. В качестве исходных элементов формирования и реализации кадровой политики выделяются пять основополагающих направлений:

стандартизация процессов управления персоналом, подбор, адаптация, развитие, мотивация.

Одной из характеристик использования трудовых ресурсов является эффективность применения труда. В любом виде деятельности эффективность измеряется в конечном счете временем, затрачиваемым на производство единицы услуг или единицы продукции и в соответствии с требованиями к качеству. Эффективность применения труда с этой точки зрения представляет собой минимизацию при высоком качестве конечного результата затрат труда.

Эффективность применения труда в производстве материальных благ оценивается через показатель производительности труда. Там, где не производятся материальные блага (здравоохранение, образование), используются различные показатели, отражающие адекватно конечные результаты данных видов деятельности.

В настоящее время часть государственного плана составляют планы социального развития, они являются частью официальной плановой отчетности по реализации планов экономического и технического развития. Это означает, что наряду с экономическими и техническими социальные проблемы имеют решающее значение. Другими словами, в планировании социального развития кадровая политика реализуется на всех уровнях управления. Такое соотношение планов социального развития и кадровой политики определяет ей в планах социального развития соответствующее место, выделяет в один из важнейших разделов в планах социального развития кадровую политику.

Можно выделить четыре группы критериев, которые используются в любой организации с некоторыми коррективами:

- профессиональные критерии оценки персонала содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;
- деловые критерии оценки персонала включают такие критерии, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость;
- морально-психологические критерии оценки персонала, к которым

относятся способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость;

– специфические критерии оценки персонала, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности.

1.2 Показатели экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации

Критериями оценки управления мотивацией труда персонала является система трудовых показателей организации. Системой трудовых показателей является совокупность качественных и количественных измерителей в процессе производства степени эффективности использования живого труда.

Основу и предпосылку процесса производства представляют собой кадры, люди. В оценке управления мотивацией труда персонала первым критерием с учетом этого выступает обеспеченность трудовыми ресурсами предприятия. Особое внимание имеет анализ обеспеченности кадрами предприятия наиболее значимых профессий. Следует анализировать по квалификации качественный состав персонала. Для анализа соответствия сложности выполняемых работ квалификации рабочих сравнивают тарифные средние рассчитанные согласно средневзвешенной арифметической разряды работ сотрудников. Если ниже среднего и ниже планового тарифного разряда работ тарифный фактический разряд рабочих, то это может стать причиной выпуска продукции более низкого качества. По причине важности этого показателя, который влияет на эффективность в целом управления персоналом, необходимо проводить постоянный анализ и учитывать его в процессе разработки направленных на совершенствование управления мотивацией труда персонала мероприятий.

Во многом качество менеджмента определяется уровнем образования административно-управленческих кадров. Поэтому необходимо проверять на соответствие занимаемой должности фактического уровня образования

административно-управленческий персонал и изучать вопросы, которые связаны с подбором кадров, повышением квалификации и их подготовкой. Анализируя выполнение плана и динамику по квалификации сотрудников предприятия, необходимо исследовать такие показатели, как доля работников, в системе подготовки на предприятии рабочих кадров, обучающихся в средних специальных, высших учебных заведениях. Перевыполнение и выполнение плана по повышению квалификации сотрудников положительно характеризует работу организации и способствует увеличению производительности труда.

Важное место в системе направленных на укрепление финансового состояния предприятия и повышение эффективности его работы мер занимают вопросы оптимального использования трудовых ресурсов. Провести такую оценку можно с помощью показателя использования рабочего времени. Составляется баланс рабочего времени по организации, участку, цеху, даже иногда для отдельной группы рабочих, которые имеют одинаковый график работы или продолжительность отпуска. Обусловлено это тем, что в различных подразделениях организации средний период очередного отпуска бывает неодинаковым.

Рассчитывается плановый баланс рабочего времени по отдельным элементам. Составляется баланс рабочего времени в три этапа: рассчитывается среднее фактическое число рабочих дней; устанавливается средняя продолжительность рабочего дня; определяется в часах полезный фонд рабочего времени.

Целесообразно проводить оценку данного показателя в направлении выяснения размеров и причин частоты степени уплотнения рабочего дня и потерь фонда рабочего времени.

Производительность труда является важным показателем в определении эффективности Управления мотивацией труда персонала. С целью оценки уровня производительности труда используется система обобщающих, вспомогательных и частных показателей. Обобщающими показателями являются среднегодовая, среднечасовая и среднедневная выработка одним рабочим продукции, а также в

стоимостном выражении среднегодовая выработка на одного работника. Частными показателями выступают затраты времени на изготовление единицы определенного вида продукции или выпуск в натуральном выражении продукции определенного вида за один человеко-час или человеко-день. Вспомогательными показателями характеризуются за единицу времени объем выполненных работ или затраты на выполнение единицы вида работ времени.

Среднегодовая выработка одним работающим продукцией является наиболее общим показателем производительности труда. Его величина определяется выработкой рабочих и удельным весом последних в численности промышленно-производственного персонала в целом, а также продолжительностью рабочего дня и количеством отработанных дней.

Динамика и уровень роста производительности труда характеризуются рядом факторов:

- техническим уровнем производства (модернизация действующего оборудования, комплексная автоматизация и механизация производственных процессов);
- структурными сдвигами в производстве (изменение в общем объеме производства удельного веса отдельных производств или видов продукции);
- организация труда и производства, совершенствование управления (увеличение зон обслуживания, сокращение потерь рабочего времени, сокращение потерь от брака);
- освоение и ввод в действие новых объектов.

Влияние на рост производительности труда всех вышеуказанных факторов оценивается относительной экономией рабочей силы, выражающей собой при производстве продукции результат трудосбережения.

Важностью этого критерия является то, что находится производительность труда в тесной взаимозависимости с составом и численностью кадров, со средней заработной платой и фондом заработной платы.

На микроуровне (на уровне предприятия) основными показателями производительности труда являются показатели выработки и трудоемкости.

Выработка - это объем производимой продукции, приходящейся на одного среднесписочного работника:

$$V_p = \frac{Q}{\text{Ч}_{\text{ср}}} \quad (1)$$

где Q - объем произведенной продукции или выполненных работ в натуральных, стоимостных или трудовых показателях;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ - среднесписочная численность работающих, чел.

В зависимости от единицы измерения Q различают три метода исчисления выработки:

- натуральный, при котором объем произведенной продукции Q измеряется в натуральных или условно-натуральных показателях. Условно-натуральные показатели - это показатели, характеризующие выпуск однородной, но имеющей специфические особенности продукции;

- стоимостный, при котором объем произведенной продукции Q определяется по показателям валовой, товарной, чистой продукции в денежном выражении. Метод используется в случае производства разнородных видов продукции, когда невозможно их приведение к одному условно-натуральному показателю;

- трудовой, когда объем произведенной продукции Q исчисляется в нормо-часах.

Для оценки качества работы с кадрами используют систему показателей, характеризующих интенсивность работы кадров и детализирующих особенности этого оборота. К числу основных показателей этой системы относится:

коэффициент интенсивности оборота по приему – отношение числа принятых за период работников к среднесписочной численности

$$K_{\text{оп}} = \frac{\text{Ч}_{\text{п}}}{\text{Ч}_{\text{с}}} \times 100 \quad (2)$$

где $\text{Ч}_{\text{п}}$ - количество принятых работников, чел.

$Чс$ - среднесписочная численность работников, чел.

коэффициент оборота по выбытию – отношение числа выбывших за период работников к среднесписочной численности

$$Коу = \frac{Чу}{Чс} \times 100 \quad (3)$$

где $Чу$ - количество уволенных работников, чел.

коэффициент текучести – отношение числа выбывших за период работников по перечисленным выше причинам, относимым к текучести кадров, к среднесписочной численности за тот же период

$$Ктек = \frac{Чв}{Чс} \times 100 \quad (4)$$

где $Чв$ – количество выбывших по собственному желанию, уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины, чел.

коэффициент замещения, равный отношению разности числа принятых и числа выбывших работников к среднесписочной численности

$$Кз = \frac{Чп - Чв}{Чс} \times 100 \quad (5)$$

Поскольку разность положительна, то можно полагать, что часть принятых на работу возмещает убыль трудовых ресурсов в связи с увольнениями, а часть используется на вновь созданных рабочих местах.

коэффициент постоянства кадров – отношение числа работников, проработавших весь отчетный период, к среднесписочной численности

$$Кп = \frac{Кр}{Чс} \times 100 \quad (6)$$

где $Кр$ – количество проработавших весь год работников.

В совокупности система трудовых показателей преследует такие цели:

- обеспечение повышения производительности труда и рост темпов ее повышения над темпами повышения средней заработной платы;
- соблюдение в заработной плате определенных категорий работников правильных соотношений при установленном размере фонда заработной платы в соответствии с качеством и количеством их труда;
- достижение фонда заработной платы и экономии труда;
- усиление в улучшении технико-экономических показателей деятельности предприятия материальной заинтересованности в целом коллектива и каждого работника;
- установление в численности персонала, оптимального соотношения по функциям производства, управления и обслуживания;
- обеспечение повышения квалификации работников и потребности предприятия в квалифицированных кадрах.

Разработке на предприятии системы показателей по труду предшествовать должен их тщательный анализ, в процессе которого намечаются направления по лучшему использованию рабочей силы, экономии живого труда.

Задача коллектива заключается в том, чтобы формировать мероприятия, позволяющие выполнить задания с большей результативностью и наименьшими затратами.

Трудоемкость работ — это показатель, характеризующий затраты живого труда, выраженные в рабочем времени, затраченном на производство продукции (услуг). Трудоемкость измеряется, как правило, в нормо-часах (фактических часах работы, затраченных на производство единицы работы). Трудоемкость продукции представляет собой затраты рабочего времени на производство единицы продукции в натуральном выражении по всей номенклатуре выпускаемой продукции и услуг.

Показатель является обратным показателю производительности труда и рассчитывается по формуле

$$T = P_v : K_p \quad (7)$$

где T — трудоемкость;

P_v — рабочее время;

K_n — количество произведенной продукции.

Часовая выработка - количество продукции, производимой работником в час. Расчет выработки в среднем на 1 чел.-час показывает уровень производительности труда за время чистой работы. Часовую выработку определяют делением объема работы на количество отработанных человеко-часов.

Таким образом, человеческие ресурсы представляют собой людей, которые как создают, так и потребляют услуги и материальные блага. Люди же в своих духовных и материальных потребностях далеко не одинаковы. Это обусловлено многими психофизиологическими, социальными и другими качествами.

Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения, которая способна производить материальные услуги и блага в силу интеллектуальных и психофизиологических качеств. В соответствии со сложившейся статистической практикой трудовые ресурсы включают в себя в трудоспособном возрасте трудоспособных граждан и граждан старше и моложе трудоспособного возраста, работающих в экономике страны. Работающими подростками называют тех, кто моложе, а тех, кто постарше именуют работающими пенсионерами. Другими словами, трудовые ресурсы включают в себя потенциальных и реальных работников.

2. Анализ деятельности ООО «УК «Надежда»

2.1 Общая характеристика деятельности ООО «УК «Надежда»

Многофункциональный жилой комплекс «Надежда» расположен в географическом центре г. Самара, недалеко от улиц Советской Армии, Ново-Садовой и Солнечной, на границе природоохранной зоны реки Волга, в одном из самых престижных и удобных районов. В непосредственной близости расположены современные жилые микрорайоны и элитный коттеджный поселок. Комплекс обеспечен собственным подземным паркингом на 800 машиномест.

Управление ООО «УК «Надежда» осуществляется в соответствии с законодательством. Высшим должностным лицом предприятия является руководитель – директор.

Каждое структурное подразделение выполняет свои функции согласно должностным инструкциям. Принципом построения служит вертикальная ветвь, обеспечивающая простоту и четкость подчинения.

Руководитель заключает договоры, утверждает штатное расписание, издает приказы обязательные для всех работников. Руководитель несет ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ и условиями контракта. Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.

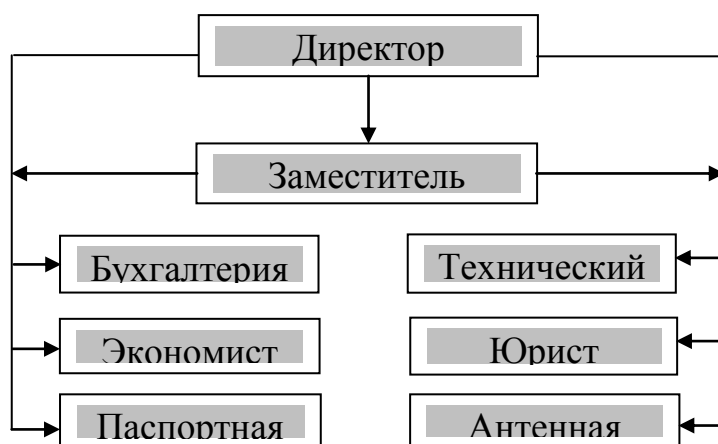


Рисунок 2 - Организационная структура ООО «УК «Надежда»

Эффективность организационной структуры определяется ее соответствием принятым стратегиям предприятия, системе целей и механизму распределения необходимых минимальных ресурсов.

Можно сказать с уверенностью, что организационная структура ООО «УК «Надежда» соответствует организационным целям, но совершенной не является.

Рассмотрим ее сильные и слабые стороны (таблица 1).

Таблица 1 - Сильные и слабые стороны организационной структуры ООО «УК «Надежда»

Сильные стороны предприятия	Слабые стороны предприятия
Высшему руководству решать возникающие в ходе деятельности проблемы помогают функциональные подразделения	В определенной мере каждый отдел заинтересован в достижении собственных целей, а не общим целям предприятия
Учитываются все особенности производственного процесса	На горизонтальном уровне взаимосвязи и взаимодействия между функциональными и производственными подразделениями наблюдаются на практике не всегда
Каждый работник подчиняется лишь одному руководителю	Дублирование некоторыми функциональными подразделениями функций, невыполнение необходимых функций

Руководящие должности занимают специалисты по данному профилю с большим практическим опытом работы, умеющие принимать рациональные решения, обладающие необходимыми деловыми, организационными, личностными и профессиональными качествами.

Таким образом, достаточно высоким является профессионально-квалификационный уровень работников ООО «УК «Надежда», что позволяет эффективно решать поставленные задачи.

Далее проведем PEST-анализ с целью анализа внешнего окружения организации представленного в таблице 2.

Таблица 2 - PEST-анализ

Среда	Характеристика
1	2
Политическая	Нейтральное отношение государства к деловой активности организации
	Нестабильная политическая ситуация
	Приемлемое вмешательство государства в деятельность организации
	Постоянные изменения законодательства в области уплаты налогов и бухгалтерского учета
	Наличие государственного антимонопольного регулирования
Экономическая	Высокий уровень безработицы
	Вступление экономики в подъемную фазу делового цикла
	Нестабильность курса доллара
	Повышение среднего уровня заработной платы
	Повышение и ужесточение требований законодательства по гарантийным обязательствам
	Незначительные темпы инфляции
Социальная	Изменения привычек и запросов потребителей
	Повышение уровня жизни населения
	Стремление населения к деловой активности и самостоятельности
	Наличие высококвалифицированных кадров на рынке труда
Технологическая	Информационно-телекоммуникационные технологии
	Появление новых разработок в областях деятельности организации
	Наличие источника финансирования для приобретения новой техники

Поскольку на среду работы организации напрямую влияют политические факторы, то в результате анализа определяются факторы влияния политической ситуации на деловую активность, инвестиционный климат, стабильность и перспективы развития.

Экономический фактор изучается как основной для определения инвестиционных перспектив и перспектив развития рынков, покупательной способности и т.д. Также изучается распределение экономических ресурсов в масштабе государства.

Социальный фактор определяет динамику потребительских предпочтений, распределение и структуру социальных групп населения, возрастную и гендерную структуру.

Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

На основании приведенных данных можем выделить следующие слабые стороны:

- возможности нововведений в сфере качества товаров;
- необходимость расширения рынков сбыта товаров в сфере маркетинга;
- необходимость совершенствования путей набора кадров в сфере общественных отношений;
- необходимость автоматизации бухучета.

К сильным сторонам организации можно отнести следующие:

- возможности инновационной деятельности в сфере качества товаров;
- осуществление рекламной деятельности и безошибочное выполнение заказов клиентов.

Более подробно проведем SWOT- анализ компании.

Наибольшую угрозу представляют экономические факторы, потому в первую очередь компании необходимо применить свои сильные стороны, способные преодолеть существующие угрозы, в отношении этих факторов.

По результатам анализа внешней среды составим список внешних возможностей и угроз, ранжированных по убыванию степени их воздействия на организацию.

Таблица 3 - Внешние возможности и угрозы

№ п/п	Возможности	Угрозы
1	- широкая доступность сырьевых источников	- низкая доступность сырьевых источников
2	- рост рынка	- уменьшение рынка
3	- увеличение доли организации на рынке	- уменьшение доли организации на рынке
4	- снижение налогов и пошлин	- увеличение налогов и пошлин
5	- снижение уровня инфляции	- рост уровня инфляции
6	- высокая скорость проникновения товаров на рынок	- низкая скорость проникновения товаров на рынок
7	- улучшение экономического положения страны и региона	- ухудшение экономического положения страны и региона
8	- улучшение политической ситуации в стране	- ухудшение политической ситуации в стране
9	- повышение показателя ВВП	- снижение показателя ВВП
10	- рост инвестиционной привлекательности отрасли	- снижение инвестиционной привлекательности отрасли
11	- повышение рентабельности отрасли	- снижение рентабельности отрасли
12	- повышение темпов развития рынка	- снижение темпов развития рынка
13	- снижение количества косвенных заменителей	- рост количества косвенных заменителей
14	- снижение количества прямых заменителей	- рост количества прямых заменителей
15	- снижение силы марок конкурентов	- увеличение силы марок конкурентов
16	- снижение количества значимых конкурентов	- увеличение количества значимых конкурентов
17	- уменьшение количества посредников	- рост количества посредников
18	- высокий уровень технологического развития	- снижение уровня технологического развития
19	- низкая степень ценового давления	- высокая степень ценового давления

Анализ внутренней среды организации заключается в обследовании основных зон организации с целью выявления ее стратегически сильных и слабых сторон в области продаж. Схема проведения анализа внутренней среды аналогична описанной ранее схеме анализа внешней среды и включает выявление наиболее значимых факторов внутренней среды, характеристику их состояния и тенденций развития, оценку направления и степени влияния факторов на развитие продаж.

Полученные результаты анализа внутренней среды организации в области развития продаж представим в виде списка сильных и слабых сторон компании, упорядоченных по убыванию степени их значимости.

Сильные стороны:

- связи с поставщиками;
- постоянные клиенты;
- качество услуг;
- формы контроля;
- позиции по распределению;
- полнота ассортимента услуг.

Слабые стороны:

- квалификация персонала;
- наличие между подразделениями взаимодействия;
- информационная взаимосвязь между подразделениями;
- сервис для клиентов;
- текучесть кадров;
- внутренние проблемы (конфликты);
- гибкость системы управления;
- использование инновационных технологий.

Руководство организации в настоящее время осуществляет попытки внедрить в деятельность компании стратегическое управление, предполагающее организацию работы организации в соответствии с определенной маркетинговой стратегией.

2.2. Показатели хозяйственной деятельности организации, их динамика

Расходы ООО «УК «Надежда» по оплате электроэнергии составили за 2015 год 12538901 руб. Задолженность перед Управляющей компанией по оплате электроэнергии составила 3219495 руб.

Понесенные компанией расходы по оплате теплоснабжения составили в 2015 году 18635652 руб. задолженность собственников перед компанией по оплате тепловой энергии составила 5044637 руб.

Расходы компании по оплате водоснабжения составили за 2015 год 7056742 руб. Задолженность перед Управляющей компанией по оплате водоснабжения составила 907653 руб.

Понесенные компанией расходы по оплате водоснабжения и водоотведения составили в 2015 году 4480867 руб. задолженность собственников перед компанией по оплате водоснабжения и водоотведения составила 720982 руб.

Общая задолженность собственников по оплате потребленных ресурсов составила за 2015 год 9892767 руб.

Проведем анализ расходов, которые понесла компания на содержание и ремонт общего имущества в 2015 году.

Таблица 4 - Анализ расходов, которые понесла компания на содержание и ремонт общего имущества в 2014-2015 гг.

Наименование	Сумма, руб.		Отн. отклонение, %
	2014 год	2015 год	
Благоустройство и санитарное содержание МОП (хозяйственные средства, вывоз мусора и т.д.)	3298528	3448311	105
Фонд заработной платы	10920203	10702839	98
Сантехнические материалы	330496	384672	116
Электрические материалы	146922	525806	358
Образовательные услуги	2800	14200	507
Обслуживание систем пожарной сигнализации	837610	411017	49
Планово-предупредительные и сезонные работы	127215	52009	41
Спецодежда	51130	50705	99
Ремонтные работы	1220761	1579891	129
Управленческие расходы	796430	715479	90
Услуги банка	1109621	1371567	124
Эксплуатация лифтов	1009050	853187	85
Итого	19850766	20109683	101

На основании представленных данных можем сделать вывод, что наблюдается незначительный рост расходов компании (на 1%) за счет роста расходов по таким статьям, как благоустройство – на 5%, сантехнические материалы – на 16%, электрические материалы – в 3,5 раза, образовательные услуги – в 5 раз, ремонтные работы – на 29% и услуги банка – на 24%. По остальным статьям расходов компании наблюдается снижение.

Структуру расходов компании представим на рисунке 3.



Рисунок 3 – Структура расходов компании в 2014 году



Рисунок 4 – Структура расходов компании в 2015 году

Таким образом, в структуре расходов компании наибольший удельный вес составляют расходы на фонд заработной платы (53%) и благоустройство (17%).

Далее проведем анализ основных показателей деятельности компании.

Таблица 5 - Основные показатели деятельности компании

Наименование ресурса	Начисление за потребление ресурсов собственникам, руб.	Оплачено за потребление ресурсов собственникам, руб.	Задолженность, переплата собственникам, руб.	Расходы по счетам УК ресурсоснабж. организациям, руб.	Прибыль, убыток, руб.
Электроэнергия	12688812,63	13602875,67	914063,04	12538900,87	149911,76
Теплоснабжение	18706483,46	19162853,06	456369,60	18635652,34	70831,12
Водоснабжение	5805607,01	6091143,86	285536,85	7056741,59	-1251134,58
Водоснабжение и водоотведение	4336751,71	4304519,03	-32232,68	4480867,46	-144115,75
Итого	41537654,81	43161391,62	1623736,81	42712162,26	-1174507,45

Таким образом, на конец исследуемого периода компания является убыточной, что вызвано наличием задолженности собственников перед компанией. Убыток наблюдается по таким статьям ресурсов, как водоснабжение (125134,58 руб.) и водоснабжение и водоотведение (144115,75 руб.).

В таблице 6 представим динамику показателей прибыли компании.

Таблица 6 – Динамика прибыли компании за 2014-2015 гг.

Наименование	Сумма, руб.		Абс. отклонение, %
	2014 год	2015 год	
Электроэнергия	-144013,00	149911,76	293924,76
Теплоснабжение	-2265872,00	70831,12	2336703,12
Водоснабжение		-1251134,58	-1251134,58
Водоснабжение и водоотведение	-40288,00	-144115,75	-103827,75
Итого	-2450173,00	-1174507,45	1275665,55

Таким образом, за исследуемый период наблюдается рост прибыльности компании за счет таких статей, как электроэнергия (рост прибыли составил 293924,76 руб.) и теплоснабжение (рост прибыли составил 2336703,12 руб.).

Однако, стоит отметить, что деятельность компании, не смотря на некоторые положительные изменения, остается все же убыточной.

Основополагающим элементом на предприятии являются внутренние её ценности, к которым относятся принятые в компании основные философские идеи и положения. Успешные фирмы отличают прочная ориентация на внутренние ценности.

Высокий уровень корпоративной культуры определяет способность предприятия адаптироваться быстро к новым условиям рынка, способность управлять эффективно качеством сервиса и продукции, взаимоотношениями с клиентами, управления персоналом.

Следовательно, анализ экономической эффективности использования трудовых ресурсов позволит определить способно ли предприятие адаптироваться к новым условиям с целью повышения своей прибыльности.

3. Анализ экономической эффективности использования трудовых ресурсов ООО «УК «Надежда» и разработка рекомендаций для принятия управленческих решений

3.1 Анализ показателей экономической эффективности использования трудовых ресурсов

Был проведен опрос «Оценка удовлетворенности работников» (Приложение А), результаты которого представлены на рисунке 5.

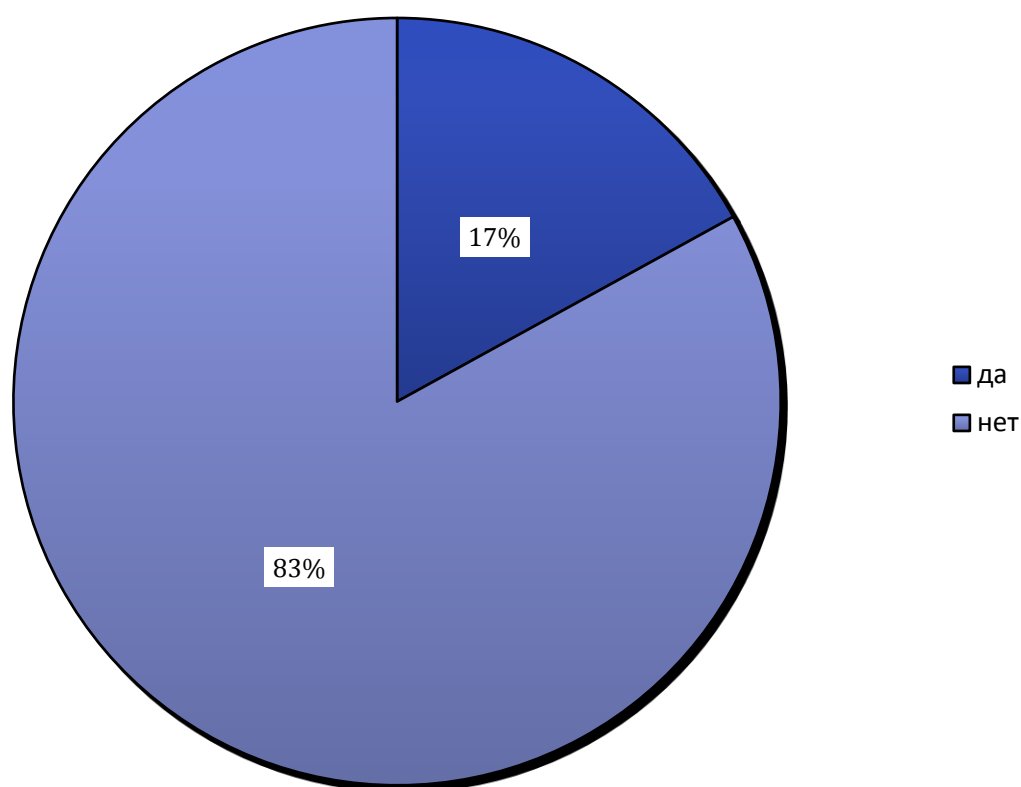


Рисунок 5 - Результаты оценки удовлетворенности персонала

На основании проведенного анализа удовлетворенности работников можем сделать вывод, что 83% работников не удовлетворены системой стимулирования существующей на предприятии. Следует также отметить, что работники довольны существующей заработной платой и бонусами, но отмечают практически полное отсутствие нематериального стимулирования (гибкий график, дополнительный выходной, бесплатный проезд, бесплатные путевки и т.д.).

Можно предположить, что подчиненные и руководитель в ООО «УК «НАДЕЖДА» по-разному оценивают уровень на предприятии корпоративной культуры. Проведем анализ уровня корпоративной культуры методомOCAI.

Инструмент OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) имеет форму вопросника, требующего индивидуальных ответов по каждому из шести пунктов в каждой из двух частей. Он предназначен для диагностики организационной культуры и является универсальным, опробованным, более чем на тысяче различных компаний.

В этом подходе выделяют два главных измерения. Первое измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок, контроль. То есть некоторые предприятия считаются эффективными, если они склонны к переменам, отличаются адаптивностью, изменением ассортимента продукции и организационной формы. Другие предприятия рассматриваются эффективными, если они стабильны, предсказуемы и механически целостны. Континуум этого измерения простирается от организационной многогранности и пластичности на одном крае до организационной неколебимости и долговечности на другом. Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. То есть некоторые предприятия видятся эффективными, если они обладают характеристиками внутренней гармонии. Суждение об эффективности других соответствует тому, насколько фокус их деятельности настроен на взаимодействие или конкуренцию вне собственных границ. Континуум этого измерения простирается от организационной сплоченности и согласованности на одном крае до организационной разобщенности и независимости на другом.

Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых представляет группу критериев, по которым выносится суждение об предприятия. Эти четыре стержневые ценности являются противоположными, они лежат на разных краях континуума и отвергают друг друга. Гибкость противостоит стабильности,

внутренняя ориентация - внешней направленности. В результате оба измерения формируют квадранты, отрицающие один другой и конкурирующие друг с другом. Такое разнесение ценностей по конкурентным и противостоящим один другому квадрантам дало название этой модели - рамочная конструкция конкурирующих ценностей. Оценка направлений различных видов культуры приведена на рисунке 6.

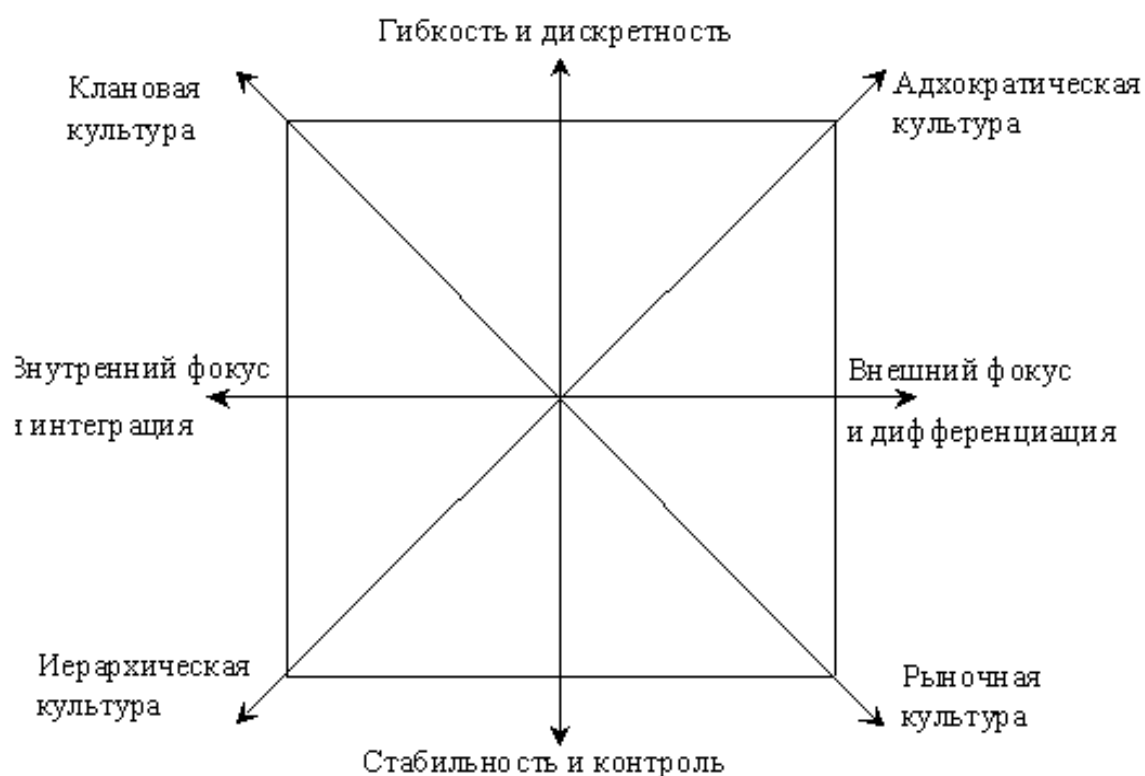


Рисунок 6 - Корпоративная культура по методу OCAI

Клановая культура характеризуется как место работы, напоминающее большую семью. Лидеры предприятия мыслят патерналистически, придавая большое значение высокой сплоченности коллектива. Высока обязательность предприятия по отношению к своим членам. Успех предприятия определяется поддержанием здорового внутреннего климата и заботы о людях.

Адхократическая культура характеризует динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Отличительными чертами лидеров на предприятии являются умение предвидеть, новаторство, ориентация на риск. Базовые ценности

предприятия заключаются в готовности к вызовам времени и внешней среды, преданности к экспериментированию и новаторству, постоянной деятельности на переднем рубеже знаний. Успех предприятия связан с производством уникальных и оригинальных продуктов и услуг.

Рыночная культура характеризуется как место работы, ориентированной на результаты. Лидеры предприятия являются жесткими руководителями внутри коллектива и жесткими конкурентами во внешней среде. Основная цель коллектива — стремление побеждать. Успех предприятия определяется опережением конкурентов и лидерством на рынке.

Иерархическая культура характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Лидеры предприятия — хорошие координаторы и организаторы. В основе деятельности коллектива лежат формальные правила и процедуры, поддерживающие заданный плавный темп деятельности. Успех предприятия связан с обеспечением стабильности, предсказуемости и рентабельности.

С помощью вопросника ОСАІ было опрошено 128 работников, в том числе и руководитель (Приложение Б). В таблице 7 представлены обобщенные результаты проведенного анализа.

Таблица 7 - Результаты оценки уровня корпоративной культуры ООО «УК «НАДЕЖДА» по методу ОСАІ

Сегодняшняя корпоративная культура		Предпочитаемая корпоративная культура	
А (Клан)	15	А (Клан)	15
Б (Адхократия)	15	Б (Адхократия)	20
В (Рынок)	20	В (Рынок)	45
Г (Иерархия)	25	Г (Иерархия)	25

Данные проведенного исследования показывают, что преобладающий на сегодняшний день тип корпоративной культуры — иерархия.

На рисунке 7 представлена фактическая и предпочитаемая корпоративная культура.



Рисунок 7 - Фактическая и предпочитаемая корпоративная культура

Проведенный опрос выявил расхождения в фактической и предпочитаемой корпоративной культуре, что свидетельствует о необходимости усовершенствования корпоративной культуры в направлении рыночной. Для обеспечения изменения фокуса, целесообразно совершенствование системы стимулирования развития персонала.

Провести анализ системы управления персоналом в ООО «УК «Надежда» можно на нескольких этапах:

- определение необходимой структуры и численности персонала, его профессиональной квалификации (планирование и нормирование),
- осуществление набора персонала: собеседование, критерии отбора,

рекомендации, анкетирование,

- развитие персонала – тренинги, обучение, ротация, наставничество,
- использование персонала – регламентация трудовой деятельности, производительность труда, рационализация производственного процесса,
- мотивация поведения и результатов труда персонала.

Планирование количественной потребности ООО «УК «Надежда» осуществляется на основе анализа прогнозирования показателей деятельности, учете сезонности продаж. В связи с этим, набор сотрудников осуществляется, как правило, ближе к весеннему периоду.

Традиционно набор персонала на предприятии может осуществляться на основании внутренних возможностей и с привлечением из вне. Преимущество внутреннего набора заключается уже в сложившейся адаптации и знании основных принципов работы ООО «УК «Надежда». Руководителей, как правило, набирают из вне.

Как показывает практика, сложившаяся система подбора персонала не обеспечивает привлечение нужного коллектива специалистов.

Источники набора кадров на предприятии представлены на рисунках 8 и 9.

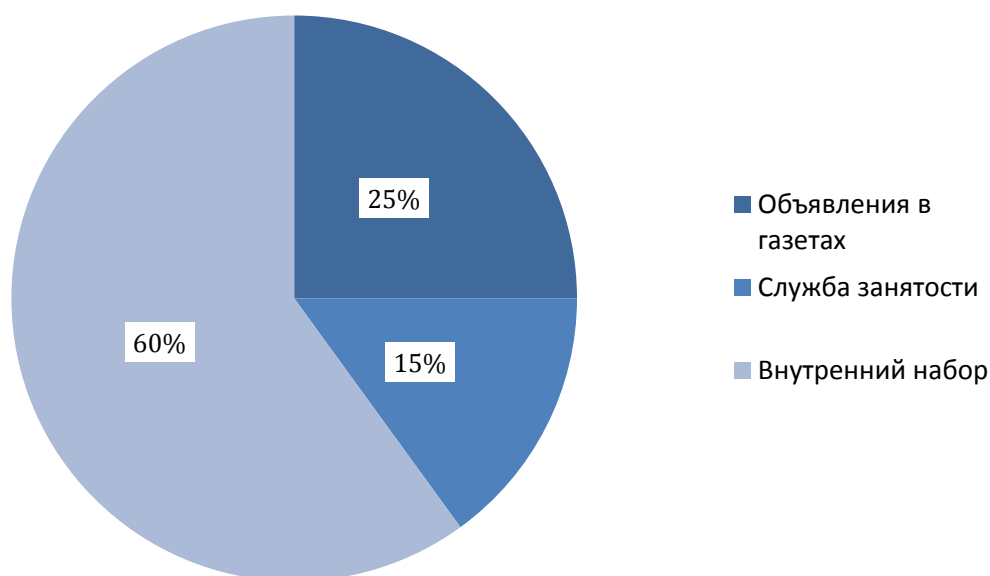


Рисунок 8 - Структура источников набора руководителей в ООО «УК «Надежда»

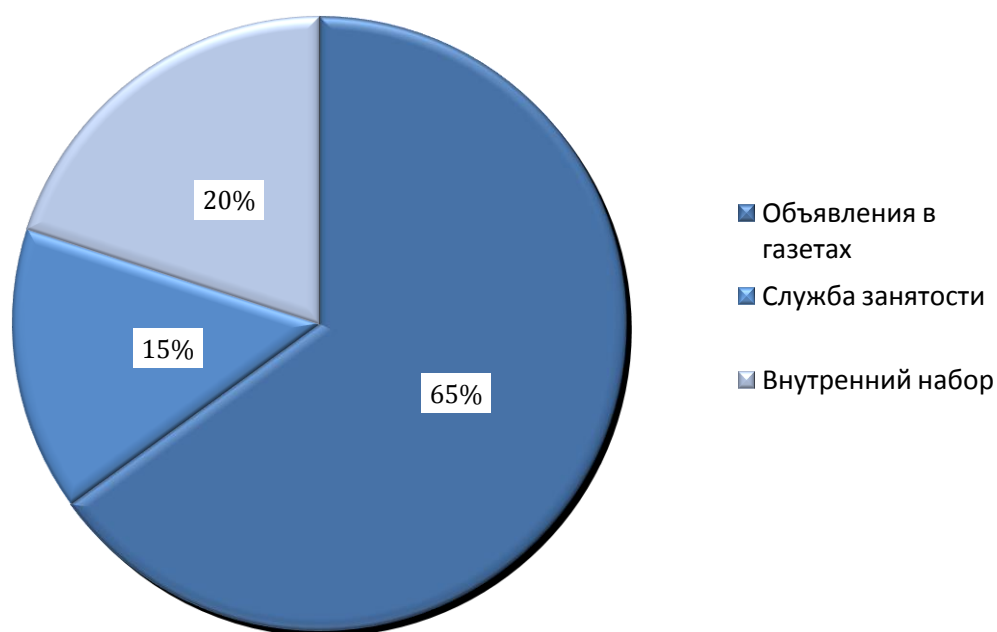


Рисунок 9 - Структура источников набора сотрудников в ООО «УК «Надежда»

При осуществлении подбора персонала в ООО «УК «Надежда» используются такие критерии отбора:

- образование;
- высокая квалификация;
- опыт предыдущей работы;
- профессиональные навыки;
- личные качества;
- совместимость с окружающими.

Из представленных диаграмм видно, что руководство предприятия при наборе персонала к рекрутинговым фирмам и службам занятости практически не обращается, а преимущественно осуществляет набор из объявлений в газетах.

Процесс набора персонала в ООО «УК «НАДЕЖДА» проходит в два этапа. Под первым этапом подразумевается ознакомление с рекомендательными письмами и резюме сотрудника принимаемого на работу или заполнение специального заявления. Второй этап заключается в личном собеседовании с руководителем

отдела. Проведение собеседования является наиболее сложным этапом отбора, поскольку за короткое время следует получить информацию на различные темы:

- уточнение биографических данных;
- выявление практического опыта работы и общеобразовательного уровня;
- составление краткого психологического портрета;
- прояснение ожиданий кандидата от новой должности или места работы.

Собеседование показывает умение кандидата излагать свои мысли, вести себя – способен ли он ясно понимать перед коллективом и перед выбором профессии свою ответственность, способен ли отстаивать достойно свои права.

Данная система является недостаточно эффективной, поскольку она не имеет ясной, четкой структуры, по которой проходил бы каждый раз процесс набора персонала. Организационная структура предприятия свидетельствует об отсутствии в качестве отдельной структуры специалиста отдела кадров, поскольку данные обязанности распределены между существующими структурными подразделениями ООО «УК «Надежда». При выделении специалиста отдела кадров он будет принимать, и рассматривать заявления, а личное собеседование будет проводить руководитель отдела.

Рассмотрим характеристику движения персонала в ООО «УК «Надежда» (таблица 8).

Таблица 8 - Характеристика движения персонала в ООО «УК «Надежда»

Показатель	2014 год	2015 год	Отклонение, +/-
1	2	3	4
Численность ППП на начало года	126	127	+1
Приняты на работу	48	47	-1
Выбыли	47	46	-1
В т.ч.: по собственному желанию	47	46	-1

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4
Уволены за нарушение трудовой дисциплины	0	0	-
Численность персонала на конец года	127	128	+1
Среднесписочная численность персонала	127	128	+1
Коэффициент интенсивности оборота по приему	40,70	39,29	-1,41
Коэффициент текучести	37,04	35,71	-1,33
Коэффициент постоянства	59,25	60,71	1,46
Средний возраст работников основной специальности	31	31	-
Средний возраст работников управленческого аппарата	37	38	+1
Процент работников, имеющих необходимое образование (квалификацию)	73%	71%	-2

На основании проведенного анализа можем сделать вывод, что текучесть кадров на предприятии является очень высокой, в 2015 г. данный показатель составил 35,71%.

Анализ производительности труда представим в виде таблицы 9.

Таблица 9 - Анализ производительности труда в ООО «УК «Надежда»

Показатель	Значение показателя		Темп прироста, %
	2014 год	2015 год	
Всего доходов, руб.	29361490,90	43161391,62	147
Среднесписочная численность работников, чел.	127	128	101
Производительность труда, руб.	231192,84	337198,37	146

Производительность труда определяется как отношение общей суммы дохода на предприятии к среднесписочной численности работников.

Также необходимо отметить то, что управление предприятия ведет политику снижения среднего возраста в отношении персонала. В этом случае, однако, процент профессиональной подготовки персонала снижается. Для долгосрочной перспективы такую политику управления персоналом эффективной вряд ли можно назвать. Управлению по работе с персоналом предприятия в этом случае следует обеспечить мотивацию сотрудников (моральную и материальную), обеспечить адаптацию и благоприятный психологический климат в коллективе. Относительно же использования персонала, ее динамика положительная, выработка работников по сравнению с прошлым периодом увеличилась на 46% при увеличении количества сотрудников на 1% (рисунок 10).

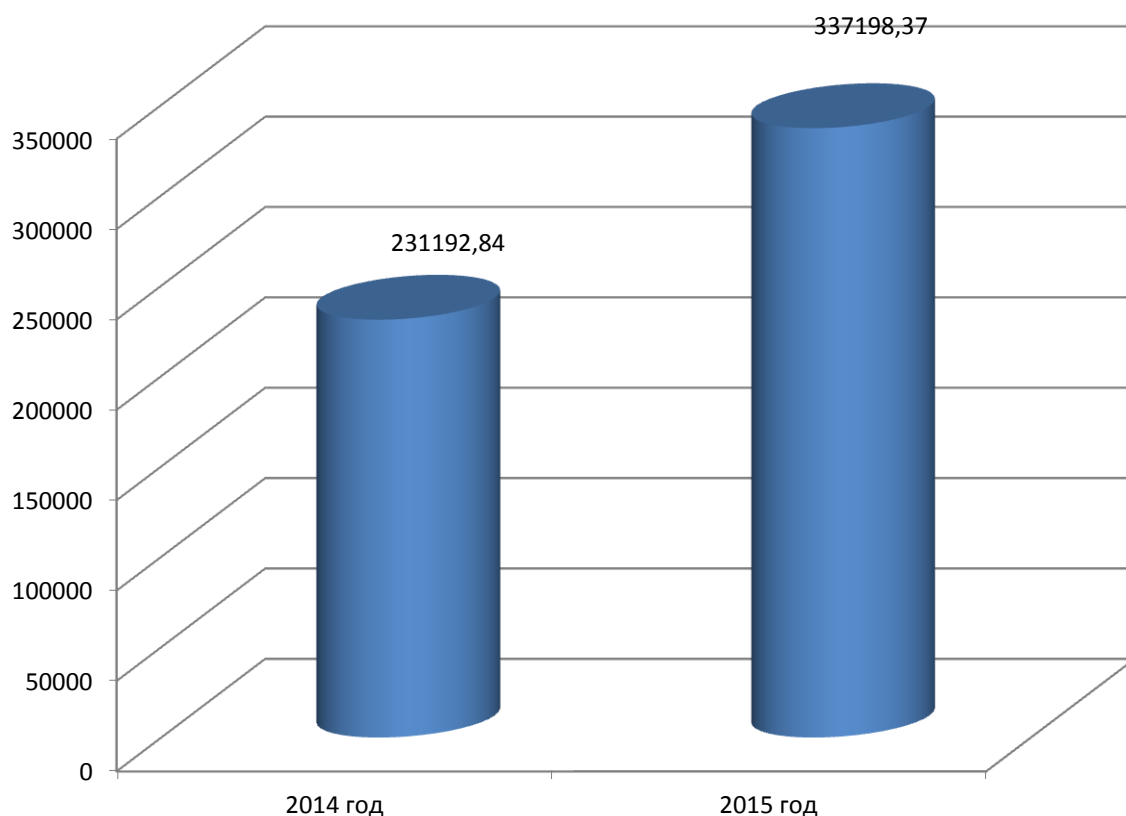


Рисунок 10 - Динамика производительности труда за 2014-2015 гг.

Возраст основной части сотрудника предприятия – от 21 до 41 года. В составе руководителей от общего количества сотрудников 15% преимущественно возрастом от 30 до 41 года, из них высшее образование имеют почти половина, остальные имеют среднее профессиональное. Основную часть персонала предприятия составляют сотрудники, из которых специальное начальное образование имеют почти 28%, 9% - не имеют специального образования (рисунок 11). Пенсионеров среди сотрудников предприятия практически нет – всего около 4%.

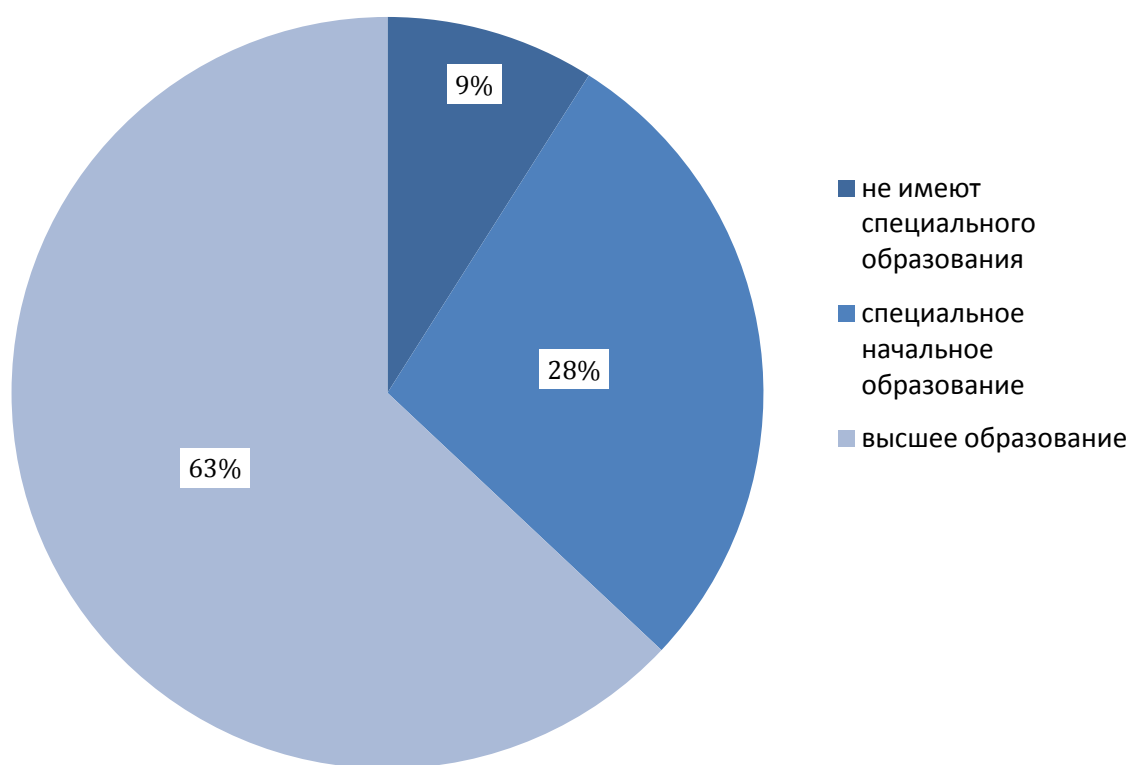


Рисунок 11 - Уровень образования сотрудников ООО «УК «Надежда»

Таким образом, на основании проведенного анализа можем сделать вывод, что проблем с составом персонала ООО «УК «Надежда» не имеет.

Следующим элементом системы управления персоналом предприятия является психологический климат, адаптация в коллективе, первичное обучение. На предприятии практикуют программу наставничества, согласно которой в период испытательного срока к новому сотруднику прикрепляется опытный наставник

специалист, имеющий в работе стабильные показатели, готовность и способность делиться своим опытом, обладающий профессиональными высокими качествами, имеющий о работе подразделения и своем участке работы системное представление, преданный делу предприятия, обладающий гибкостью в общении и коммуникативными навыками, поддерживающий ее правила и стандарты работы. Наставников назначают руководителями отделов.

Руководитель отдела разрабатывает адаптационный план. Оценку работы стажера осуществляет руководитель отдела и его наставник. Сотрудник после прохождения наставнического периода проходит мини-аттестацию, по результатам которой оцениваются итоги обучения основным профессиональным навыкам.

Основные задачи наставничества заключаются в следующем:

- уменьшения количества связанных с включением в работу возможных ошибок, ускорение обучения основным профессиональным навыкам, развитие способности качественно и самостоятельно выполнять по занимаемой должности возложенные на него задачи, уменьшение дискомфорта от первых дней работы;
- усвоение правил и традиций поведения в данном отделе, адаптация к корпоративной культуре;
- оценка во время прохождения испытательного срока уровня потенциала и квалификации сотрудника.

В ООО «УК «Надежда» проводится плановая периодическая аттестация кадров, целью которой является комплексная периодическая проверка уровня по занимаемой должности моральных, деловых и личностных качеств сотрудников. Ориентированная на оценку профессиональной деятельности плановая аттестация сотрудников проводится ежегодно.

Основные задачи аттестации заключаются в следующем:

- объективная оценка профессиональной и служебной деятельности сотрудника, определение уровня профессиональной подготовки, определение соответствия его занимаемой должности;
- определение потребности в обучении;
- стимулирование инициативы, профессионального роста и творческой

активности кадров, совершенствование их расстановки и подбора;

- содействие повышению эффективности деятельности предприятия.

Кроме того, на предприятии проводится дополнительное обучение руководящего персонала через проведение семинаров, выездных мероприятий, тренингов. Политика ротации кадров на предприятии практически не осуществляется.

С целью определения эффективности деятельности руководителей предприятия необходимо исследовать их стиль работы, поддерживающийся и принятый в данном коллективе. Стиль руководства служит в качестве характеристики качества работы руководителя, его способности вести эффективную управленческую деятельность и создавать особую способствующую развитию благоприятного поведения и взаимоотношений атмосферу в коллективе. Правильно разработанный и соответствующий сложившейся ситуации стиль руководства способен привести систему к высоким конечным результатам и преодолеть трудности.

Определяются стили управления персоналом рядом факторов: уровень воспитания руководителя, его тип личности, накопленный опыт, стадия развития коллектива, условия работы предприятия. Для определения стиля руководства в ООО «УК «Надежда» был проведен опрос сотрудников, результаты которого представлены на рисунке 12.

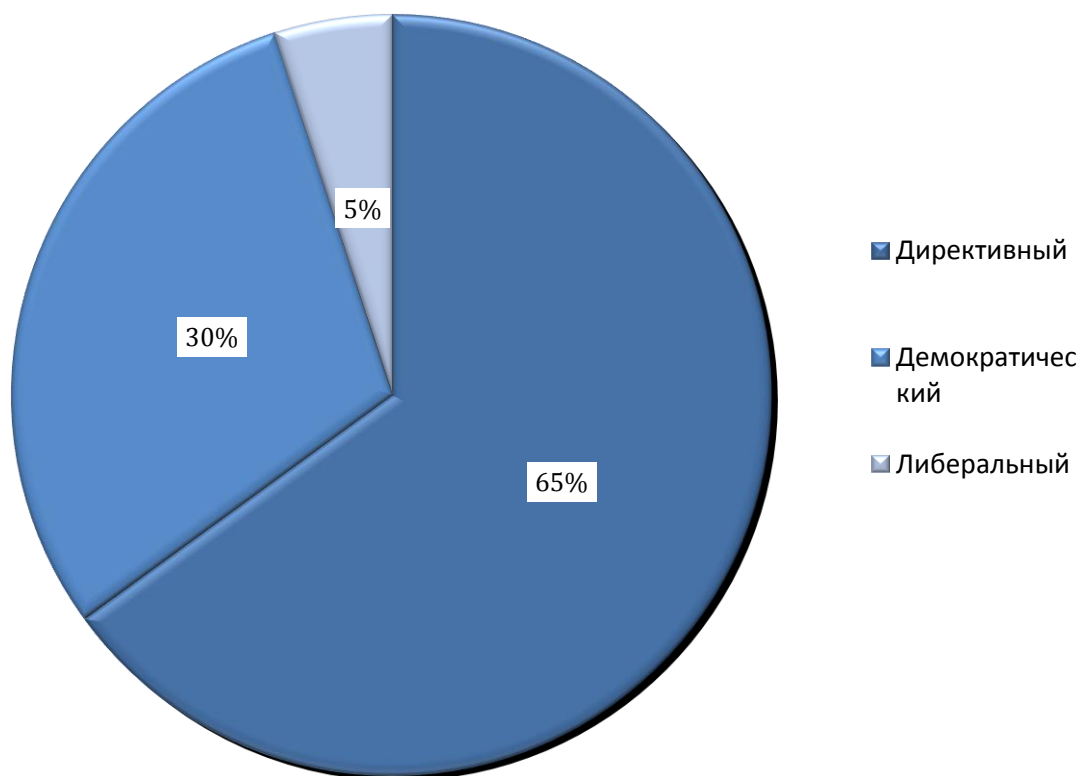


Рисунок 12 - Элементы стиля руководства ООО «УК «Надежда»

Таким образом, общий стиль руководства ООО «УК «Надежда» - директивный. Основная цель директивного (авторитарного) управления — добиться беспрекословного подчинения. Сторонники данного стиля управления отдают предпочтение приказам и распоряжениям и не склонны к диалогу с сотрудниками. Такие руководители внимательно контролируют работу подчиненных и сурово отчитывают их за ошибки, дополняя это скрытой, а иногда и явной угрозой. Из методов мотивации используется, главным образом, один: руководитель рисует подчиненным негативные последствия, которые ждут их в случае невыполнения его приказов.

На основании проведенного анализа можем сделать следующие выводы:

- руководящий состав предприятия больше ориентируется на собственные оценки и мнение, несмотря на то, что советуется в некоторых случаях с опытными сотрудниками и за помощью обратиться не стесняется,

- руководство соблюдает с сотрудниками необходимую дистанцию, отсутствуют панибратство и либеральность, обращается с уважением, вежливо,
- с сознательным соблюдением дисциплины, творческим и инициативным подходом к выполняемой работе сочетаются контроль и требовательность,
- характеризуется стремлением в разумных пределах делегировать полномочия, разделить ответственность, однако выполнение своих поручений строго контролирует, делает замечания, выговоры,
- в целом в принятии решений демократичен, справедлив и требователен,
- в решениях консервативен, поэтому креативен недостаточно.

С целью определения самооценки руководящего состава организации были также проведены психологические тесты на характер руководства и способность к руководству. Результаты позволили сделать такие выводы:

- несмотря на образованность и грамотность руководящих кадров предприятия, они не соответствуют психологически склонности к руководству,
- психологический средний показатель руководителя выявился немного не соответственным нормативам,
- основными плюсами психологического портрета стали склонность к анализу своих поступков, управляемость эмоциями, однако при этом собственное мнение с мнением других не всегда совпадает, безразличие к интригам, сплетням, консервативность,
- основными минусами являются отсутствие в решениях мобильности, неспособность принимать быстро решения и качественно анализировать кризисные ситуации.

В данном случае следует прибегнуть к дополнительному проведению тестов, мотивации, работе с психологами руководителей. Относительно принятия решений, следует уделять больше внимания перспективным и кадровым вопросам, стремиться упрочить и создать в коллективе корпоративную культуру и традиции, развивать коллективные формы в принятии решений.

Высокий показатель текучести кадров объясняется недостаточной мотивацией не только сотрудников, но и руководящего состава организации. Иногда в

организации применяется система материального поощрения персонала. Такие методы управления, как административные и психологические организация использует очень редко. С целью анализа потребностей кадров был проведен социологический опрос, результаты которого представлены по пятибалльной шкале в таблице 10.

Таблица 10 - Карта удовлетворенности сотрудников предприятия работой

Наименование параметра	Баллы	Наиболее значимые аспекты	Аспекты, состояние которых за 2017 г.	
			улучшилось	ухудшилось
1	2	3	4	5
Организация труда	2,6	+	-	
Содержание труда	3,1	-	-	+
Условия труда	2,9	-	+	-
Заработная плата	2,2	+	-	+
Распределение премий	2,1	-	-	-
Отношения в коллективе	3,9	-	-	-
Стиль и методы работы руководителя	3,6	-	-	-
Отношения с руководителем	3,6	-	-	-
Возможность влиять на дела в коллективе	3,1	-	-	-
Отношение администрации к нуждам работников	1,9	-	-	-
Перспективы роста	2,3	-	-	-
Объективность оценки Вашей работы руководителем	3,1	-	-	-
Средняя оценка	3,0	-	-	-

Таким образом, можем сделать вывод, что в таблице показатели удовлетворенности работой сотрудников в целом ниже среднего, наименьшими из них являются заработная плата, отношение к нуждам работников администрации,

распределение премий, перспективы роста, а наибольшими являются отношения с руководителями, отношение в коллективе, т.е. те факторы, которые зависят в большей степени от сотрудника, чем от руководства. Необходимо менять политику мотивации и стимулирования сотрудников.

Также в организации было проведено исследование с целью выявления причин конфликтных ситуаций и стресса. Были опрошено 10 респондентов, работающих на различных должностях. В качестве основы была использована работа Камерон К. и Вэттена Д., указавшие данные причины стресса (табл.11).

Таблица 11 - Причины стрессов и срывов

Характеристики рабочего места	Доля назвавших данную причину срыва работников
Конфликты между работниками являются обычным явлением	10,1
Работники не имеют возможности друг с другом разговаривать	2,1
Работникам для контроля дают мало возможностей	4,0
Работники и руководство разговаривать друг с другом открыто не имеют возможности	10,3
Расходный или кадровый бюджет явно неадекватные	4,0
Руководство работников не поддерживает	12,3
Льготы сведены к минимуму	6,0
При оплате больничных листов и предоставлении отпусков льготы ниже среднего	1,2
Работники должного вознаграждения и признания не получают	20,3
Организация поражена серьезно бюрократизмом	29,6

Таким образом, сотрудники считают основными причинами сгорания на работе бюрократизм, которым серьезно поражена организация, руководство

работников не поддерживает, не получают работники должного вознаграждения и признания. В организации не используются определенные стратегии для устранения стрессов.

В таблице 12 представлена комплексная система составляющих элементов мотивации труда работников. Значимость компонентов определена на основании наибольшего количества положительных ответов работников организации.

Таблица 12 - Комплексная система компонентов мотивации труда работников

№ п/п	Компонент системы мотивации	Доля (значимость) компонентов, %	Инструменты, методы	Цели
1	2	3	4	5
1	Культура организации (система правил, норм, ценностей, принятых в организации)	14	устав, стиль руководства, принципы руководства	признание целей организации, ориентация на перспективу, соглашение интересов
2	Участие работников в распределении общественных результатов	7	формы и методы распределения	ориентация на соотнесение затрат и результатов, готовность к риску
3	Обслуживание персонала (все формы льгот, преимуществ)	16	безопасность труда, охрана здоровья, создание условий для отдыха, спорта	социальная защищенность, рост трудовой активности
4	Рабочие факторы (мероприятия, направленные на изменение условий выполнения задания)	24	содержание труда, расширение зоны труда, ротация (перемещение)	гибкость при выполнении задания, взаимная ответственность и самостоятельность
5	Организация рабочего места (условия труда)	16	технические и организационные средства, физиологическое и психологические элементы условий труда	удовлетворенность состоянием рабочего места, удовольствие от работы, увеличение качества работы

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5
6	Регулирование рабочего времени	13	гибкий график, сокращение рабочего времени, увеличение продолжительности и отпуска	ответственность и сознательное использование рабочего времени, эффективность использования времени
7	Кадровая политика	10	документы, отражающие кадровую политику	самостоятельность, удовлетворительность, инициативность
	ИТОГО	100		

Наибольшую значимость из компонентов мотивации труда работников в организации имеют рабочие факторы, то есть мероприятия, направленные на изменение условий выполнения задания. Наименьшую значимость имеет фактор участия работников в распределении результатов.

Немаловажным элементом состояния мотивации труда работников в организации является направленность деятельности организации (в частности, руководства) на социальную деятельность с целью улучшения мотивации труда работников в организации.

Методом опроса были получены данные о наиболее значимых факторах улучшения мотивации труда работников в организации (табл.13).

Таблица 13 - Оценка персоналом факторов улучшения мотивации труда работников

Метод	Оценка, ср. балл			
	Рабочие		Специалисты	
Создание условий труда	4		4,4	
Вознаграждения:	удовлетвор. стимул	исполь- зование стимула	удовлетвор. Стимул	исполь- зование стимула
Зарплата	0,5	4,2	1,5	4,3
Нематериальные выгоды	1,5	3,0	1,5	3,6
Соц. проблемы (решение)	2	2,4	2,5	2,5
Безопасность:				
риск стать лишним	4,5		4,7	
уважение	4,0		4,1	
стиль управления	3,6		4,0	
Вовлечение в дела:				
знания целей, задач	2,1		3,1	
- коммуникации	3,0		3,2	
участие в решении проблем				
организации	1,4		2,6	
отношение в коллективе	4,3		4,1	
Способность самореализации:				
карьера	2,1		3,5	
обучение	2,1		2,0	
рост мастерства	3,2		3,8	
Интерес к работе:				
управление по целям	3,9		4,1	
самостоятельность	4,2		4,1	
ответственность	4,4		4,1	

Как видно из таблицы наиболее значимым факторами улучшения мотивации труда работников являются:

- создание условий труда
- создание системы оплаты труда
- формирование благоприятных отношений в коллективе
- предоставление самостоятельности в работе и спрос за результат.

Улучшению мотивации труда работников в организации также способствует направление части средств организации на социальные мероприятия.

Также, в ходе данной работы был проведен опрос среди сотрудников и руководителей о методах психологического воздействия на управление персоналом.

Таблица 14 - Методы психологического воздействия управления персоналом

Методы психологического воздействия	Руководители (18 человек)	Сотрудники (58 человек)
1. Внушение	3	4
2. Убеждение	2	0
3. Подражание	2	3
4. Вовлечение	0	12
5. Принуждение	2	0
6. Побуждение	1	1
7. Осуждение	3	0
8. Требование	5	0
9. Похвала	0	19
10. Просьба	0	15
11. Совет	0	4

На основе проведенного опроса были сделаны следующие выводы, что для руководителей, по их мнению, более эффективны следующие методы воздействия: требование, осуждение, принуждение. Это характеризует авторитарный стиль руководства. Этот стиль руководства негативно влияет на социально-психологический климат в отделе, что отрицательно сказывается на показателях деятельности организации в целом. По мнению сотрудников эффективными методами управления являются похвала, просьба, совет, вовлечение. Но для руководящего состава эти методы не являются приоритетными. Это влечет за собой увеличение увольнений сотрудников, возникновение конфликтов между руководителями и сотрудниками, а также в коллективе в целом. Следует принять соответствующие меры по улучшению мотивации труда работников.

Одним из факторов, который отрицательно сказывается на развитии компании, является недостаточная мотивация работников, недостаточное социальное развитие организации.

Получение ответа на вопросы было основной целью проведенного исследования (анкетирования), в ходе которого было выявлено:

- как сотрудники оценивают мотивацию в компании;
- предпринимаются ли со стороны руководства какие-либо действия в сфере социального развития организации, если принимаются то какие;
- какие методы и способы для социального развития компании, на взгляд сотрудников, являются наиболее действенными;
- полезно ли было бы усовершенствовать систему управления социальным развитием предприятия.

В анкетном опросе принимали участие руководители, менеджеры, и др. работники (рис.13).

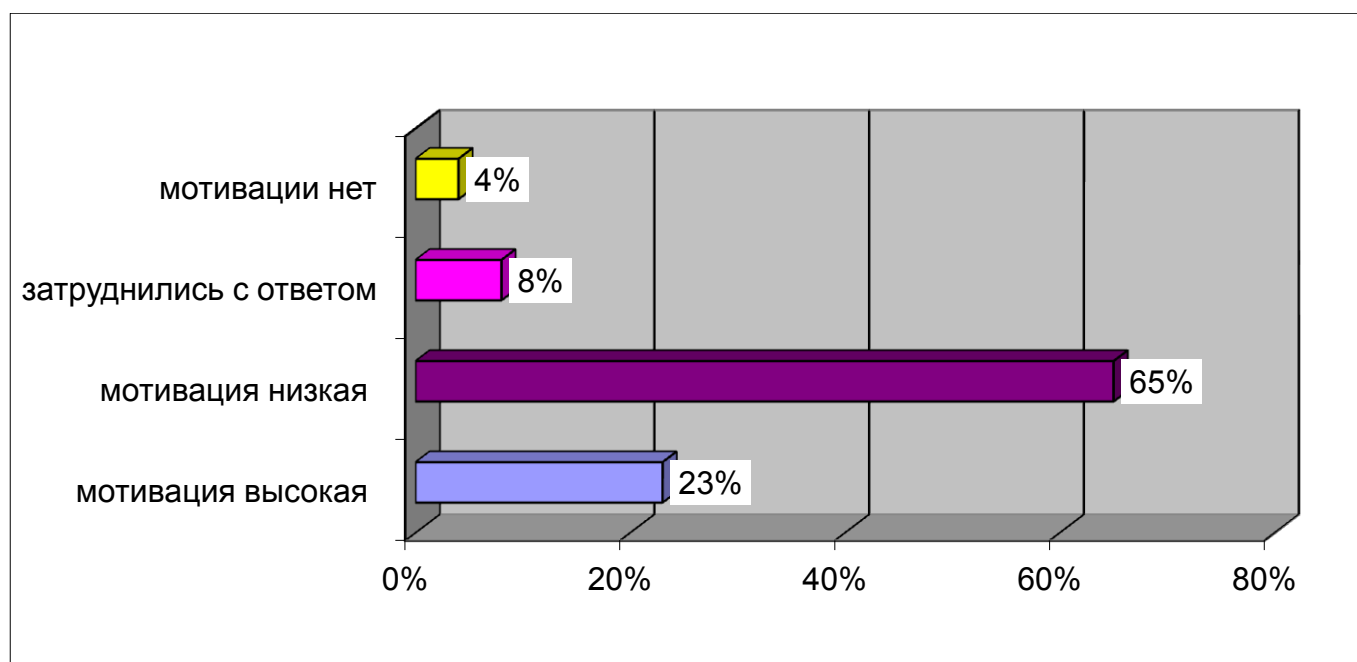


Рисунок 13 - Как сотрудники оценивают мотивацию в организации

Результаты были следующие: 23% опрошенных заявили (менеджеры), что мотивация высока, так как они имеют % от продажи услуг плюс оклад, 65% опрошенных оценили уровень мотивации в организации как низкий, 8% опрошенных затруднились с ответом. Оставшаяся часть респондентов – 4% была в

корне не согласна с тем, что мотивация может быть низкая или высокая, и заявили, что она либо есть, либо ее нет. Соответственно ответ этой группы был: «Мотивации в организации нет».

В связи с полученными ответами на первый вопрос, интересно узнать, по мнению работников, предпринимаются ли со стороны руководства какие-либо действия в сфере социального развития организации (рис.14). 75 % опрошенных считают, что ничего не предпринимается, и только 25% опрошенных ответили положительно. Опять же, как уже говорилось, руководство старается решать социальные проблемы только менеджеров высшего звена (руководителей).

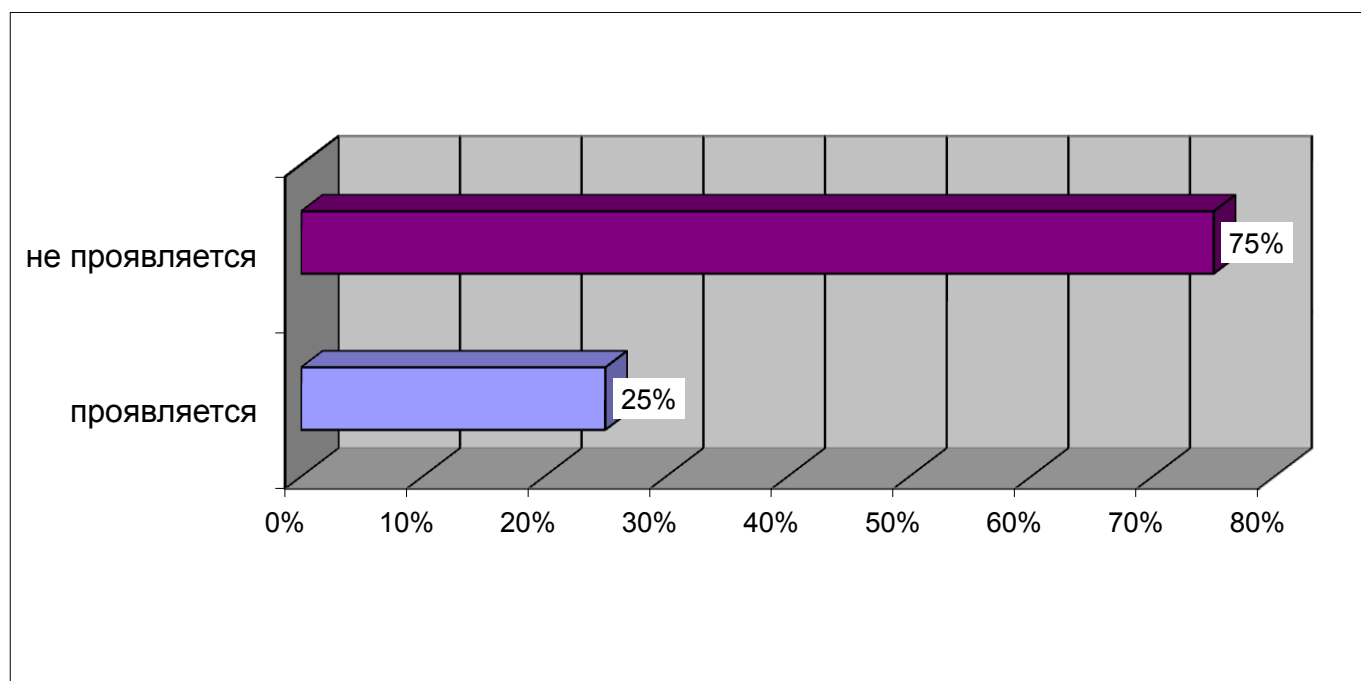


Рисунок 14 - Принимает ли руководство действие в сфере социального развития

В качестве самых популярных методов стимулирования были названы следующие: привязка зарплаты к результатам труда - 73%, ее повышение – 7%, мероприятия по сплочению коллектива – 10% и создание возможности карьерного роста сотрудников – 10%. В данной организации это выглядит следующим образом (рис.15).

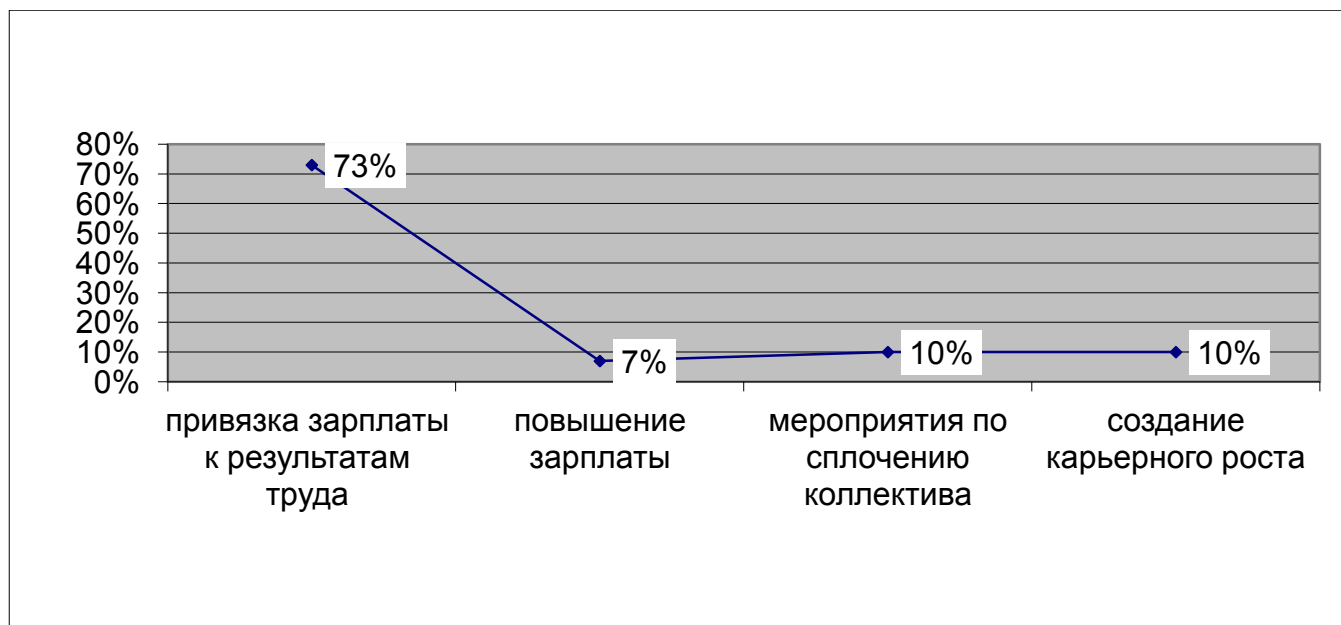


Рисунок 15 - Какие методы стимулирования предпринимаются в организации

Несмотря на то, что привязка зарплаты к результатам труда, используется руководством чаще всего, она не оценивается как действенный метод стимулирования сотрудников, так как она чаще всего зависит от процента или объема продаж, реализации или от выполнения плана и имеет небольшую величину.

На вопрос о том, какие методы и способы для социального развития являются наиболее действенными, были получены следующие ответы (рис.16).

Лидирует с огромным отрывом повышение заработной платы. На втором месте – создание возможности карьерного и профессионального роста, затем улучшение условий труда и мероприятия по сплочению коллектива.

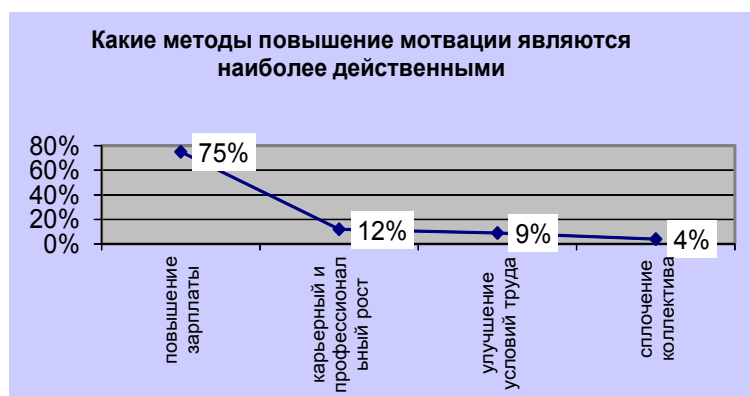


Рисунок 16 - Какие методы и способы для социального развития организации являются наиболее действенными

Важно, что наиболее популярные методы стимулирования работников совпадают с их оценкой как наиболее действенных, однако привязка результатов труда к оплате не получила такой популярности, как в предыдущем вопросе. Причем привязка заработной платы к результатам труда чаще всего встречается вместе с предоставлением большей свободы и полномочий сотрудникам.

На предприятии был проведен опрос об отношении персонала к предприятию, коллективу, руководству. Было опрошено 15 работников. На основании опроса (приложение В) представим полученные результаты в виде таблицы 15.

Проведенный опрос свидетельствует о преобладании негативного отношения среди персонала к руководству, коллективу и предприятию в целом.

Таблица 15 - Результаты опроса об отношении к предприятия, коллективу, руководству

№	Вопрос	% сотрудников
1	Руководство оценивает ваш труд	$\Sigma = 100$
	Справедливо	40
	Когда как	10
	Несправедливо	50
2	Результаты вашего труда коллеги	$\Sigma = 100$
	Ценят	35
	Им все равно	45
	Не ценят	20
3	Отношение к производственным проблемам	$\Sigma = 100$
	Спокойно	65
	С некоторым чувством беспокойства	25
	С чувством нервного перенапряжения	10
4	Какие чувства вызывает ваша организация	$\Sigma = 100$
	Чувство гордости за родное предприятие	25
	Чувство привычки	25
	Не испытываю никаких чувств	30
	Чувство боли и разочарования	10
	Чувство раздражения	10
5	Оценка вашего руководства («хозяина»)	$\Sigma = 100$
	Отличное	35
	Нормальное	20
	Необходимо заменить	45
6	Оценка непосредственного руководителя	$\Sigma = 100$
	Отличное	35
	Нормальное	20
	Необходимо заменить	45
7	Отношение к своему трудовому коллективу	$\Sigma = 100$
	Я привык работать с этими людьми	35
	Люди везде одинаковые, мне все равно, с кем работать	30
	Мне не нравится мой коллектив	35

Мною было проведено исследование ценностно-мотивационной структуры сотрудников ООО «УК «Надежда» (было опрошено 25 человек). Для этого был проведено анкетирование с помощью опросника, разработанного В. Ф. Соповым и Л. В. Карпушиным «Морфологический тест жизненных ценностей» (МТЖЦ). (Приложение Г).

Опросник направлен на изучение индивидуальной системы ценностей

человека с целью лучшего понимания смысла его действия или поступка. Результаты выполненного анкетирования приведены в таблице 16.

Таблица 16 - Результаты анкетирования

Жизненные ценности	Жизненные сферы					
	профессиональная	образовательная	семейная	общественная	увлечения	физическая
Развитие себя	6	5	3	9	5	3
Духовное удовлетворение	3	5	9	10	4	8
Креативность	5	8	3	10	7	4
Социальные контакты	9	9	6	8	4	7
Собственный престиж	6	5	3	9	5	3
Достижения	3	5	9	10	4	8
Материальное положение	12	10	9	6	8	3
Сохранение индивидуальности	8	10	7	9	4	8

Таким образом, преобладают прагматические ценности.

Проведенный анализ позволил выявить следующие проблемы в системе использования трудовых ресурсов на предприятии:

- низкий уровень нематериального стимулирования;
- высокая текучесть кадров;
- наличие директивного стиля управления является одной из главных причин текучести кадров;
- необходимость изменения предприятия подбора персонала;
- необходимость улучшения климата в коллективе и корпоративной культуры (сотрудники не работают на прибыль, поскольку недостаточно стимулированы нематериально);

– необходимость внедрения на предприятии мотивационной политики, включая проведение регулярного анкетирования сотрудников для выявления основных потребностей коллектива.

Для решения выявленных проблем необходимо разработать направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

3.2 Разработка рекомендаций для принятия управленческих решений

Проведенный анализ показал необходимость смещения фокуса на рыночную культуру, что подразумевает ориентацию на результаты. С целью повышения эффективности использования трудовых ресурсов ООО «УК «Надежда» реализовать можно с помощью следующих мероприятий:

1) Совершенствование корпоративной культуры предприятия.

Анализ существующей корпоративной культуры ООО «УК «Надежда» дает возможность выделить следующие ее слабые стороны:

Стиль руководства в ООО «УК «Надежда» - директивный. Он характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость. Авторитарный стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников.

В компании практически не сформированы традиции и ритуалы, являющиеся неотъемлемой частью корпоративной культуры.

Следует помнить, что все предприятия, в том числе, разумеется, и ООО «УК «Надежда», зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания. Поэтому ООО «УК «Надежда» можно порекомендовать проводить дополнительно регулярные анкетирования как существующих, так потенциальных потребителей услуг. На основании проведенного анкетирования руководителю следует разрабатывать стратегию по удовлетворению потребностей клиентов.

Необходимо внедрить элементы демократического стиля руководства. При таком стиле руководства руководитель децентрализует свою власть. Он консультируется с подчиненными, которые также принимают участие в выработке решения. Подчиненные получают достаточно информации, чтобы иметь представление о перспективах своей работы. Инициатива с их стороны всячески стимулируется. Руководитель делегирует подчиненным часть своих властных полномочий, в том числе при осуществлении контроля, вводит элементы коллективного самоуправления. В целом управление людьми, персоналом в аспекте совершенствования корпоративной культуры - это способность руководителя создавать такое будущее, которое само будет призывать людей к высокоэффективным действиям, поэтому и необходимо внедрение элементов демократического стиля управления.

Работники всех уровней составляют основу предприятия, и их полное вовлечение дает возможность предприятия с максимальной выгодой использовать их способности. Этот принцип очень важен с точки зрения социального управления, т.к. он отводит немаловажную роль в процессе управления сотрудникам предприятия, формирует систему мотиваций и поощрений удачных творческих решений. Как результат - существенное развитие корпоративной культуры.

Если провести инвентаризацию РИД, включить их в оборот, правильно оформить на эти объекты документацию, то они станут серьезным резервом для повышения корпоративной культуры компании.

Как известно, результативность проводимых изменений определяется эффективностью взаимодействия всех субъектов реформирования. Поэтому

основной задачей, решаемой в процессе совершенствования корпоративной культуры ООО «УК «Надежда», является проведение организационно-просветительной работы с кадрами. Здесь, на мой взгляд, самое главное то, что следствием проводимой работы станет осознание персоналом своей роли в развитии компании.

2) Поскольку за общее руководство трудовыми ресурсами конкретная ответственность в крупных организациях возложена обычно на подготовленных профессионально работников отделов кадров, рекомендуется внедрение должности специалиста отдела кадров.

Кадровая служба должна функционировать, ориентируясь на привлечение к работе конкретных людей, способных вывести организацию на новый качественный уровень или развить новое направление деятельности. Кроме того, нельзя забывать, что результативность проводимых мероприятий в рамках реформирования корпоративной культуры в значительной степени определяется уровнем развития кадрового состава ООО «УК «Надежда».

Предлагаю следующий пошаговый алгоритм действий по оптимизации деятельности кадровой службы.

ООО «УК «Надежда» в лице своего руководства должен четко поставить определенные цели по совершенствованию собственной корпоративной культуры, соответствующие ресурсам и возможностям ООО «УК «Надежда», а именно: сплочение коллектива, устранение и предотвращение текучести кадров, повышение производительности труда. На основании данных целей сформулировать основные задачи для кадрового работника в деле достижения оптимальной корпоративной культуры. Кроме того, считаю, что именно такая постановка проблемы обеспечит и успех в бизнесе при наименьших затратах и в приемлемые сроки.

3) Устранение и предотвращение роста текучести кадров является основным направлением совершенствования формирования и развития кадрового потенциала. За счет излишней текучести образуются значительные экономические потери, а также создаются кадровые, организационные, психологические и другие трудности.

Текучность оказывает отрицательное влияние на корпоративную культуру предприятия, мешает созданию эффективной команды.

Комплексное воздействие вызывающих текучность факторов требует комплексного воздействия. Одним из снимающих остроту проблемы способов является создание в рамках предприятия возможности внутреннего перемещения. Существуют способы изменения работы, способствующие увеличению в работе творческого элемента и препятствующие уходу сотрудника:

- конструирование так позиций, чтобы новых навыков и знаний требовала новая работа;
- горизонтальное перемещение между должностями;
- использование как внутренних консультантов некоторых работников в разных частях предприятия.

Таким образом, не позволяя уйти сотруднику, но его и не повышая, можно увеличить отдачу и уменьшить напряжение работника.

Один из способов мотивации молодых сотрудников и руководителей заключается в планировании карьеры. С целью совершенствования на предприятии социально-психологических методов работы следует отслеживать постоянно индивидуальные достижения и качества работника на предприятии, не ограничиваясь информацией, которая имеется в момент поступления его на работу, планировать профессиональную карьеру и следить за успехами каждого способного специалиста. Данная работа для работника полезна также тем, что он имеет возможность видеть связь между конечным результатом и своими действиями. Данного рода исследования для предприятия важны тем, что при возникновении потребности приглашения на появившуюся вакансию специалиста, данный поиск из спонтанного и субъективного переходит в мотивированный и системно организованный.

Также необходимо повышать уровень знаний руководящего состава ООО «УК «Надежда», особенно молодых руководителей, в сфере психологии делового общения и управления. Рекомендуется также проведение бесплатных семинаров от

производителей товаров, поставщиков, с целью обучения сотрудников предприятия.

4) Также можем выделить отдельным пунктом такое направление совершенствования системы управления производительностью труда на предприятии, как система стимулирования персонала. Важное направление совершенствования системы управления - развитие системы мотивации труда сотрудников. Причем, по моему мнению, в ООО «УК «Надежда» требуется кардинально реформировать систему нематериального стимулирования труда. Материально сотрудники ООО «УК «Надежда» стимулированы в достаточной мере, о чем свидетельствуют данные об их заработной плате.

Необходимо шире применять также следующие методы: гибкие рабочие графики, предоставление дополнительных отпусков, почетные грамоты, расширение функций и изменение характера труда, профессиональная подготовка к этому, продвижение по службе.

Кроме того, в ООО «УК «Надежда» требуется активнее привлекать сотрудников к управлению. Для этого:

- до сведения каждого сотрудника должны быть доведены весь объем задач и ответственность за их исполнение, а не только отдельные их элементы, как в настоящее время;

- после того как через определенное время составлен ясно сформулированный план, следует распределить разработанные задачи среди сотрудников в соответствии с их работоспособностью и способностями;

- задачи и компетенции должны передаваться на длительное время.

На мой взгляд, именно такая система будет сориентирована на стимулирование ценного для достижения целей ООО «УК «Надежда» поведения. Конечно, изменения в системе стимулирования могут привести к тому, что некоторые сотрудники уволятся, не желая принимать новые «правила игры», но те, кто останутся, воспримут и примут новые ценности и новую культуру предприятия. Кроме того, в этом случае замена некоторых руководителей позволит привлечь на предприятие лидеров, которые смогут принести и пропагандировать новые

ценности и нормы поведения, принять на работу новых сотрудников с нужной мотивацией и ценностями.

Так персонал ООО «УК «Надежда» сможет быстрее усвоить новые нормы поведения, ценности, точки зрения, приобрести веру в компанию, в возможность успеха и т.д.

Изменения должны реализовываться на основе следующих принципов:

- процессный подход. Желаемый результат достигается эффективнее, если управлять как факторами корпоративной культуры, так и взаимосвязанными видами деятельности как единым процессом;

- системный подход. «Выявление, понимание и управление взаимосвязанными факторами корпоративной культуры как системой содействует результативности и эффективности предприятия при достижении ее целей».

- постоянное улучшение. «Постоянное улучшение деятельности предприятия в целом следует рассматривать как ее неизменную цель и как фактор роста корпоративной культуры».

Полагаю, что благодаря комплексному подходу и использованию целого спектра средств влияния на формирование системы управления относительно скоро (в течение года) успешные изменения компании станут реальностью.

Итак, для совершенствования системы управления производительностью труда ООО «УК «Надежда» необходима оптимизация концепции управления, которую нужно развернуть в сторону человека - каждого сотрудника без исключения.

Благодаря комплексному подходу и использованию целого спектра средств влияния на формирование системы управления организация сможет повысить эффективность своей деятельности. Рассмотрим, как влияет на прибыльность и конкурентоспособность совершенствование системы мотивации.

При совершенствовании системы мотивации на 10% (в результате перехода к рыночной корпоративной культуре):

а) прибыльность увеличится на $10\% \cdot 0,3 = 3\%$

Кроме того, совершенствование системы мотивации окажет опосредованное влияние на прибыльность через следующие факторы:

- совершенствование корпоративной культуры: $10\% * 0,4 = 4\%$, влияние на прибыль: $4\% * 0,4 = 1,6\%$

- продвижение: $10\% * 0,4 = 4\%$, влияние на прибыль: $4\% * 0,5 = 2\%$

Итак, совершенствование системы мотивации на 10% приведет к увеличению прибыли на $3 + 1,6 + 2 = 6,6\%$

б) конкурентоспособность увеличится на $10\% * 0,5 = 5\%$

Кроме того, совершенствование системы мотивации окажет опосредованное влияние на конкурентоспособность через следующие факторы:

- совершенствование корпоративной культуры: $10\% * 0,4 = 4\%$, на конкурентоспособность: $4\% * 0,3 = 1,2\%$

- стимулирование: $10\% * 0,6 = 6\%$, на конкурентоспособность: $6\% * 0,3 = 1,8\%$

- продвижение: $10\% * 0,4 = 4\%$, на конкурентоспособность: $4\% * 0,6 = 2,4\%$.

Итак, совершенствование системы мотивации на 10% приведет к увеличению конкурентоспособности на $5 + 1,2 + 1,8 + 2,4 = 9,4\%$

Графическая зависимость показана на рисунке 17.

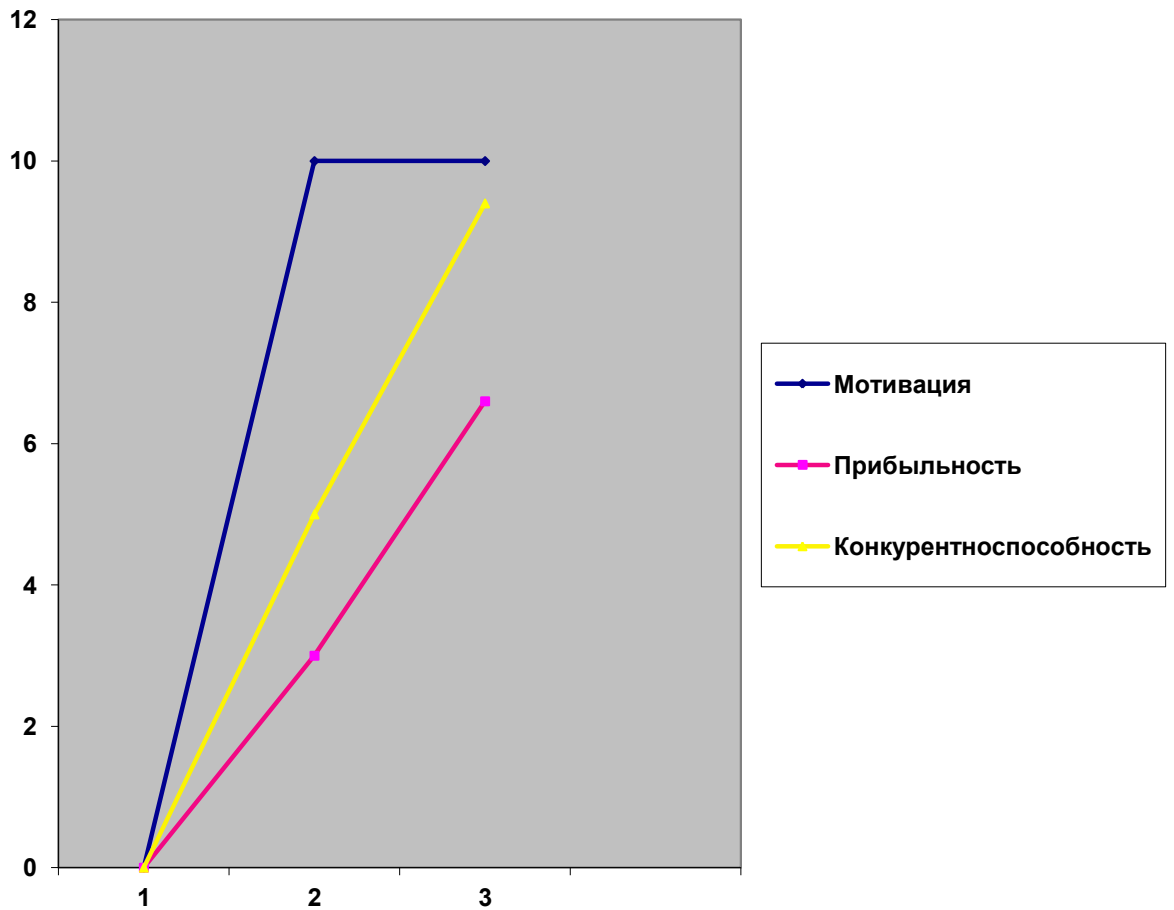


Рисунок 17 - Уровень роста мотивации, прибыльности и конкурентоспособности

В результате реализации предложенных мероприятий планируется увеличение выручки предприятия на 6,6% (2848,63 тыс. руб.) за счет сохранения кадров, повышения их квалификации, сплочения коллектива, что также отразится на росте производительности труда и увеличении объемов продаж (таблица 17).

Таблица 17 - Прирост выручки в результате реализации предложенных мероприятий

Мероприятие	Прирост выручки, тыс. руб.
1	2
Выделить отдел кадров в отдельную структуру	368,00
Усовершенствовать систему набора кадров	258,00
Усовершенствовать условия адаптации сотрудников в коллективе	286,00
Проведение систематического обучения работников	297,00
Проведение оценки результатов деятельности работников на предприятии	219,00
Разработка и организация системы подготовки персонала	288,50
Совершенствование отбора и планирования кадров	286,00
Комплексное устранение причин текучести кадров	269,13
Совершенствование корпоративной культуры предприятия	297,00
Совершенствование системы стимулирования персонала	280,00
Итого	2848,63

Для оценки эффективности предложенных проектных мероприятий составим сначала следующую таблицу 18.

Таблица 18 - Показатели эффективности предложенных мероприятий

Показатели	Ед. изм.	Величина показателя	
		до проведения мероприятий	после проведения мероприятий
1	2	3	4
1. Выручка	тыс. руб.	43161	46010
2. Прибыль	тыс. руб.	-1174	1380
3. Прибыль на 1 рубль выручки	руб.	0,03	0,03
4. Рентабельность продаж	%	2	3

Затраты на реализацию мероприятия будут включать в себя затраты на нематериальное стимулирование персонала и заработную плату работника и составят 300,00 тыс. руб..

Мы определили, что прирост выручки составит 6,6%, прибыль на 1 рубль выручки составляет Отсюда

$$П_2 = 46010 * 0,03 = 1380 \text{ тыс.руб.}$$

$$\Delta\Pi = \Pi_2 - \Pi_1 = 1380 - (-1174) = 2554 \text{ тыс.руб.}$$

Текущий (годовой) экономический эффект можем рассчитать по формуле:

$$\text{Эт} = \Delta\Pi - \text{З}, \quad (8)$$

где

З – затраты на внедрение предложенных мероприятий.

Отсюда

$$\text{Эт} = 2554 - 300 = 2254 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, эффективность проекта составляет 2254 тыс. руб.

Внедрение проекта по повышению эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии должно быть возложено на специалиста отдела кадров. Выделение же данной единицы должно быть обеспечено директором предприятия.

Заключение

Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения, которая способна производить материальные услуги и блага в силу интеллектуальных и психофизиологических качеств. В соответствии со сложившейся статистической практикой трудовые ресурсы включают в себя в трудоспособном возрасте трудоспособных граждан и граждан старше и моложе трудоспособного возраста, работающих в экономике страны. Работающими подростками называют тех, кто моложе, а тех, кто постарше именуют работающими пенсионерами. Другими словами, трудовые ресурсы включают в себя потенциальных и реальных работников.

Проведенный анализ позволил сделать следующие выводы.

Расходы ООО «УК «Надежда» по оплате электроэнергии составили за 2015 год 12538901 руб. Задолженность перед Управляющей компанией по оплате электроэнергии составила 3219495 руб.

Понесенные компанией расходы по оплате теплоснабжения составили в 2015 году 18635652 руб. задолженность собственников перед компанией по оплате тепловой энергии составила 5044637 руб.

Расходы компании по оплате водоснабжения составили за 2015 год 7056742 руб. Задолженность перед Управляющей компанией по оплате водоснабжения составила 907653 руб.

Понесенные компанией расходы по оплате водоснабжения и водоотведения составили в 2015 году 4480867 руб. задолженность собственников перед компанией по оплате водоснабжения и водоотведения составила 720982 руб.

Общая задолженность собственников по оплате потребленных ресурсов составила за 2015 год 9892767 руб.

В структуре расходов компании наибольший удельный вес составляют расходы на фонд заработной платы (53%) и благоустройство (17%).

На конец исследуемого периода компания является убыточной, что вызвано наличием задолженности собственников перед компанией. Убыток наблюдается по

таким статьям ресурсов, как водоснабжение (125134,58 руб.) и водоснабжение и водоотведение (144115,75 руб.).

За исследуемый период наблюдается рост прибыльности компании за счет таких статей, как электроэнергия (рост прибыли составил 293924,76 руб.) и теплоснабжение (рост прибыли составил 2336703,12 руб.).

Однако, стоит отметить, что деятельность компании, не смотря на некоторые положительные изменения, остается все же убыточной.

Проведенный анализ позволил выявить следующие проблемы в системе использования трудовых ресурсов на предприятии:

- низкий уровень нематериального стимулирования;
- высокая текучесть кадров;
- наличие директивного стиля управления является одной из главных причин текучести кадров;
- необходимость изменения предприятия подбора персонала;
- необходимость улучшения климата в коллективе и корпоративной культуры (сотрудники не работают на прибыль, поскольку недостаточно стимулированы нематериально);
- необходимость внедрения на предприятии мотивационной политики, включая проведение регулярного анкетирования сотрудников для выявления основных потребностей коллектива.

Для решения выявленных проблем необходимо разработать направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

В результате реализации предложенных мероприятий планируется увеличение выручки предприятия на 6,6% (2848,63 тыс. руб.) за счет сохранения кадров, повышения их квалификации, сплочения коллектива, что также отразится на росте производительности труда и увеличении объемов продаж.

Затраты на реализацию мероприятия будут включать в себя затраты на нематериальное стимулирование персонала и заработную плату работника и составят 300,00 тыс. руб..

Эффективность проекта составляет 2254 тыс. руб.

Внедрение проекта по повышению эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии должно быть возложено на специалиста отдела кадров. Выделение же данной единицы должно быть обеспечено директором предприятия.

Список использованных источников

1. Акмалов Р. Интерактивные форматы обучения: бизнес-симуляция / Р. Акмалов // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 2. - С. 23-27.
2. Андреева И.Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента. – СПб.: БВХ-Петербург, 2016. – 416 с.
3. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2015. – 448 с.
4. Асланян С.Г. Особенности формирования управленческой команды многопрофильного предприятия // Акмеология. 2015. - №1. - С. 34-39.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Академия, 2016. – 224 с.
6. Барановская Н. И. Повышение конкурентоспособности строительной организации на основе развития ее кадрового потенциала: понятие конкуренции и конкурентоспособности строительной организации, кадровый потенциал: понятие, показатели оценки, направления развития, методика планирования. – Кызыл: ТувГУ, 2014. – 127 с.
7. Борисова Е. Когда потерян интерес / Е. Борисова // Служба кадров и персонал. - 2014. - № 1. - С. 28-32.
8. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения: учебник для бакалавров / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова. - М.: Юрайт, 2013. - 463 с. - (Серия: Бакалавр. Углубленный курс)
9. Боронова Г.Х. Психология труда. Конспект лекций/Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2014. – 160 с.
10. Бусов, В. И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса): учебник для бакалавров / В. И. Бусов, О. А. Землянский, А. П. Поляков. - М.: Юрайт, 2013. - 430 с. - (Серия: Бакалавр. Базовый курс)
11. Вакуленко Т. Г., Фомина Л. Ф. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений – СПб.: Герда, 2015, -301 с.
12. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. – 688 с.

13. Гиляровская Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. – М.: ТК Велби, 2013. - 89 с.
14. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для магистров / Т. И. Григорьева. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2013. - 462 с.
15. Грошев И.В., Юрьев В.М. Менеджмент организационной культуры. – М.: МПСИ, МОДЭК, 2014. – 744 с.
16. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2015. – 365 с.
17. Ланкин В. Е. Менеджмент организации: Учебное пособие. - Таганрог: ТРТУ, 2013. – 201 с.
18. Иванов, И. Н. Организация производства на промышленных предприятиях: учебник; допущено УМО вузов России по образованию в области менеджмента / И. Н. Иванов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 352 с. - (Высшее образование: Бакалавриат)
19. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – М.: Кнорус, 2016. – 240 с.
20. Кибанов А.Я. Управление персоналом. – М.: Кнорус, 2014. – 208 с.
21. Кожевина, О. В. Управление изменениями: учеб. пособие; допущено Советом УМО вузов России в области менеджмента / О. В. Кожевина. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 286 с. - (Высшее образование: Бакалавриат)
22. Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации: учебник для бакалавров; допущено МО и науки РФ / М. Ю. Коноваленко, В. А. Коноваленко. - М.: Юрайт, 2013. - 468 с. - (Серия: Бакалавр. Базовый курс)
23. Кривоко́ра, Е. И. Деловые коммуникации: учеб. пособие; допущено УМО по образованию в области производственного менеджмента / Е. И. Кривоко́ра. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 190 с. - (Высшее образование: Бакалавриат)
24. Лукьянчикова Т. Л. Эффективное управление человеческим капиталом предприятия в интересах его инновационного развития / Т. Л. Лукьянчикова, Е. М. Семенова // Управленческий учет. - 2014. - № 2. - С. 28-38.

25. Минаева Т. С. Человеческий капитал как конкурентное преимущество / Т. С. Минаева // Банковское дело. - 2014. - № 2. - С. 61-64.
26. Олейник К. А. Методика оценки потенциала кандидата. Ч. 1 / К. А. Олейник // Менеджмент сегодня. - 2014. - № 1. - С. 10-22.
27. Олина Н. Адаптация сотрудников при переводе внутри компании / Н. Олина // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 2. - С. 38-45.
28. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2014. – 328 с.
29. Панкова Н.М. Мотивация эффективной работы и методы оплаты труда. – М.: МГУТ, 2015, - 179 с.
30. Папонова Н. Е. Оценка эффективности деятельности менеджера по персоналу / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. - 2014. - № 1. - С. 53-60.
31. Селезнева, Е. В. Лидерство: учебник для бакалавров; допущено УМО высшего образования / Е. В. Селезнева. - М.: Юрайт, 2013. - 429 с. - (Серия: Бакалавр. Базовый курс)
32. Сидоров, П. И. Деловое общение: учебник; рекомендовано МО и науки РФ / П. И. Сидоров, М. Е. Путин, И. А. Коноплева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 384 с. - (Высшее образование: Бакалавриат)
33. Стрелкова, Л. В. Труд и заработная плата на предприятии: учеб. пособие для студентов вузов; рекомендовано Учебно-методическим центром "Профессиональный учебник"/ Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2016. - 351 с.
34. Управление персоналом организации/ под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2015. – 638 с.
35. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2013. – 560 с.
36. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2014. – 400 с.

Приложения

Приложение А

Анкета оценки удовлетворенности работой на предприятии:

1. Согласны ли вы с тем, что большинство сотрудников вашего коллектива — хорошие симпатичные люди?
2. Проводите ли вы свободное время (праздники, выезды на природу) с коллегами по работе?
3. Считаете ли вы, что ваша зарплата достигла предела на этом предприятии?
4. Считаете ли вы, что сумма вашей заработной платы соответствует степени вашей отдачи на работе?
5. Согласны ли вы с утверждением: «На мою зарплату жить можно»?
6. Считаете ли вы, что в течение трех месяцев, при желании, вы сможете найти работу с более высокой оплатой труда?
7. Как вы считаете, справедливо ли в большинстве случаев оплачивается ваша работа по сравнению с оплатой труда других сотрудников фирмы?
8. Хотелось ли бы вам работать меньше с пропорциональным уменьшением оплаты труда?
9. Считаете ли вы, что руководство вас уважает за то, что вы делаете для предприятия?
10. Вы считаете, что работаете в перспективной, развивающейся компании, проводящей правильную политику развития?
11. Перед поступлением на работу у вас было несколько ПРКов трудоустройства, вы выбрали эту фирму. Сделали бы вы сейчас тот же выбор?
12. Вам удобно добираться на работу и с работы?
13. У вас есть все необходимые материалы и оборудование для качественного выполнения своей работы?
14. Рабочий график позволяет вам эффективно сбалансировать работу

и личную жизнь?

15. Приятно ли вам рассказывать о своей работе своим близким и друзьям?

16. Позволяет ли ваша работа в полной мере реализовывать ваши способности?

17. Соответствуют ли поставленные перед вами задачи вашим интересам?

18. Есть ли у вас возможность проявлять инициативу и воплощать свои идеи?

19. Вы считаете, что ваша заработная плата соответствует ситуации на рынке труда?

20. Вы считаете, что материальная и нематериальная компенсация соответствует уровню вашего профессионализма и результатам вашей работы?

21. Система нематериального стимулирования соответствует вашим ожиданиям?

22. Чувствуете ли вы уверенность в завтрашнем дне, работая в Компании?

23. Приходится ли вам искать дополнительные источники дохода?

24. Компания поощряет профессиональный рост своих сотрудников?

25. Компания предоставляет возможность получить знания и навыки, необходимые для выполнения поставленных задач?

Вопросник ОСАІ

1. Важнейшие характеристики		Теперь	Предпочтительно
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
Д	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
2. Общий стиль лидерства на предприятии			
А	Общий стиль лидерства на предприятии представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
В	Общий стиль лидерства на предприятии служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
С	Общий стиль лидерства на предприятии служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты		
Д	Общий стиль лидерства на предприятии являет собой пример координации, четкой предприятия или плавного ведения дел в русле рентабельности		
3. Управление наемными работниками			
А	Стиль менеджмента на предприятии характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений		
В	Стиль менеджмента на предприятии характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности		
С	Стиль менеджмента на предприятии характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
Д	Стиль менеджмента на предприятии характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях		
4. Связующая сущность предприятия			
А	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность предприятия находится на высоком уровне		
В	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
С	Организацию связывают воедино акцент на достижениях цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа		

D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности предприятия		
5. Стратегические цели			
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		
6. Критерии успеха			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		

Показатель «социально-психологическая атмосфера предприятия»

Этот показатель агрегирован из данных (полученных в ответах на вопросы 15, 16, 31, 38, 39, 40, 41), представляющих отношение работников к руководству, коллективу, предприятия (см. табл. 1).

Таблица 1 - Показатель «социально-психологическая атмосфера предприятия»

№	Вопрос	% сотрудников
15	<i>Руководство оценивает ваш труд</i>	$\Sigma =$
	Справедливо	
	Когда как	
	Несправедливо	
16	<i>Результаты вашего труда коллеги</i>	$\Sigma =$
	Ценят	
	Им все равно	
	Не ценят	
31	<i>Отношение к производственным проблемам</i>	$\Sigma =$
	Спокойно	
	С некоторым чувством беспокойства	
	С чувством нервного перенапряжения	
38	<i>Какие чувства вызывает ваша организация</i>	$\Sigma =$
	Чувство гордости за родное предприятие	
	Чувство привычки	
	Не испытываю никаких чувств	
	Чувство боли и разочарования	
	Чувство раздражения	
39	<i>Оценка вашего руководства («хозяина»)</i>	$\Sigma =$
	Отличное	
	Нормальное	
	Необходимо заменить	
40	<i>Оценка непосредственного руководителя</i>	$\Sigma =$
	Отличное	
	Нормальное	
	Необходимо заменить	
44	<i>Отношение к своему трудовому коллективу</i>	$\Sigma =$
	Я привык работать с этими людьми	
	Люди везде одинаковые, мне все равно, с кем работать	
	Мне не нравится мой коллектив	
<i>Отношение к руководству</i>		
<i>Отношение к коллективу</i>		
<i>Отношение к предприятию</i>		
<i>Агрегированная оценка</i>		

Анкета. Мотивационно-ценностные ориентации

1. Правила заполнения анкеты.

Просим оценить Ваши желания и стремления, побуждающие Вас к определенным действиям, по 5-балльной шкале, проговаривая фразу: «Для меня сейчас (Ваша оценка)...»

- Если утверждение не имеет никакого значения, поставьте в бланке цифру «1».
- Если утверждение имеет небольшое значение, поставьте цифру «2».
- Если утверждение имеет определенное значение, поставьте цифру «3».
- Если утверждение важно, поставьте цифру «4».
- Если утверждение очень важно, поставьте цифру «5».

2. Вопросы.

1. Постоянно повышать свою профессиональную квалификацию.
2. Учиться, чтобы узнавать что-то новое в изучаемой области знания.
3. Чтобы облик моего жилища постоянно изменялся.
4. Общаться с разными людьми, заниматься общим делом, возможно, даже участвовать в общественной деятельности.
5. Чтобы люди, с которыми я провожу свободное время, увлекались тем же, чем и я.
6. Чтобы участие в спортивных состязаниях помогало мне в установлении личных рекордов.
7. Испытывать антипатии к другим.
8. Иметь интересную работу, полностью поглощающую меня.
9. Создавать что-то новое в изучаемой мною области знания.
10. Иметь авторитет и уважение среди членов семьи, быть лидером в моей семье.
11. Не отставать от времени, быть в курсе общественно-политической обстановки в стране.
12. В своем увлечении быстро достигать намеченных целей.
13. Чтобы физическая подготовленность позволяла надежно выполнять работу, дающую хороший заработок.
14. Позлословить, когда у людей неприятности.
15. Учиться, чтобы «не зарывать свой талант в землю».
16. Вместе с семьей посещать концерты, театры, выставки.
17. Применять свои собственные методы воздействия на окружающих меня людей и общество в целом.
18. Состоять членом какого-либо клуба по интересам.
19. Чтобы окружающие замечали мою спортивную подтянутость.
20. Не испытывать чувство досады, когда высказывают мнение, противоположное моему.
21. Изобретать, совершенствовать, придумывать новое в своей профессии.
22. Чтобы уровень моей образованности позволял чувствовать себя уверенно в общении с самыми разными людьми.
23. Вести такой образ семейной жизни, который ценится обществом.
24. Добиваться конкретных целей, участвуя в жизни окружающих меня людей и общества в целом.
25. Чтобы мое увлечение помогало укрепить мое материальное положение.
26. Чтобы физическая подготовленность делала меня независимым в любых ситуациях.
27. Чтобы семейная жизнь исправила некоторые недостатки моей натуры.
28. Получать внутреннее удовлетворение от участия в жизнедеятельности и оказания помощи окружающим меня людям и обществу в целом.
29. В свободное время создавать нечто новое, ранее не существовавшее.
30. Чтобы моя физическая форма позволяла мне уверенно общаться в любой компании.
31. Не испытывать колебаний, когда кому-то нужно помочь в беде.
32. Иметь приятельские отношения с коллегами по работе.

33. Учиться, чтобы не отстать от людей моего круга.
34. Чтобы мои дети опережали в своем развитии сверстников.
35. Получать материальное вознаграждение за активное участие в жизнедеятельности и помощь окружающим меня людям и обществу в целом.
36. Чтобы мое увлечение подчеркивало мою индивидуальность.
37. Развивать свои организаторские способности, возможно, даже заниматься общественно значимой деятельностью.
38. Полностью сосредоточиться на своем увлечении, проводя свободное время за хобби.
39. Придумывать новые упражнения для физической разминки.
40. Перед длительной поездкой всегда продумывать, что взять с собой.
41. Какое впечатление моя работа оказывает на других людей.
42. Получить высшее образование или поступить в аспирантуру, получить ученую степень.
43. Чтобы моя семья обладала очень высоким уровнем материального благосостояния.
44. Иметь и твердо отстаивать свою (определенную) точку зрения в общественно-политических вопросах.
45. Знать свои способности в сфере хобби.
46. Получать удовольствие даже от тяжелой физической нагрузки.
47. Внимательно слушать собеседника, кто бы он ни был.
48. В работе быстро достигать намеченных целей.
49. Чтобы уровень образования помог бы мне укрепить мое материальное положение.
50. Сохранять полную свободу и независимость от членов моей семьи.
51. Чтобы активная физическая деятельность позволяла изменять мой характер.
52. Не думать, когда у людей неприятности, что они получили по заслугам.
53. Чтобы на работе была возможность получения дополнительных материальных благ (премии, путевки, выгодные командировки и т. п.).
54. Учиться, чтобы «не затеряться в толпе».
55. Бросать что-то делать, когда не уверен в своих силах.
56. Чтобы моя профессия подчеркивала индивидуальность.
57. Заниматься изучением новых веяний в моей профессиональной деятельности.
58. Учиться, получая при этом удовольствие.
59. Постоянно интересоваться новыми методами обучения и воспитания детей в семье.
60. Участвуя в общественной жизни, взаимодействовать с опытными людьми, перенимая их знания и умения.
61. Завоевать уважение у людей благодаря своему увлечению.
62. Всегда достигать намеченных спортивных разрядов и званий.
63. Не бросать что-то делать, если нет уверенности в своих силах.
64. Получать удовольствие не от результатов работы, а от самого процесса.
65. Повышать уровень своего образования, чтобы внести вклад в изучаемую дисциплину.
66. Чтобы для меня не имело значения, что лидер в семье – кто-то другой.
67. Чтобы мои общественно-политические взгляды совпадали с мнением людей, которых я уважаю и которые пользуются авторитетом среди моего окружения.
68. Занимаясь на досуге любимым делом, детально продумывать свои действия.
69. Участвуя в различных соревнованиях, завоевать какой-либо приз, вознаграждение.
70. Не говорить с умыслом неприятных вещей.
71. Знать, какого уровня образования можно достичь с моими способностями, чтобы их совершенствовать.
72. В супружестве быть всегда абсолютно надежным.
73. Чтобы жизнь моего окружения постоянно изменялась, была полна новых, интересных событий и впечатлений.
74. Увлечаться чем-то в свободное время, общаясь с людьми, увлекающимися тем же.
75. Участвовать в спортивных соревнованиях, чтобы продемонстрировать свое превосходство.

76. Не испытывать внутреннего протеста, когда меня просят оказать услугу.
77. Чтобы приемы моей работы изменялись.
78. Повышать уровень своего образования, чтобы быть вхожим в круг умных и интересных людей.
79. Иметь супруга (супругу) из семьи высокого социального положения.
80. Достигать личных целей в сфере общественной и социально значимой деятельности.
81. В своем увлечении создавать необходимые в жизни вещи (одежду, мебель, технику и т. п.).
82. Чтобы физическая подготовка, давая свободу в движениях, создавала и ощущение личной свободы.
83. Научиться понимать характер моей супруги (супруга), чтобы избежать семейных конфликтов.
84. Быть полезным и значимым для своего ближайшего окружения и общества в целом.
85. Вносить различные усовершенствования в сферу моего хобби.
86. Чтобы среди членов моей спортивной секции (клуба, команды, окружения) было много друзей.
87. Внимательно следить за тем, как я одет.
88. Чтобы во время работы постоянно была возможность общаться с сослуживцами.
89. Чтобы уровень моего образования соответствовал уровню образования человека, мнение которого я ценю.
90. Тщательно планировать свою семейную жизнь.
91. Занимать такое место в обществе, которое укрепляло бы мое материальное положение.
92. Чтобы мои взгляды на жизнь проявлялись в моем увлечении.
93. Заниматься общественной деятельностью, учиться убеждать людей в своей точке зрения.
94. Чтобы увлечение занимало большую часть моего свободного времени.
95. Чтобы моя выдумка проявлялась даже в утренней зарядке.
96. Всегда охотно признавать свои ошибки.
97. Чтобы моя работа была на уровне и даже лучше, чем у других.
98. Чтобы уровень моего образования помог бы мне занять желаемую должность.
99. Чтобы супруг (супруга) получал(а) высокую зарплату.
100. Иметь собственные политические убеждения.
101. Чтобы круг моих увлечений постоянно расширялся.
102. Иметь прежде всего моральное удовлетворение от достигнутых успехов в спорте.
103. Не придумывать вескую причину, чтобы оправдаться.
104. Перед началом работы четко ее распланировать.
105. Чтобы мое образование давало возможность получения дополнительных материальных благ (гонорары, льготы).
106. В семейной жизни опираться лишь на собственные взгляды, даже если они противоречат общественному мнению.
107. Тратить много времени на чтение литературы, просмотр передач и фильмов о спорте.
108. Не завидовать удаче других.
109. Иметь высокооплачиваемую работу.
110. Выбрать редкую, уникальную специальность для обучения, чтобы лучше проявить свою индивидуальность.
111. Вести себя за столом дома так же, как и на людях.
112. Чтобы моя работа не противоречила моим жизненным принципам.

3. Квалификация.

Ф.И.О. _____
 Возраст _____ Дата _____ 20 г.
 Наименование предприятия (по требованию) _____
 Занимаемая должность _____
 Общий стаж работы по специальности _____

Общий стаж работы в данной предприятия по данной специальности _____

Уровень ежемесячной заработной платы _____

4. Бланк теста ответов (рис. 2).

	Сфера проф. жизни		Сфера обучения и образования		Сфера семейной жизни		Сфера общественной жизни		Сфера увлечений		Сфера физической активности		Общий балл
Развитие себя													
Духовная удовлетворенность													
Креативность													
Активные социальные контакты													
Собственный престиж													
Достижения													
Материальное положение													
Сохранение собственной индивидуальности													

Рис. 2- Бланк теста ответов

5. Ключ к интерпретации полученных результатов.

Суммируйте полученные баллы по каждому столбцу в графе общий балл.

После подсчета общих баллов по каждому ответам анкеты постройте иерархию в соответствии с индексом личной значимости для отвечающего. По результатам анализа всех анкет работников, участвующих в опросе, постройте общую иерархию перечня жизненных ценностей для всего коллектива, ставя на лидирующие позиции те наименования, которые собрали наибольший общий коэффициент значимости для трудового коллектива. (Возможна группировка анкет и интерпретация результатов как в целом по всей предприятия, так и по отделам или функциональным подразделениям.)