

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВПО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

по [подпись] инициалы, фамилия

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Комплексная ВКР. Управление конкурентоспособностью
производственной организации: развитие системы управления трудовыми
ресурсами» (на примере ООО «Строй - Пласт»)

(наименование темы)

Автор работы Кузьменок О. А

(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

(номер, наименование)

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-№ 120292-2016 Группа МЕН 44

(номер группы)

Руководитель работы к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент» Черниковская М.В.

(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

06.06.2016 г.

Консультанты по разделам:

Теория и методология [подпись] Черниковская М.В.

(наименование раздела)

Анализ состояния менеджмента [подпись] Черниковская М.В.
по проблеме исследования

Управленческие решения и их [подпись] Черниковская М.В.
обоснование в рамках изучаемой проблемы

Нормоконтролер [подпись] Черниковская М.В.

ПЕНЗА 2016

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Кузьменок Ольги Андреевны
(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: «Комплексная ВКР. Управление конкурентоспособностью производственной организации: развитие системы управления трудовыми ресурсами» (на примере ООО «Строй - Пласт»)

Целью выпускной квалификационной работы является изучение специфики управления трудовыми ресурсами в компании ООО «Строй-Пласт» и разработка рекомендаций по их совершенствованию.

Выпускная квалификационная работа включает в себя три раздела, введение, заключение, библиографический список и приложения.

В первом разделе «Теоретические и методические аспекты управления трудовыми ресурсами на предприятии» были рассмотрены сущность конкурентоспособности производственной организации, понятие и классификация трудовых ресурсов, а так же методика исследования практики управления трудовыми ресурсами в производственной организации.

Во втором разделе «Анализ практики управления трудовыми ресурсами в организации» (на примере ООО «Строй - Пласт»), были рассмотрены особенности управления трудовыми ресурсами в организации, выявлены основные направления эффективного использования трудовых ресурсов, и рассмотрено развития трудовых ресурсов.

В третьем разделе «Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами в организации» были предоставлены рекомендации по эффективному использованию трудовых ресурсов в организации, предложены оптимальные методы развития трудовых ресурсов, а так же проведена оценка экономической эффективности управления трудовыми ресурсами в организации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1. Сущность конкурентоспособности производственной организации	8
1.2. Понятие, содержание и классификация трудовых ресурсов	15
1.3. Методика исследования практики управления трудовыми ресурсами в организации	20
2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (на примере ООО «Строй - Пласт»)	25
2.1. Особенности управления трудовыми ресурсами в организации	27
2.2. Основные направления эффективного использования трудовых ресурсов в организации	35
2.3. Развитие трудовых ресурсов в организации	43
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ	52
3.1. Рекомендации по эффективному использованию трудовых ресурсов	52
3.2. Методы развития трудовых ресурсов	63
3.3. Оценка экономической эффективности управления трудовыми ресурсами в организации	73
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	80
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	85
ГЛОССАРИЙ.....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета	
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Сводная таблица данных	

ВВЕДЕНИЕ

Конкурентоспособность в рыночной экономике является основным фактором коммерческого успеха предприятия. В свою очередь, зависит от качества менеджмента и конкурентоспособности выпускаемой продукции, то есть от того, насколько она лучше аналогов - продукции, выпускаемой конкурирующими предприятиями.

Управление конкурентоспособностью организации представляет собой область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей по повышению конкурентоспособности организации. Конкурентоспособность организации по структуре и содержанию представлена как взаимообусловленное единство двух составляющих: конкурентоспособности продукции и ресурсного потенциала организации. Сущность конкурентоспособности организации - совокупность трудового и научно-производственного потенциала организации, способного создавать и производить продукцию определённого уровня конкурентоспособности. Сложность и многоаспектность, а так же разрозненность качественных характеристик конкурентоспособности в существующих определениях требуют уточнения понятия конкурентоспособности.¹

Переход к рыночной экономике предполагает отказ от принудительности труда как обязанности перед Государством, предоставляет трудящемуся реальную возможность свободного выбора профессий, рода занятий, сферы трудовой деятельности. При этом статус видов занятости признается и за такими сферами приложения труда, как ведение домашнего хозяйства, воспитание детей, работа в личном подсобном хозяйстве, уход за нетрудоспособными членами семьи, индивидуальное предпринимательство. Допускается также добровольная незанятость трудоспособных граждан при наличии у них законных источников

¹ Одинцов М., Ежкин Л. Реструктуризация - путь повышения конкурентоспособности производства [Текст] / Одинцов М., Ежкин Л. - Экономист. - 2010. - №10. - С. 58 – 65.

дохода. Право граждан на труд предполагает их занятость и на индивидуальном уровне. Но чтобы получить удовлетворение от своего труда, гражданин должен быть свободен в выборе работы, а его труд - быть престижным в социальном плане. Только такой подход может обеспечить повышение эффективности труда, который в наибольшей степени обеспечит соответствие политики занятости с политикой по стабилизации экономики и ее росту.

Важность исследования данной проблемы на современном этапе возрастает все больше и больше. Это обусловлено происходящей реорганизацией форм собственности, заменой административных методов управления экономическими, переводом экономики на рыночные отношения. Все эти обстоятельства придают качественно новое содержание процессу формирования трудовых ресурсов, а, следовательно, и исследование этого процесса в настоящий момент приобретает особую значимость. Исходя из вышесказанного приходим к выводу, что конкретной задачей любого анализа трудовых ресурсов предприятия является нахождение слабых мест в производстве, связанных с использованием рабочей силы, а его целью - выработка таких рекомендаций, которые не позволят предприятию снижение объема и качества выпускаемой им товарной продукции.

Современное состояние экономики характеризуется реновацией производства, внедрением новой техники и технологии, а также использованием новых подходов к управлению производством. В этой связи важное значение имеют вопросы, связанные с управлением трудовыми ресурсами. Решение всего комплекса решения экономических и социальных задач развития производительных сил и совершенствования производственных отношений требует последовательного и неуклонного повышения эффективности труда всех занятых в общественном производстве.

Труд – это специфически человеческий способ жизнедеятельности, условие жизни общества: его экономики и политики, культуры и быта, форм взаимоотношений между людьми в процессе производства. Трудовые отношения образуют своего рода "ядро" социального развития общества, определяют, в

конечном счете, образ жизни людей, всю структуру связанных с ним процессов и отношений.

Трудовые ресурсы являются первой производительной силой общественного производства, а производительность труда - определяющий критерий социально-экономического развития общества в целом.²

Трудовой потенциал, которым располагает общество, имеет как экономические, так и социальные аспекты. С экономической точки зрения трудовой потенциал выступает как личный фактор производственного процесса, приводящий в действие орудия труда и средства производства. И предопределяющие конечные результаты работы. С социальной точки зрения трудовой потенциал характеризует развитие и реализацию многообразных человеческих способностей, проявление творческой активности людей в преобразовании природы и общества.³

Повышение эффективности управления трудовыми ресурсами – основной источник социально – экономического роста. Отсюда очевидно значение изучения и анализа основных факторов, определяющих как формирование состава работающих на предприятии, их профессиональную структуру и квалификацию, уровень общей и специальной подготовки, так и пути повышения эффективности труда. В решении этих проблем необходим системный подход, предполагающий рассмотрение проблем труда в тесном единстве с развитием производства, совершенствованием общественных отношений, осуществлением преобразований в системе хозяйствования и управления.

Рыночный механизм ведения хозяйства в условиях ограниченности ресурсов требует повышения эффективности их использования. Одним из важнейших факторов, влияющих на эффективность работы предприятия, является уровень использования трудовых ресурсов, он определяет темпы роста

² Береславская В.А и др. Эффективность использования трудовых ресурсов и оптимизация оплаты труда [Текст] //Экономический анализ. – 2011. -№14. – с.50 - 56

³ Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. [Текст] – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010.

производства и производительности труда, качество продукции и успешную работу предприятия.

Актуальность выбранной темы, обосновывается необходимостью оперативного и эффективного применения инструментов конкурентоспособности, а так же управления ими на современном предприятии. Одним из факторов конкурентоспособности являются трудовые ресурсы, что бы выявить и более эффективно использовать трудовые ресурсы на каждом предприятии необходимо проводить экономический анализ, изучение и оценку обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами.

В связи с этим проблема повышения эффективности управления трудовыми ресурсами является актуальной.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение специфики управления трудовыми ресурсами в компании ООО «Строй-Пласт» и разработка рекомендаций по их совершенствованию.

В соответствии с целью были поставлены и решены следующие задачи:

- изучена сущность конкурентоспособности производственной организации;
- рассмотрено понятие и классификация трудовых ресурсов в организации;
- выбрана методика исследования практики управления трудовыми ресурсами в организации;
- выявлены особенности управления трудовыми ресурсами в организации (на примере ООО «Строй - Пласт»);
- определены основные направления эффективного использования трудовых ресурсов;
- разработаны рекомендации по эффективному использованию трудовых ресурсов в организации;
- предложены оптимальные методы развития трудовых ресурсов в организации;
- дана оценка экономической эффективности управления трудовыми ресурсами в организации;

Объектом исследования являются сотрудники ООО «Строй – Пласт».

Предмет исследования - система управления трудовыми ресурсами в ООО «Строй – Пласт».

Практическая значимость данного вопроса заключается в возможности реализации разработанных рекомендаций с целью эффективного использования и развития трудовых ресурсов в ООО «Строй - Пласт».

В первом разделе рассмотрена сущность конкурентоспособности производственной организации, классификация и понятие трудовые ресурсы, а так же выбрана методика исследования практики управления трудовыми ресурсами.

Во втором разделе проведен анализ практики управления трудовыми ресурсами в ООО «Строй - Пласт», проанализированы особенности управления трудовыми ресурсами, выявлены основные направления эффективного использования трудовых ресурсов, а так же развитие трудовых ресурсов в ООО «Строй - Пласт».

В третьем разделе разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами в ООО «Строй - Пласт». Разработаны рекомендации по эффективному использованию трудовых ресурсов, предложены оптимальные методы развития трудовых ресурсов и проведена оценка экономической эффективности управления трудовыми ресурсами.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность конкурентоспособности производственной организации

Конкурентоспособность в широком смысле слова - это оценочная категория, которая характеризует возможность оцениваемого объекта успешно конкурировать. Т.е. высказывания о конкурентоспособности государства, компании, продукта или цены на этот продукт, могут быть одинаково корректны.

Все зависит от конкретной ситуации и задач, для которых используется понятие "конкурентоспособность".⁴

В реальной жизни конкурентоспособность компании и производимых ею продуктов тесно переплетены. Так, низкая конкурентоспособность продукта может компенсироваться конкурентными преимуществами компании (в форме использования для продукта популярного бренда, либо эффективных каналов продаж), обеспечивая коммерческий успех на конкретном рынке, и наоборот.

С точки зрения Зинурова У.Г., д. э.н., профессор, зав. кафедрой МиМ Уфимского государственного авиационного технического университета, и Ильясова Л.Р., конкурентоспособность определяется только теми свойствами, которые представляют взаимный интерес для покупателя (и гарантируют удовлетворение данной потребности). Все характеристики изделия, выходящие за рамки этих интересов, рассматриваются при оценке конкурентоспособности как не имеющие к ней отношения в данных конкретных условиях.⁵

Ученый Е.Дж.Визер считает, что конкурентоспособность организации это способность фирмы приобрести, сохранить и увеличить долю на рынке.⁶

В современном мире все чаще, термин «конкурентоспособность» относят к какой – либо отдельной категории производства: товара, фирмы в целом, национальной экономики и т.п.

Конкурентоспособность производственной фирмы - понятие относительное: одна и та же фирма в рамках, например, региональной отраслевой группы может быть признана конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента - нет.

Факторы конкурентоспособности – это те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и

⁴ Философова Т.Г., Быков В.А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие [Текст]/ Т.Г. Философова, Быков В. А - Юнити-Дана. - 2012 г. - 295 с

⁵ Зиннуров У.Г., Ильясова Л.Р. Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей [Текст]// Зиннуров У.Г., Ильясова Л.Р. Экономика и управление. -2012. - № 4. - с. 47-52.

⁶ Философова Т.Г., Быков В.А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие [Текст]/ Т.Г. Философова, Быков В. А - Юнити-Дана. - 2012 г. - 295 с

относительной величины затрат на производство, а в результате изменение уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы могут изменять конкурентоспособность предприятия в сторону повышения и в сторону уменьшения.⁷

К факторам конкурентоспособности относят:

- финансовое положение предприятия;
- состояние базы для собственных НИОКР и уровень расходов на них;
- наличие передовой технологии;
- обеспеченность высококвалифицированными кадрами;
- способность к продуктовому и ценовому маневрированию;
- наличие сбытовой сети;
- состояние технического обслуживания;
- возможность кредитования;
- действенность рекламы и средств стимулирования сбыта;
- платежеспособность основных покупателей.

Конкурентоспособность производственного предприятия складывается из следующих факторов:

- Ресурсного – затраты ресурсов на единицу готовой продукции;
- Ценового – уровень и динамика цен на все используемые ресурсы и готовую продукцию;
- «Фактора среды» – в данный фактор входят: экономическая и политическая обстановка в стране и степень воздействия государства на рыночного контрагента.⁸

Превышение норм, стандартов и правил не только не улучшает конкурентоспособность изделия, но, напротив, нередко снижает ее, поскольку ведет к росту цены, не увеличивая с точки зрения покупателя потребительской ценности, в силу чего представляется ему бесполезной.

⁷ Леонов Ю.Е. Основные элементы формирования стратегии конкурентного поведения [Текст]// Ю. Е. Леонов, Ю. В. Мячин, Вестн. ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. - 2012. - Вып. 1 (52). - С. 289-293.

⁸ Севастьянов А. Разработка гибких стратегий как основной аспект конкурентоспособности промышленных корпораций [Текст] /Севастьянов А/ Предпринимательство. - 2012. - № 7. - С. 122-126.

Основной целью хозяйствующих субъектов в рыночной экономике является обеспечение конкурентоспособности товаров или оказываемых услуг, так как от этого напрямую зависит финансовое благосостояние организации. Практика показывает, что этой цели наиболее часто достигают организации с более высоким конкурентным потенциалом. Под конкурентным потенциалом организации подразумевается как реальная, так и потенциальная способность организации разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия.⁹

Высокая конкурентоспособность производственной организации обуславливается наличием следующих трех признаков:

- Потребители довольны и готовы купить повторно продукцию этой организации (потребители возвращаются, а товары нет);
- Общество, акционеры, партнеры не имеют претензий к организации;
- Работники гордятся своим участием в деятельности организации, а посторонние считают за честь трудиться в этой компании.

Таким образом, для обеспечения конкурентоспособности используется все многообразие стратегических и тактических приемов службы маркетинга. Обеспечение конкурентоспособности – это, прежде всего философия работы в условиях рынка, ориентирующая на:

- Понимание нужд потребителя и тенденций их развития;
- Знание поведения и возможностей конкурентов;
- Знание состояния и тенденций развития рынка;
- Знание окружающей среды и ее тенденций;
- Умение создать такой товар и так довести его до потребителя, чтобы он предпочел его товару конкурента;

⁹ Овчинников В.В. Глобальная конкуренция в эпоху многоукладной экономики
Институт экономических стратегий. [Текст] /Овчинников В.В ; Международная Академия исследований будущего - 2011 г., 153 с.

- Искусство осуществлять все это на долговременной, рассчитанной на перспективу основе.¹⁰

Конкурентоспособность продукта является нужным, однако не достаточным условием конкурентоспособности компании. Организация может создавать конкурентоспособную продукцию, однако не существовать конкурентоспособным. Броским образцом таковой ситуации является положение почти всех российских компаний военно-промышленного комплекса.

¹¹Можно выделить следующие основные отличия между понятиями конкурентоспособности товара и предприятия:

- Оценка конкурентоспособности товара применяется к каждому конкретному его виду, а конкурентоспособность предприятия охватывает всю номенклатуру и ассортимент, а также все виды производственно-экономической деятельности, осуществляемые предприятием (финансовую, инвестиционную деятельность и т.д.);
- Признание конкурентоспособности и товара, и предприятия осуществляется на рынке. В то же время в отличие от оценки конкурентоспособности товара оценку конкурентоспособности предприятия дает не только потребитель, но и сам производитель. Именно предприятие решает вопрос о целесообразности выпуска данной продукции в конкретных условиях;
- Товар и предприятие имеют разные временные периоды своего жизненного цикла. Если предметом исследования является текущая оценка конкурентоспособности, то фактор времени не имеет определенного значения, но когда речь заходит о долговременном аспекте, то следует учитывать, что жизненный цикл предприятия, как правило, более продолжителен – за период его функционирования может

¹⁰ Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: [Текст]: учеб. пособие./Беляевский И. К. — М.: Финансы и статистика, 2011. — 320 с.

¹¹ Демченко А.А., Кузьбожев Э.Н. Измерение конкурентоспособности предприятия отрасли: теория и методы измерения. [Текст] / Демченко А.А, Кузьбожев Э.Н - Курск, 2010. - 88 с.

сменяться несколько поколений изделий. Вместе с тем, иногда жизненный цикл продукции превышает период функционирования предприятия (например, при производстве базовых товаров сырьевой группы, в случае банкротства и реорганизации предприятия и т. д.).

Проанализируем определения категории «конкурентоспособность предприятия», данные некоторыми авторами:

Фатхутдинов Р.А. «Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующегося степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Она определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке».¹²

Ивахник Д. Е. «Конкурентоспособность промышленного предприятия – это комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей – финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, кадровых и экологических, а также способность субъекта к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды»¹³.

Эти авторы рассматривают конкурентоспособность предприятия как относительную категорию, то есть каждое предприятие по тем или иным характеристикам сопоставляется с конкурентами. Такой методологический подход к оценке конкурентоспособности предприятия является довольно распространенным и достаточно удобным с точки зрения как логического восприятия, так и математического описания. Вместе с тем он не отражает всей глубины категории «конкурентоспособность предприятия» и имеет ряд существенных недостатков:

¹² Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. [Текст]. - М. : ЗАО "Бизнес-школа, Интел-Синтез", 2013. – 640 с.

¹³ Долинская М.Г., Соловьев И.Н. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции [Текст] // Долинская М.Г., Соловьев И.Н. — М.: Изд-во стандартов, 2011. – 219 с.

- Выбор в качестве базы сравнения одного или нескольких конкурентов позволяет ранжировать конкурентные позиции анализируемых предприятий, но сужает возможность обобщенной объективной оценки отраслевой конъюнктуры;
- Основной акцент делается на сопоставление показателей конкурентов, в то время как вне поля зрения остается проблема современной адаптации предприятия к изменяющимся условиям среды;
- Отсутствует системность оценки конкурентоспособности: и локальные, и интегральные параметры работы предприятия сопоставляются без учета сложных внутрисистемных связей и динамики изменения;

Вышеприведенные определения рассматривают категорию «конкурентоспособность предприятия» как величину постоянную, но она, как и множество других экономических категорий, не является таковой: в определенный период времени предприятие может быть конкурентоспособным, а в следующий период (при изменившейся конъюнктуре рынка и изменившейся внешней среды) – не конкурентоспособным. Т. е. конкурентоспособность предприятия – категория, зависящая от многих факторов и меняющаяся с течением времени.¹⁴

Принимая во внимание уже существующие определения конкурентоспособности предприятия и их недостатки, отметим, что данная категория должна отражать следующие позиции:

«Конкурентоспособность предприятия» в то же время нельзя отождествлять с конкурентоспособностью товара: хотя понятие конкурентоспособности товара - базовое, но по отношению к конкурентоспособности предприятия оно является его составляющим.

Конкурентоспособность производственного предприятия – величина непостоянная.

¹⁴ Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, ее стратегия и практика [Текст] / Г. Л. Азоев. - М. : Центр экономики и маркетинга, 2012. - 208

Конкурентоспособность производственного предприятия должна отражать возможности предприятия адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды.¹⁵

Конкурентоспособность предприятия должна отражать возможность бескризисного функционирования.

Конкурентоспособность предприятия – сложный комплексный показатель, т. е. ее оценку нельзя свести к определению одного показателя.

Таким образом, с учетом всего вышеперечисленного можно сформулировать следующее определение: конкурентоспособность производственного предприятия – это комплексная характеристика предприятия, характеризующая его возможность в любой момент времени обеспечивать свои конкурентные преимущества и прибыльность, а также адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды. Одним из факторов конкурентоспособности производственной организации являются трудовые ресурсы, основа любого предприятия.

1.2. Понятие, содержание и классификация трудовых ресурсов

Переход экономики России на рыночные отношения вызвал необходимость переосмысления и уточнения основных категорий теории трудовых отношений, таких как: трудовые ресурсы, трудовой потенциал, рабочая сила, среди которых ведущее место принадлежит категории «трудовые ресурсы». Характерно, что некоторые экономисты считали, что с переходом на рыночные отношения категория «трудовые ресурсы» может утратить свое прежнее значение, но, как показывают исследования, интерес видных ученых-экономистов к использованию этой категории в практической деятельности возрастает. Она используется не только применительно к части населения страны, обладающей

¹⁵ Гельвановский М., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях [Текст]// М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимов /Российский экономический журнал. — 2010. — № 3. — с. 67—77.

определенным комплексом способностей, но и как ресурса (фактора) производства продукции на предприятии.

Необходимо отметить, что в экономической литературе понятие «трудовые ресурсы» очень часто отождествляется с трудовым или кадровым потенциалом, что, на наш взгляд, не вполне верно. Некоторые авторы, такие как Шлендер П.Э., Кокин Ю.П., считают, что «трудовые ресурсы» представляют собой категорию, занимающую промежуточное положение между экономическими категориями «трудовой потенциал» и «совокупная рабочая сила». Они отмечают, что «трудовые ресурсы – это трудоспособная часть населения, которая, обладая физическими или интеллектуальными возможностями, способна производить материальные блага и оказывать услуги.¹⁶

В развитие определений, высказанных Шлендер П.Э. и Кокиной Ю.П., Кулагина Г.Д. отмечает, что при определении «носителей трудового потенциала – трудовые ресурсы или экономическое население, является дискуссионным».¹⁷

Категория «трудовые ресурсы» в отечественную экономическую науку впервые введена академиком С.Г.Струмилиным в 1922 году. Он понимал под трудовыми ресурсами ресурсы рабочей силы, имеющиеся в народном хозяйстве. Данный термин им использовался для характеристики главного национального богатства — трудового потенциала страны.¹⁸

Несколько иначе трактовалось понятие «трудовые ресурсы» в научной литературе советского периода. Например, Богатыренко З.С. пишет, что «трудовые ресурсы – это часть населения страны, способного участвовать в народном хозяйстве при данном уровне развития производительных сил и в рамках данных производственных отношений».¹⁹ По иному трактует это понятие Соловьев А.П. - «трудовые ресурсы – это совокупность носителей функционирующей и потенциальной общественной и индивидуальной рабочей

¹⁶ Экономика труда / Под ред. Шлендера П.Э., Кокина Ю.П. [Текст] / Шлендер П.Э, Кокин Ю.П М.: Юрист, 2012. – 420 с.

¹⁷ Кулагина, Г.Д. Макроэкономическая статистика [Текст]// Г.Д. Кулагина. М.: МЭСИ, 2010.

¹⁸ Очерки экономической истории России и СССР. [Текст] — М.: Наука, 1966. — 513 с.

¹⁹ Труд и заработная плата в СССР. Словарь справочник. [Текст] / Составитель Богатыренко З.С. М.: Экономика, 1975.

силы и тех отношений, которые возникают в процессе ее воспроизводства (формирование, распределение, использование)».²⁰

Понятие «трудовые ресурсы» можно встретить и в настоящее время, хотя требования рыночной экономики делают необходимым переход нашей статистики к принятому в международной практике иному учету рабочей силы, рекомендованному Международной организацией труда (МОТ).

По мнению Е.В. Касимовского трудовые ресурсы — это экономическая категория, представляющая собой численность потенциальной и действующей рабочей силы, определенной количественно и демографически.²¹

Э.Р. Саруханов дает следующее определение данной категории «Трудовые ресурсы — часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в народном хозяйстве. То есть трудовые ресурсы включают в себя, с одной стороны, тех людей, которые заняты в экономике, а с другой, не занятых, но способных трудиться».²²

А.П. Егоршин понятие трудовые ресурсы рассматривает, «как трудоспособная часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для осуществления полезной трудовой деятельности в народном хозяйстве».²³

Несколько другая формулировка дается П.В. Шеметовым, которая трудовые ресурсы характеризует «как часть населения страны, обладающего необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями».²⁴

²⁰ Соловьев, А.П. Экономическая и социальная эффективность использования трудовых ресурсов [Текст] / А.П. Соловьев, Г.М. Романенкова. Л.: Лениздат, 1976.

²¹ Касимовский Е.В. Формирование и использование трудовых ресурсов [Текст]// Е. В. Касимовский. – М.: Экономика, 2012. – 424 с.

²² Саруханов Э. Р. Управление занятостью населения [Текст]/ Э.Р. Саруханов. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2013. –164 с.

²³ Егоршин А.П. Управление персоналом. [Текст] Учебник./ А.П Егоршин –Изд-во "НИМБ" Нижний Новгород, 2013. – 720с.

²⁴ Шеметов П. В., Радионов В. В., Никифорова Л. Е., Петухова С. В. Управленческие решения. Технология, методы и инструменты. [Текст]/ Шеметов П. В., Радионов В. В., Никифорова Л. Е., Петухова С. В - Омега-Л, 2013. – 310 с.

Еще одно определение дает П.В. Журавлев: «Трудовые ресурсы — это совокупность людей, обладающих способностью трудиться».²⁵

Трудовые ресурсы - совокупность людей, обладающих способностью трудиться. Трудовые ресурсы включают население в трудоспособном возрасте - мужчины от 16 до 60 лет, женщины - от 16 до 55 лет, подростки и лица пенсионного возраста, за исключением инвалидов 1 и 2 групп, а также лиц, получающих пенсию на льготных условиях.

Выделяют четыре классификационные группы персонала в зависимости от:

- Вида деятельности персонала
- Занятости персонала в основном производстве.
- Характера выполняемых функций.
- Характера и сложности выполняемых работ.

В зависимости от вида деятельности различают следующие категории персонала:

- рабочие. К данной группе относятся лица, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей, а также занятые ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием материальных услуг и другими работами.
- руководители. К ним относятся работники, занимающие должности руководителей организаций и их структурных подразделений.
- специалисты. К специалистам относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работами, в частности бухгалтеры, диспетчеры, инженеры, нормировщики, техники, экономисты, энергетики, юрисконсульты и другие.
- другие служащие - это работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное

Шеметов П. В., Радионов В. В., Никифорова Л. Е., Петухова С. В. Управленческие решения. Технология, методы и инструменты. - Омега-Л, 2013. - 310 с.

²⁵ Журавлев П.В., Кулапов М.Н. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. [Текст]/ Журавлев П.В., Кулапов М.Н. Екатеринбург, 2011. - 232 с

обслуживание, в частности, агенты, архивариусы, дежурные, делопроизводители, кассиры и другие.

²⁶ В зависимости от занятости персонала в основном производстве различают:

- основной персонал
- неосновной персонал.

На предприятиях, где основным видом деятельности является промышленность, основной персонал называют промышленно-производственный персонал.

Все работники предприятия делятся на две группы:

- промышленно-производственный персонал, занятый производством и его обслуживанием;
- непромышленный персонал, занятый в основном в социальной сфере деятельности предприятия.

В зависимости от характера участия в производственном процессе рабочие, в свою очередь, делятся на основных (производящих продукцию) и вспомогательных (обслуживающих технологический процесс).

Соотношение работников по категориям характеризует структуру трудовых ресурсов предприятия. В зависимости от характера трудовой деятельности персонал предприятия подразделяют по профессиям, специальностям и уровню квалификации.²⁷

К персоналу, занятому в неосновной деятельности, на предприятиях промышленности в частности относятся работники:

- транспорта, состоящего на балансе организации и обслуживающего его
- торговли (магазинов, ларьков, палаток и других);
- общественного питания (столовых, буфетов и др.) и т.п.

²⁶ Федякин В. Формирование стратегии мотивационного управления трудовыми ресурсами на промышленных предприятиях [Текст]// В. Федякин – Предпринимательство. – 2012. - №5. – с. 102 - 107

²⁷ Мельников О.Н. Новые принципы управления трудовыми ресурсами предприятия [Текст]// //Мельников О.Н// Российское предпринимательство. — 2011. — № 8 (20). — с. 105-111.

В зависимости от характера выполняемых функций трудовые ресурсы делятся на категории: рабочие и служащие.

- К рабочим относят: рабочих занятых в основном и вспомогательном производствах.
- Служащие – это инженерно-технические работники, экономисты, бухгалтеры, конструкторы и т.д.

По характеру и сложности выполняемых работ трудовые ресурсы делятся: по профессиям; специальностям; квалификации.

Таким образом, можно сделать вывод, что понятие трудовые ресурсы в современной литературе описано полно. Различные ученые занимались изучением трудовых ресурсов предприятия, такие как Касимовский Е.В, Журавлев П.В, Саруханов Э.Р и многие другие. Классификация трудовых ресурсов так же является очень важным аспектом в определении понятия трудовых ресурсов, так можно сказать, что трудовые ресурсы подразделяются на 4 группы, которые зависят от вида деятельности персонала; занятости персонала в основном производстве; характера выполняемых функций; характера и сложности выполняемых работ.

1.3. Методика исследования практики управления трудовыми ресурсами в организации

Методика позволяет поэтапно рассмотреть ход проводимого исследования и понять сущность темы выпускной квалификационной работы.

На первом этапе поставлены цель, задачи, а также определены предмет, объект, актуальность выбранной темы, информационная база, теоретическая и методологическая основы исследования, описаны теоретическая и практическая значимость проекта, научная новизна.

В ходе написания выпускной квалификационной работы для более глубокого исследования проблемы управления трудовыми ресурсами, как одним

из главных аспектов конкурентоспособности производственной организации необходимо рассмотреть теоретические и методические основы управления трудовыми ресурсами на предприятии. Провести анализ, в ходе которого будут выявлены основные особенности управления трудовыми ресурсами в организации, а также предложены мероприятия по совершенствованию данной системы.

Для более детального проведения анализа будет использован один из самых распространенных методов сбора первичной информации, а именно опрос.

Есть некоторое количество видов выборочного опроса, но, более пригодным для предоставленного изучения является опрашивание, которое дает вероятность проанкетировать довольно огромное количество людей, при этом вести анализ ответов и сделать общие выводы. Анкетирование станет реализоваться методом опосредованного общения социолога и респондента, в предоставленном случае в раздаточном облике. То имеется заблаговременно составлены все нужные вопросы и варианты ответов на них.

Анкета, предназначенная для изучения трудности предоставленного выпускной квалификационной работы, состоит из 38 закрытых и открытых вопросов, то имеется респонденты имеют все шансы или выбрать 1 из предложенных вариантов ответа, или написать его сами. Вопросы дихотомического типа еще находятся в предоставленной анкете. Они предполагают вопросы с ответами правда либо не хватает. Этак же находятся вопросы со шкалой распорядка, какие предоставляют вероятность ранжировать ответы.

Данная анкета нацелена на выявление недостатков уже существующей системы управления трудовыми ресурсами в ООО «Строй - Пласт» и разработку рекомендаций, направленных на её совершенствование. Анкета будет полностью раскрывать сущность данной проблемы и наглядно показывать пути ее решения.

В качестве эксперта при проведении исследования выбраны управляющие высшего и среднего звена, а так же рабочие данной организации и служащие.

Именно данная категория работников поможет лучше раскрыть смысл выпускной квалификационной работы.

В результате анкетирования будут получены все необходимые данные, на основе которых составляется анализ практики управления трудовыми ресурсами в организации на примере ООО «Строй - Пласт».

Проведенный анализ позволит выявить основные противоречия, возникающие в процессе функционирования организации. Для их устранения будут предложены основные рекомендации.

В одном из вариантов метода экспертной оценки прямое обсуждение заменяется обменом информации и мнениями с помощью тщательно разработанных вопросников. К участникам обращаются с просьбой не только высказать свои мнения, но и привести их обоснование.

Для сбора разнообразной информации, необходимой для исследования, был применен метод анализа документов.

Метод анализа документов – один из широко применяемых и эффективных методов сбора вторичной информации. Основными достоинствами вторичных исследований являются:

- затраты на проведение кабинетных исследований меньше, чем на проведение таких же исследований с помощью полевых исследований;
- большей частью вполне достаточно для достижения цели исследований только вторичной информации;
- возможность использования результатов кабинетного исследования, в случае если поставленная цель маркетингового исследования не достигнута, для определения задач полевого исследования, его планирования и использования выборочного метода.²⁸

²⁸Сидоренко Ю.А. Методологические основы производственного менеджмента. [Текст]/ Ю.А Сидоренко – Н. Новгород, 2010. – С. 256.

Документ – это зафиксированная в рукописном или печатном виде информация. Документы разделяются на различные группы в зависимости от признака классификации:

- с точки зрения целевого назначения – наличные документы, то есть материалы, составленные независимо от исследователя (схема организационной структуры магазина и отдела маркетинга, прайс-листы, каталоги и другие рекламно-информационные материалы) и целевые, подготовленные специально для исследователя;
- в зависимости от степени персонификации – безличные документы, то есть статистические или событийные архивы (устав, данные клиентской базы) и личные документы;
- по признаку статуса документального источника – официальные (заявления, договоры клиентов с банком, устав) и неофициальные (личные материалы) документы;
- по источнику информации – первичные документы (устав, договоры, прайс-листы, рекламно-информационные материалы), на основе которых проводилась обработка, обобщение, описание, то есть создавались вторичные документы.²⁹

Упорядочение данных заключается в распределении данных по категориям, их редактировании и кодировании результатов, а также в их табулировании. Упорядочение данных по категориям осуществляется по заранее заданным условным классам или зонам. Под редактированием понимается просмотр данных, имея в виду возможности их использования. Представление просмотренного материала данных в форме таблиц означает их табулирование. Шкалирование означает классификацию данных по определенным критериям. На практике применяются: номинальная шкала (классификационная), порядковая шкала (ранговая) и количественные шкалы (метрические).

²⁹Ильина Л.Н. Управление кадровой политикой промышленного предприятия [Текст]// Л.Н. Ильина - М. : Юпитер, 2015. - 151 с.

Используемая в выпускной квалификационной работе методология исследования оптимальна с точки зрения материальных и временных затрат, и в тоже время обеспечивает получение достоверной информации. Результаты исследования и анализа представлены во второй главе данной работы.

Таким образом, подводя итог всему изложенному в данной главе, можно сделать следующие выводы:

1. Конкурентоспособность в широком смысле слова - это оценочная категория, которая характеризует возможность оцениваемого объекта успешно конкурировать. Т.е. высказывания о конкурентоспособности государства, компании, продукта или цены на этот продукт, могут быть одинаково корректны. С учетом всего вышеперечисленного можно сформулировать следующее определение: конкурентоспособность производственного предприятия – это комплексная характеристика предприятия, характеризующая его возможность в любой момент времени обеспечивать свои конкурентные преимущества и прибыльность, а также адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды. Одним из факторов конкурентоспособности производственной организации являются трудовые ресурсы, основа любого предприятия.

2. Понятие трудовые ресурсы в современной литературе описано полно. Различные ученые занимались изучением трудовых ресурсов предприятия, такие как Касимовский Е.В, Журавлев П.В, Саруханов Э.Р и многие другие. Классификация трудовых ресурсов так же является очень важным аспектом в определении понятия трудовых ресурсов, так можно сказать, что трудовые ресурсы подразделяются на 4 группы, которые зависят от вида деятельности персонала; занятости персонала в основном производстве; характера выполняемых функций; характера и сложности выполняемых работ.

3. Разработана методика исследования системы управления трудовыми ресурсами производственной организацией. В качестве метода исследования был использован анкетный опрос. В анкетировании приняли участие 64 сотрудника ООО «Строй – Пласт».

2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (на примере ООО «Строй - Пласт»)

ООО «Строй - Пласт» основано в г. Пенза 16 марта 2008 года (Инспекция Федеральной налоговой службы по Октябрьскому району г. Пензы). Полное наименование сообщества: общество с ограниченной ответственностью «Строй - Пласт».

Местонахождения общества (юридический адрес): 440008, г. Пенза, ул.Ладожская, 79. Тел. 40-92-90.

Компания Строй - Пласт производит высокотехнологичные оконные и дверные конструкции из поливинилхлоридных профилей. Фабрика оснащена автоматическим оборудованием немецкой компании «URBAN» и итальянской компании «PERTICI».

Грамотная организация производства позволяет перерабатывать несколько профильных систем, а многоступенчатый контроль качества на всех этапах обеспечивает непревзойденную долговечность и прочность готовых изделий.

В производственных процессах организация использует только современные материалы и лучшие комплектующие. К каждой готовой конструкции прилагается Паспорт Качества. Все изделия сертифицированы в соответствии с требованиями Российского законодательства. Пластиковые окна и двери от компании Строй - Пласт отвечают всем строительным, экологическим и потребительским требованиям.

Компания Общество с ограниченной ответственностью «СтройПласт» осуществляет следующие виды услуг:

- Пластиковые окна;
- Пластиковые и межкомнатные двери;
- Лоджии и балконы
- Французские окна
- Фурнитура

- Рольставни

Численность ООО «Строй - Пласт» составляет: 64 человека.

В рамках данной выпускной квалификационной работы проводилось исследование системы управления трудовыми ресурсами на базе общества с ограниченной ответственностью «Строй - Пласт».

Был проведен анкетный опрос всего персонала, с целью выявления особенностей управления трудовыми ресурсами. Анкета представлена в приложении 1. Сводные данные исследования представлены в приложении 2.

В анкетировании принимали участие 64 респондента: 69% мужчин и 31% женщин, возрастной состав которых колеблется в пределах – 20 - 30 лет – 12% опрошенных; респонденты в возрасте 30- 40 лет (27%); 60% сотрудников, принявших участие в анкетировании, в возрасте 40-50 лет; и всего 1% составляют респонденты старше 51 года. Средний возраст опрошенных сотрудников составил 42 года. Социально-демографические характеристики, которые были выявлены в рамках четвертого блока вопросов, представлены на рисунках 1 – 3.

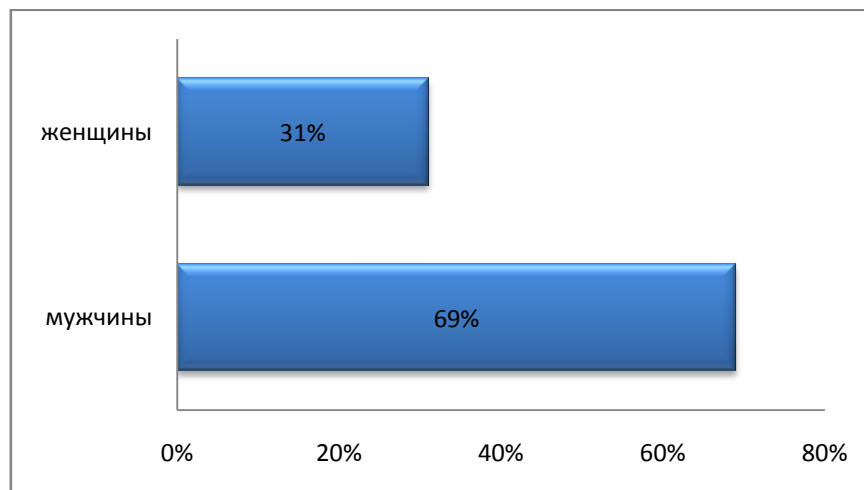


Рис. 1. Распределение респондентов по полу

Средний общий трудовой стаж респондентов составил 6 лет. Большинство опрошенных в данной организации имеют стаж работы свыше 4 лет, и являются высококвалифицированным специалистами, следовательно, это увеличивает достоверность собранной информации, так как они в полной мере владеют информацией о ситуации, сложившейся в данной организации.

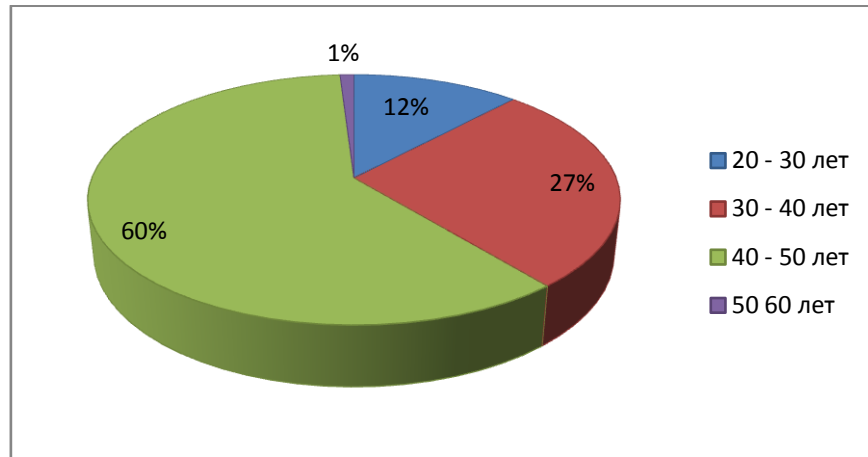


Рис. 2. Возраст респондентов

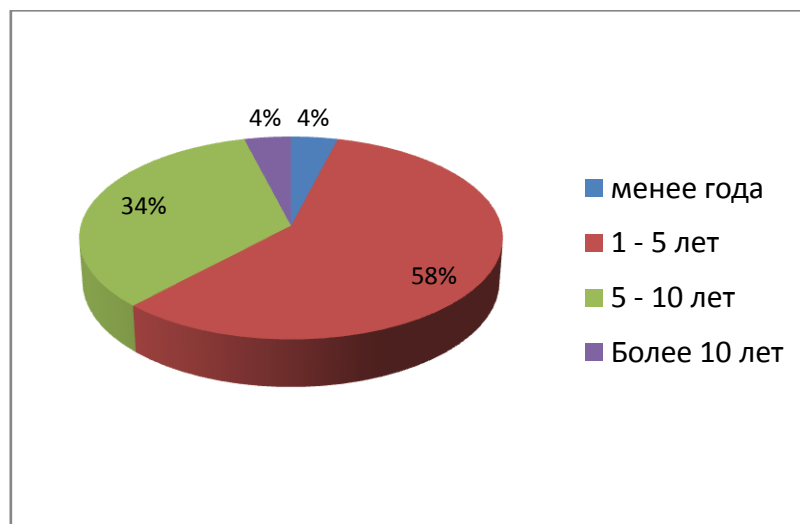


Рис. 3. Стаж работы

2.1. Особенности управления трудовыми ресурсами в организации

Исследование, посвященное изучению системы управления трудовыми ресурсами в ООО «Строй - Пласт» нужно начать с анализа особенностей управления трудовыми ресурсами в данной организации.

При анализе уровня загруженности по работе 40% респондентов сочли его нормальным (удовлетворительным), 12% - слишком напряженным, 40% - необременительным, а 12% респондентов могут взять на себя дополнительную

нагрузку (Рис.4). Это говорит о том, что трудовой потенциал сотрудников, которые могут взять на себя дополнительную нагрузку не используется во всю силу и организации нужно пересмотреть свои взгляды на нагрузку сотрудников.

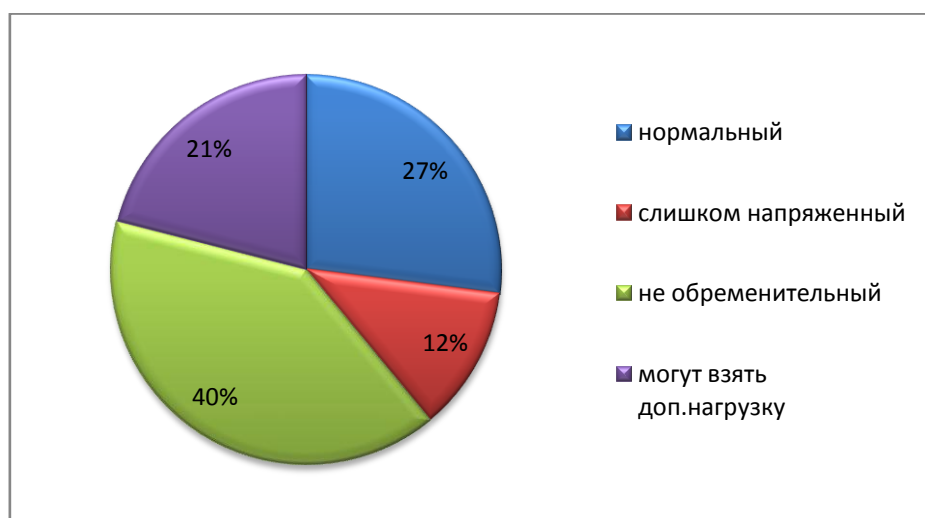


Рис. 4 Оценка собственного уровня загруженности по работе

Большинство сотрудников организации (40%) считают, что загруженность их коллег низкая, когда 37% респондентов считают, что загруженность на разных участках разная. И только 3% опрошенных ответили, что их коллеги работают слишком напряженно. Это говорит о том, что разные отделы данной организации загружены по-разному и у каждого свой порог загруженности на работе (табл. 2.1).

Таблица 1

Уровень загруженности по работе коллег

	Чел.	%
Удовлетворительный	13	20
Слишком напряженный	2	3
Не обременительный	23	37
Низкий	26	40
<i>Итого</i>	<i>64</i>	<i>100</i>

При анализе организации работы менеджмента 35% респондентов ответили, что на разных участках данная работа организована по-разному. 30% респондентов считают работу менеджмента данной организации средней, по уровню организованности. Некоторые сотрудники (20%) считают, что работа менеджмента организована плохо и много неразберихи. И только 17% сотрудников считают, что работа менеджмента хорошая (рис. 5). Руководству необходимо провести мероприятия по устранению ошибок в организации работы менеджмента на всех участках его работы.



Рис. 5. Организация работы менеджмента

Во всем мире любой руководитель имеет конкретные и predetermined цели своей организации. Основной задачей является эффективное управление бизнесом, таким образом, чтобы получить максимальную прибыль, в то же время, удовлетворив потребности клиента. Будь то производство, розничная торговля, сфера обслуживания, проектирование, разработка программного обеспечения или любая другая область: снижение стоимости, оптимизация процессов, сокращение времени, в свою очередь и увеличение прибыли – те самые задачи, которые стремится решить каждый управленец. Проводя анализ удовлетворенности уровнем заработной платы в данной организации, 40% респондентов считают этот

уровень нормальным. Но 37% считают, что заслуживают большего, а 23% вообще постоянно испытывают постоянную неудовлетворенность уровнем оплаты труда. Это говорит о том, что директор данной организации не всегда берет во внимание мнение своих подчиненных, либо о том, что у сотрудников слишком большие запросы для данного предприятия (табл.2).

Таблица 2

Удовлетворенность уровнем заработной платы

	Чел.	%
Нормальный уровень оплаты труда	25	40
Заслуживаю большего	23	37
Неудовлетворительный уровень оплаты труда	16	23
<i>Итого</i>	<i>64</i>	<i>100</i>

Анализируя особенности управления трудовыми ресурсами в организации, респондентов попросили выразить своё мнение о системе мотивации в данной организации. 38% опрошенных считают, что система стимулирования труда является нормальной, 25% считают, что она нуждается в усовершенствовании, т.к уже устарела, а 20% респондентов вообще не понимают, как должна работать система мотивации и что это такое. Так же, сотрудником был предложен свой вариант ответа на данный вопрос, где все 17% спросили, что такое система мотивации и как она работает. Это говорит о том, что 37% сотрудников данной организации понятия не имеют о мотивации труда, и что, скорее всего, не посещали никаких современных тренингов (рис.6). Возможно, эти сотрудники сталкивались с мотивацией труда в денежной форме, но не думали, что существует целая система мотивации труда и в безденежной форме. Руководству ООО «Строй - Пласт» следует проводить различные конкурсы между своими подчиненными. А победителей конкурсов награждать грамотами, подарками, поощрениями различных видов или даже путевкой в санаторий.

При оценке уровня влияния стиля управления на работу подчиненного, все респонденты сошлись в одном, стиль управления влияет на их работу. 75% сотрудников, ответили, что стиль их непосредственного начальника влияет на их работу, и 25% ответили, что скорее влияет (табл. 3). Это говорит о том, что руководителям подразделений нужно более тщательно подходить к вопросу выбора стиля управления, если организация ставит перед собой большие цели. Принятый стиль может служить характеристикой качества деятельности руководителя и руководящего органа, их способности создавать и воспроизводить в коллективе атмосферу, способствующую высокопроизводительной работе.

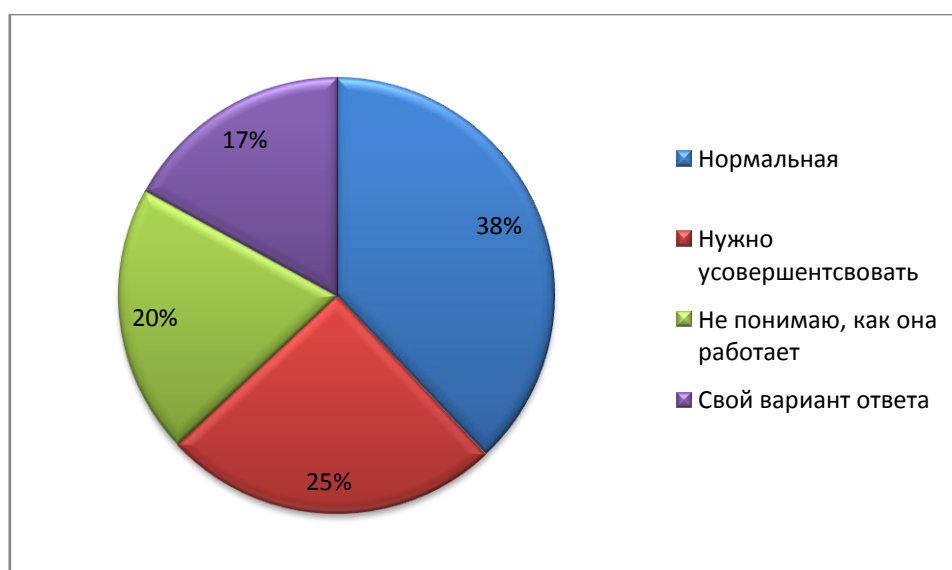


Рис. 6. Мнение о системе мотивации в организации

Таблица 3

Влияние стиля руководства непосредственного начальника на работу

	Чел.	%
Влияет	48	75
Скорее влияет	16	25
<i>Итого</i>	<i>64</i>	<i>100</i>

При проведении опроса мы попросили сотрудников данной организации ответить на вопрос «Берет ли Ваш начальник, при решении проблемы, во внимание Ваше мнение?» .40% респондентов ответили, что иногда начальник берет во внимание мнение подчиненных. Четверть опрошенных (25%) ответили, что это происходит постоянно, 20% респондентов ответили, это не происходит никогда, и 15% ответили, что изредка такое бывает (рис. 7). Это говорит о том, что, скорее всего, начальник берет во внимания мнения только определенного круга коллектива, а не всего в целом. Возможно, руководитель организации прислушивается к мнению руководителей подразделений, а не к обычным служащим.

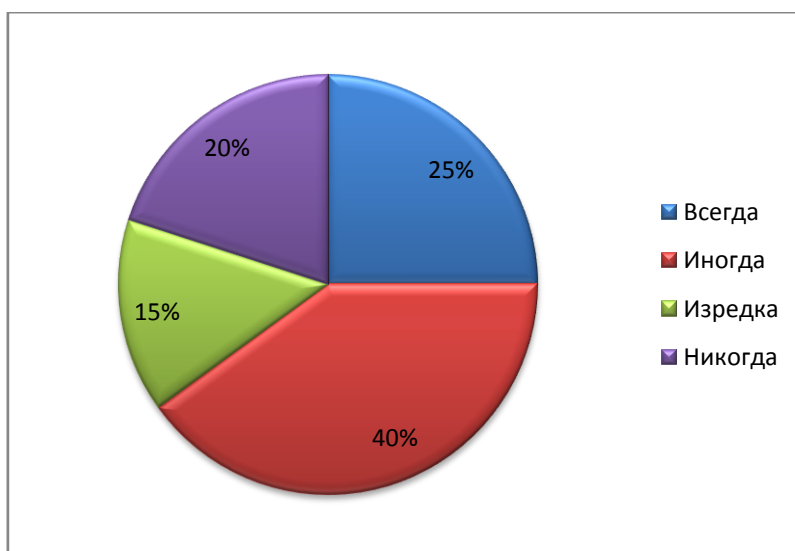


Рис. 7. Учет мнений сотрудников при решении проблемы

Анализируя особенности управления трудовыми ресурсами в организации, мы решили проанализировать степень удовлетворенности способа надзора за работой. 40% респондентов ответили, что в среднем они довольны способом надзора за работой. 30% опрошиваемых скорее недовольны надзором за работой, а 15% вовсе надзором недовольны (табл. 4). Это может говорить о том, что стиль управления данной организацией нуждается в усовершенствовании, либо же в его полном изменении, т.к почти половина сотрудников не довольна способом

надзора за их работой. Это может быть как и чрезмерная тяга руководителя всё контролировать, так и полное безразличие к работе сотрудников и в результате, отсутствие проверки выполненных заданий.

Таблица 4

Удовлетворенность способом надзора за работой

	Чел.	%
Да, очень удовлетворён	6	10
Скорее удовлетворен	3	5
В среднем удовлетворен	25	40
Скорее не удовлетворён	19	30
Не удовлетворен	11	15
<i>Итого</i>	<i>64</i>	<i>100</i>

При анализе возможности принимать самостоятельные решения, 43% респондентов ответили, что иногда они могут это делать. Из опрошенных сотрудников только 27% принимают самостоятельные независимые решения (рис.8). Это говорит о высоком доверии руководителя к своим подчиненным и, в тоже время, руководитель данной организации держит основную часть решений под своим руководством, либо под руководством начальников отделов.

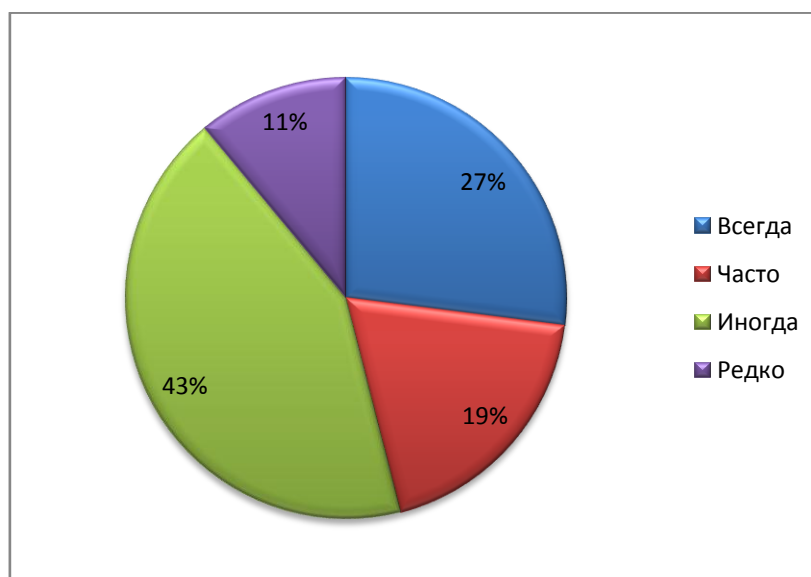


Рис. 8. Принятие самостоятельных независимых решений

Таким образом, по результатам анализа особенностей управления трудовыми ресурсами в данной организации, можно сделать вывод, что данная система нуждается в усовершенствовании и изменении. Трудовой потенциал сотрудников, которые могут взять на себя дополнительную нагрузку не используется во всю силу и организации нужно пересмотреть свои взгляды на нагрузку сотрудников.

Разные отделы данной организации загружены по-разному и у каждого свой порог загруженности на работе. Такого не должно быть в организации, нагрузка между отделами должна распределяться равномерно.

Работу менеджмента данной организации тоже можно считать неудовлетворительной, нужно провести работы для устранения этого недостатка. Так же, директор данной организации не всегда берет во внимание мнение своих подчиненных, что является плохой тенденцией для развития организации. Руководитель должен выслушать мнения всех подчиненных, без исключения, и уже потом принимать собственное мнение. 37% сотрудников данной организации понятия не имеют что такое мотивация труда, и что, скорее всего, не посещали никаких современных тренингов.

Руководителю организации следует обратить на это внимание, и проводить тренинги абсолютно всех отделов, без исключения, и производственный отдел тоже должен иметь представления о стимулировании, мотивации и других систем поощрения персонала. При оценке уровня влияния стиля управления на работу подчиненного, все респонденты сошлись в одном, стиль управления влияет на их работу.

Руководителям подразделений нужно более тщательно подходить к вопросу выбора стиля управления, если организация ставит перед собой большие цели. Принятый стиль может служить характеристикой качества деятельности руководителя и руководящего органа, их способности создавать и воспроизводить в коллективе атмосферу, способствующую высокопроизводительной работе.

Стиль управления данной организацией нуждается в усовершенствовании, либо же в его полном изменении, так как почти половина сотрудников не довольна способом надзора за их работой. Это может быть, как и чрезмерная тяга руководителя всё контролировать, так и полное безразличие к работе сотрудников и в результате, отсутствие проверки выполненных заданий. Возможно, руководителя организации стоит пересмотреть свои взгляды на управление.

2.2. Основные направления эффективного использования трудовых ресурсов в организации

Вопросы второго блока анкеты направлены на изучение основных направлений эффективного использования трудовых ресурсов в ООО «Строй - Пласт». На вопрос «Что важнее всего в Вашей работе?» 47% респондентов ответили карьерный рост. 35% сотрудников важна заработная плата, 17% считают одной из важнейшей составляющей этой работы – соц. пакет. И только 1% респондентов важно уважение со стороны руководства (рис. 9). Это говорит о том, что в организации существует карьерный рост и каждый сотрудник может двигаться вверх по карьерной лестнице, что является хорошей тенденцией в условиях кризиса.

При анализе влияния мотивации на работу сотрудников данной организации выяснилось, что на 48% сотрудников мотивация оказывает непосредственное влияние, а на 52% мотивация не оказывает абсолютно никакого влияния (табл.5). Это говорит о том, что в организации, возможно, устаревшая система мотивации персонала, которая неприемлема для современного бизнеса.

На вопрос получают ли сотрудники данной организации удовлетворения от своей работы, 44% респондентов ответили, что довольны своей работой, 27% скорее довольны, 19% скорее не довольны, а 10% не довольны своей работой (Рис. 10). Это может говорить о плохом психологическом климате в коллективе, о высоких ожиданиях от работы, которые не оправдались, строгим руководителем и

о многом другом. Руководству ООО «Строй - Пласт» можно предложить создание комнаты отдыха в офисе, тем самым эта комната будет помогать сотрудникам организации отвлечься и просто отдохнуть в обеденный перерыв. В комнате можно поставить комнатные растения и аквариум, что будет способствовать улучшению психоэмоционального состояния сотрудников в целом.

Таблица 5

Влияние мотивации на работу

	Чел	%
Влияет	30	48
Не влияет	34	52
<i>Итого</i>	<i>64</i>	<i>100</i>

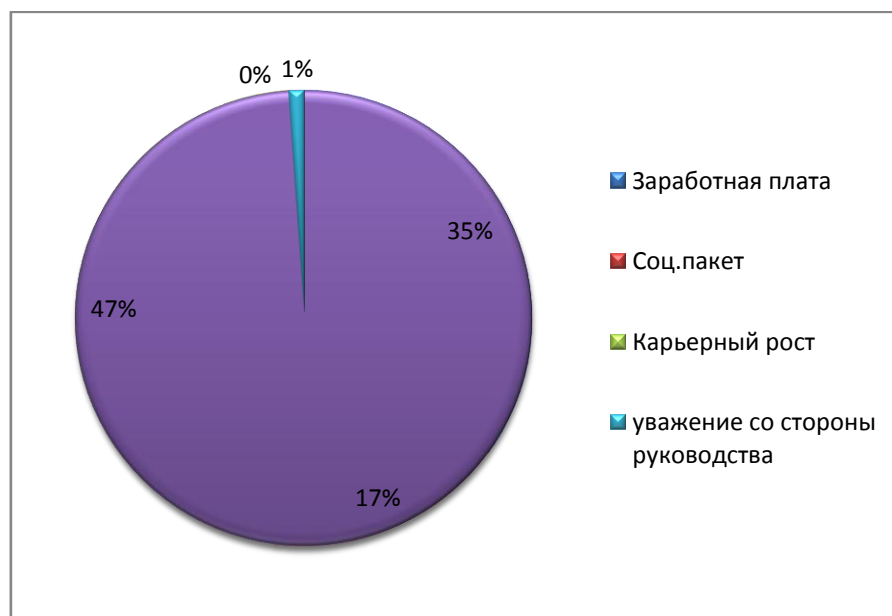


Рис. 9. Самое важное условие в работе

Продолжительность рабочего в данной организации, в среднем, составляют 6 – 8 часов, как ответили 68% респондентов. 6% сотрудников данной организации работают менее 6 часов, что связано с работой на «пол ставки», 20% сотрудников данной компании проводят на рабочем месте 8 – 10 часов (табл. 6).

Это может говорить о том, что работкники не справляются с тем количеством работы, которое руководство передает в их компетенции. Руководителю стоит повнимательнее относиться к распределению обязанностей в данной организации и четко прописать должностные инструкции на каждого работника.

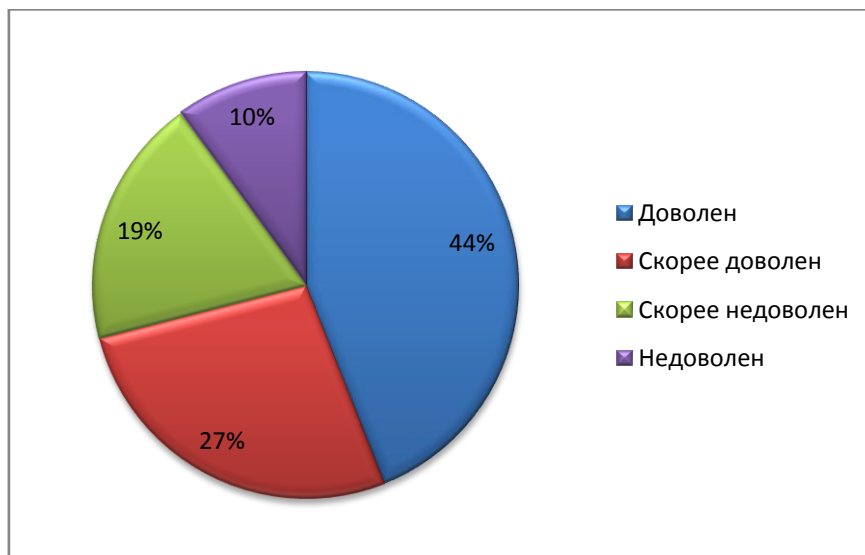


Рис. 10. Удовлетворение от своей работы

Таблица 6

Продолжительность рабочего дня

	Чел.	%
Менее 6 часов	2	3
6 – 8 часов	43	68
8 – 10 часов	12	20
Более 10 часов	7	9
Итого	64	100

Перспективы роста в любой организации это механизм удержания высококвалифицированных кадров. В данной организации наличие таких перспектив видят 49% опрошиваемых, 26% не видят для себя перспективы роста в организации, а 25% затрудняются ответить (табл.7). Это говорит о том, что

четверть сотрудников данной организации не видят перспектив роста, что говорит о возможной потере трудовых ресурсов данным предприятием. Руководителю стоит пересмотреть кадровую политику организации и давать перспективы развития и роста любому сотруднику, как экономических отделов, так и производственным, так как производство является главным образующим звеном всей организации.



Рис.11 Эффективность командной работы

Таблица 7

Перспективы роста в организации

	Чел.	%
Хорошие перспективы	31	49
Затруднились ответить	16	25
Не видят для себя таких перспектив	17	26
<i>Итого</i>	<i>64</i>	<i>100</i>

Практика показывает, что материальное стимулирование не всегда приводит к достижению желаемых результатов. И даже существенное повышение заработной платы персонала может не вызвать увеличения количественных или качественных показателей. При анализе необходимости развития в компании

морального стимулирования 60% респондентов ответили, что не видят в этом смысла. 30% считают возможным проведения различных конкурсов (лучший сотрудник и т.п), 10% сотрудников считают, что данная практика будет полезной и принесет свои результаты. Можно сделать вывод, что руководителю организации всё-таки стоит попробовать морально простимулировать своих подчиненных, и если, это практика приживется в коллективе, то и эффективность деятельности организации возрастет.

Респондентам был задан вопрос «Считаете ли Вы целесообразным создание Совета трудового коллектива в организации?». 67% опрошенных считают, что это будет полезно для организации, 20% сотрудников считают это возможным, и только 13% не видят в этом особого смысла (рис. 12). Это говорит о том, что сотрудники данной организации открыты к новым и более усовершенствованным методам управления трудовыми ресурсами. Руководителю необходимо взять во внимания желания и предпочтения своих сотрудников и на этой основе сформулировать новую систему управления трудовыми ресурсами. Создание такого совета укрепит взаимоотношения внутри коллектива и даст больше и самостоятельности и ответственности.

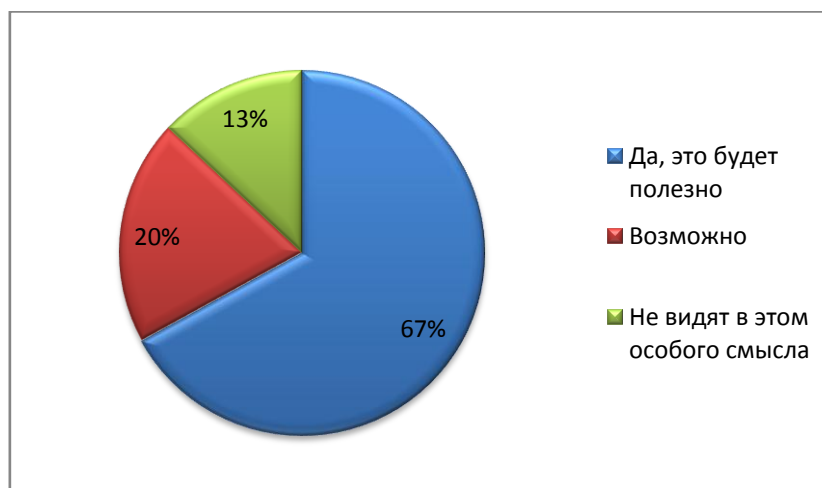


Рис. 12. Целесообразность создания Совета трудового коллектива

Проводя анализ желания сотрудников данной организации работать в ней в дальнейшем, 43% респондентов связывают с ней своё будущее, по крайней мере ближайшее. 25% скорее всего могут уйти, если предложат что-нибудь лучше, и

столько же подумывают о том, стоит ли им оставаться в этой организации. И 7% сотрудников уже находятся в поисках другой работы, и как только её найдут, сразу же уволятся (табл. 8). Данные показатели не являются критичными, т.к почти половина коллектива данной организации связывает с ней своё будущее, руководителя нужно постоянно проводить мониторинг кадрового состава и брать во внимание вещи, которыми недовольны увольняющиеся сотрудники. Можно предложить проводить анкетирование всех сотрудников на предмет недовольств, жалоб и поощрений. Это заинтересует сотрудников в работе повысит авторитет руководителя.

Таблица 8

Желание работать в данной организации в дальнейшем

	Чел.	%
Связывают с ней своё будущее	27	43
Скорее связывают, но могут уйти, если предложат что-нибудь лучше	16	25
Подумывают о том, стоит ли оставаться в данной организации	16	25
Ищут работу и уйдут сразу же, как только найдут	5	7
<i>Итого</i>	<i>64</i>	<i>100</i>

На вопрос «Каковы Ваши планы на ближайшие 1 - 2 года?», 32% респондентов ответили, что хотят перейти на следующую должность, 30% хотят перейти в другую организацию без смены специальности. 25% хотят перейти в другое структурное подразделение и 4% респондентов хотят перейти в другую организацию со сменой специальности (рис.13). Это говорит о том, что сотрудники данной организации хотят постоянно развиваться, а не сидеть на одной должности десятилетиями, что является хорошей тенденцией для развития трудового потенциала предприятия и достижения новых целей. Руководству стоит

проводить регулярный мониторинг профессиональных желаний и предпочтений своих подчиненных, тем самым развивать внутриорганизационные отношения между руководителем и подчиненными и совершенствовать систему управления трудовыми ресурсами.

Для того что бы развивать трудовой потенциал своих сотрудников руководству ООО «Строй - Пласт» нужно проводить различные конкурсы, такие как: лучший сотрудник подразделения, лучший работник месяца, лучшие показатели и т.п. Эти мероприятия будут поддерживать командный дух работников данного коллектива. У работников будет мотивация для повышения своих личных показателей. Так же каждого отличившегося сотрудника стоит поблагодарить, благодарность может быть как материальной (премия), так и вручение грамот, поездка в санаторий и т.п.



Рис.13. Планы на ближайшее будущее

Таким образом, по результатам исследования основных направлений эффективного использования трудовых ресурсов можно сделать вывод, что поставленные руководством задачи помогают сотрудникам развиваться, что в дальнейшем может послужить хорошей базой для продвижения по карьерной лестнице. Руководителю организации всё-таки стоит попробовать морально

простимулировать своих подчиненных, и если, это практика приживется в коллективе, то и эффективность деятельности организации возрастет.

В данной организации наблюдается плохой психологический климат в коллективе. Это может быть из-за высоких ожиданиях от работы, которые не оправдались, строгом руководителе и о многом другом.

В ходе анализа выяснилось, что руководство берет во внимания мнения только определенного круга коллектива, а не всего в целом. Возможно, руководитель организации прислушивается к мнению руководителей подразделений, а не к обычным служащим. Данный аспект непосредственно влияет и на психологический климат в коллективе и на мотивацию к работе.

67% опрошенных считают, что это для организации будет полезным создание Совета трудового коллектива, 20% сотрудников считают это возможным, и только 13% не видят в этом особого смысла. Это говорит о том, что сотрудники данной организации открыты к новым и более усовершенствованным методам управления трудовыми ресурсами. Руководителю необходимо взять во внимания желания и предпочтения своих сотрудников и на этой основе сформулировать новую систему управления трудовыми ресурсами.

Карьера планируется, как правило, не менее чем на 5 и не более чем на 10 лет. План развития карьеры составляется самим работником при содействии руководителя подразделения и учебно-производственного центра. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе. Перспективы роста в любой организации это механизм удержания высококвалифицированных кадров.

В данной организации наличие таких перспектив видят 49% опрошиваемых, 26% не видят для себя перспективы роста в организации, а 25% затрудняются ответить. Это говорит о том, что четверть сотрудников данной организации не видят перспектив роста, что говорит о возможной потере трудовых ресурсов данным предприятием. Руководителю стоит пересмотреть

кадровую политику организации и давать перспективы развития и роста любому сотруднику, как экономических отделов, так и производственных.

Проводя анализ желания сотрудников данной организации работать в ней в дальнейшем, 43% респондентов связывают с ней своё будущее, по крайней мере ближайшее. 25% скорее всего могут уйти, если предложат что-нибудь лучше, и столько же подумывают о том, стоит ли им оставаться в этой организации. И 7% сотрудников уже находятся в поисках другой работы, и как только её найдут, сразу же уволятся. Данные показатели не являются критичными, так как почти половина коллектива данной организации связывает с ней своё будущее, руководителя нужно постоянно проводить мониторинг кадрового состава и брать во внимание вещи, которыми недовольны увольняющиеся сотрудники.

Руководству данной организации необходимо обратить внимание на позиции, на которые некоторые сотрудники затруднились ответить, нужно провести анализ такого исхода. Либо данных сотрудников не оповещают, о каких – либо изменениях или предложениях со стороны руководства, либо данные сотрудники просто незаинтересованные в жизни организации, и не желают профессионально развиваться внутри этих стен.

2.3. Развитие трудовых ресурсов в организации

Третий блок анкеты направлен на изучение резервов развития трудовых ресурсов в данной организации, что является одним из ключевых факторов успешного функционирования предприятия. Профессиональное развитие персонала является неотъемлемой частью его работы, и поэтому, мы решили проанализировать, как часто задачи, которое ставит перед сотрудниками руководство, помогают им профессионально развиваться. 54% респондентов ответили, что поставленные перед ними задачи помогают профессионально развиваться очень часто, 25% - часто, 12% - в 50% случаев и 9% - изредка (рис. 14). Это говорит о том, что всё таки, в большей степени поставленные

руководством задачи помогают сотрудникам развиваться, что в дальнейшем может послужить хорошей базой для продвижения по карьерной лестнице.

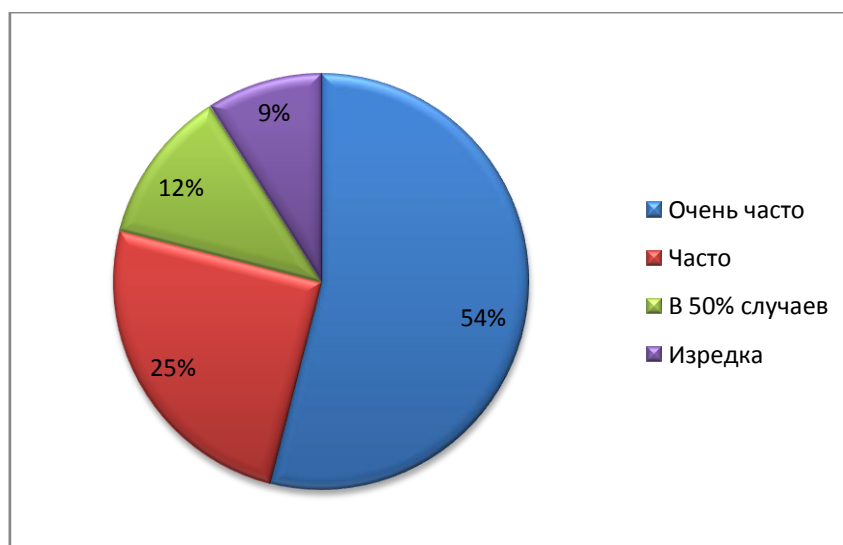


Рис. 14. Помощь задач профессионально развиваться

Возможность карьерного роста в организации, один из ключевых факторов, который помогает удержать квалифицированный персонал. Все респонденты считают, что в данной организации есть возможность карьерного роста, что является хорошей перспективой для любого сотрудника (табл.9). Возможность перейти на новую должность является хорошим инструментом для удержания высококвалифицированных специалистов. Руководство ООО «Строй - Пласт» нужно давать развиваться в профессиональном плане своим сотрудникам с целью повышения конкурентоспособности организации в целом.

Таблица 9

Возможность карьерного роста в организации

	Чел.	%
Имеется возможность	64	100
Не имеется	0	0
<i>Итого</i>	<i>64</i>	<i>100</i>

Стресс на работе нельзя ограничивать событиями и условиями, имеющими место непосредственно на рабочем месте. Любая организация является открытой социальной системой, и на ее элементы – работников – естественно воздействуют внешние факторы, такие как изменения в обществе, экономические и финансовые условия, изменения в их личной жизни (семейные проблемы, старение, смерть близкого родственника, рождение ребенка и т.п.). Мы решили узнать, насколько стрессовой является работа сотрудников данной организации. 47% респондентов ответили, что их работа очень стрессовая, 32% ответили, что работают абсолютно на бес стрессовой должности, 17% считают свою работу практически не стрессовой, а 4% сотрудников считают, что их работа стрессовая (рис. 15). Мнения респондентов очень сильно разделились, что может говорить о разных уровнях стресса в разных подразделениях. И всё равно, руководитель должен тщательнее изучить этот вопрос, и возможно, нанять штатного психолога, который будет помогать сотрудникам организации решать, возникающие психологические проблемы.

Наличие курсов повышения квалификации является одним из факторов удержания высококвалифицированного персонала. На вопрос «Проходят ли сотрудники Вашей организации курсы повышения квалификации?», 23% респондентов ответили, что проходят, 22% затруднились ответить, и 55% респондентов ответили, что такие курсы вообще отсутствуют (табл.10). Этого говорит о том, что руководителю организации, возможно, отправляет на курсы повышения квалификации какую-то определенную часть своих сотрудников, но не всех. Всех сотрудников невозможно сразу отправить на курсы повышения квалификации, так как это всё-таки затраты для организации, да и производство остановится. Руководителю следует составить план, в котором будут указаны работники, которых планируется отправить на курсы повышения квалификации. Тем самым, руководитель облегчит себе работу. Отправлять на курсы повышения квалификации стоит сотрудников не только руководящего звена, но и сотрудников самого производства, так как производство является главной и неотъемлемой частью данной организации.



Рис. 15. Наличие стресса на работе

Таблица 10

Наличие курсов повышения квалификации

	Чел.	%
Да, есть такие курсы	15	23
Такие курсы отсутствуют	35	55
Затрудняюсь ответить	14	22
<i>Итого</i>	<i>64</i>	<i>100</i>

Курсы повышения квалификации, в последнее время, становятся очень актуальными, человек может повысить как свою квалификацию на занимаемой должности, так и расширить свои профессиональные возможности, освоив еще какую – либо сферу деятельности. Мы спросили наших респондентов о вариантах повышения квалификации внутри данной организации, и 61% сотрудников ответили, что это чтение литературы по специальности, 20% - посещение тренингов, и 19% отметили дополнительные курсы (рис. 16). Это говорит о том, что руководство данной организации заботится о своих подчиненных и даёт возможность им профессионально развиваться, что является одним из важнейших аспектов трудовой деятельности организации.



Рис. 16 Варианты повышения квалификации в организации

Организации развиваются через нововведения. Но на их пути возникают различные барьеры, в том числе и психологические, которые вызывают отрицательную установку на новое. Чтобы уменьшить их влияние, убедить в преимуществах нового, надо практически показать, что при нововведении будет лучше, чем до него. А для начала нужно узнать у сотрудников, что они думают, об этих нововведениях и повлияют ли они, по их мнению, на повышение эффективности работы организации. Больше половины респондентов (53%) ответили, что экономические нововведения не поспособствуют повышению эффективности работы подразделения, 27% считают это пойдет на пользу организации и 20% затруднились ответить на этот вопрос (табл.11). Это может свидетельствовать о том, что сотрудники организации закрыты к нововведениям именно с экономической точки зрения, возможно, многие просто не понимают, в чем они будут заключаться. Руководителю, если он захочет ввести экономические нововведения, нужно оповестить всех сотрудников данной организации о своих намерениях и планах, чего именно он хочет достичь, и как это отразится на сотрудниках.

Способность экономических нововведений повлиять на эффективность работы подразделений

	Чел.	%
Способна повлиять	17	27
Не способна повлиять	33	53
Затруднились ответить	14	20
<i>Итого</i>	<i>64</i>	<i>100</i>

Потеря высококвалифицированного работника, для организации является страхом номер один. Поэтому, не лишним будет проанализировать, не заставляет ли сложившаяся экономическая ситуация искать дополнительные источники заработка сотрудников данной организации. Больше половины респондентов (65%) ответили, что не ищут дополнительных заработков, так как их полностью устраивает заработная плата, 20% - затруднились ответить на данный вопрос, а вот 15% сотрудников данной организации ищут источники дополнительного заработка, оставаясь в штатном расписании организации (рис.17). Это может говорить о том, что всё же большая часть сотрудников не хочет, либо же у них нет потребности искать дополнительный источник заработка, а с остальными сотрудниками руководитель должен провести беседы и выяснить, чего же не хватает им на данной работе.

При анализе развития трудовых ресурсов, мы решили проанализировать наличие внутренних резервов для повышения эффективности труда. Больше половины сотрудников данной организации считают, что такие резервы имеются и очень значительные, 23% ответили, что резервы для повышения эффективности труда незначительные, но имеются, 17% - затруднились ответить на этот вопрос и только 4% считают, что все резервы использованы (табл. 12). Это говорит всё-таки о наличии данных резервов, которые руководитель организации должен использовать, что добиться еще более больших целей в работе своей организации.

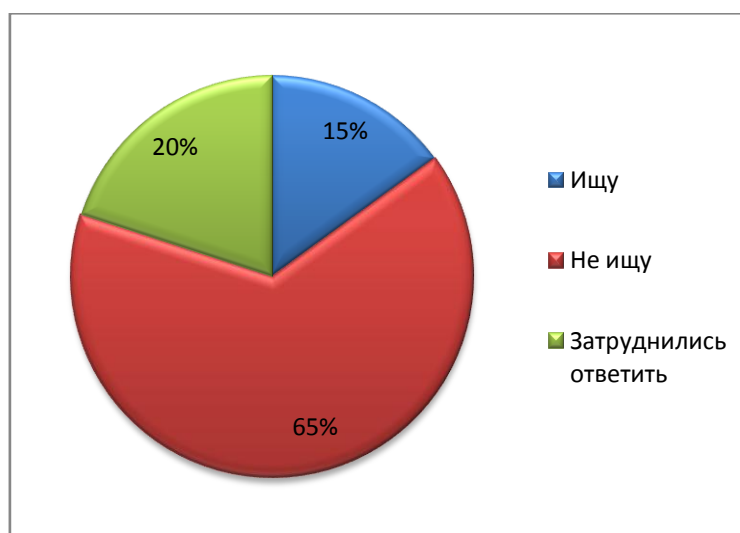


Рис. 17. Желание искать дополнительный заработок

Таблица 12

Наличие внутренних резервов для повышения эффективности труда

	Чел.	%
Безусловно, имеются и значительные	35	56
Возможно, имеются незначительны	14	23
Все резервы использованы	2	4
Затруднились ответить	13	17
<i>Итого</i>	<i>64</i>	<i>100</i>

При анализе наличия внутренних резервов, нельзя пропустить и тот вопрос, в чем же конкретно, сотрудники данной организации видят эти, неиспользованные резервы. 47% сотрудников ответили, что видят неиспользованные резервы в организации труда персонала, 35% - в стилях и методах управления персоналом, по 8% респондентов считают, что неиспользованные резервы заключаются в неиспользовании инициативы и творческого потенциала сотрудников и в отсутствие у сотрудников творческой инициативы, а 2% - в качестве страховых услуг (рис.18). Это говорит о том, что сотрудники данной организации требуют изменения в организации труда персонала, и пересмотрения руководством организации стиля управления.



Рис. 18. Неиспользованные резервы

Таким образом, в ходе анализа было выявлено, сотрудники данной организации проходят курсы повышения квалификации, но не все. Руководству ООО «Строй - Пласт» стоит обратить на это внимания, и повышать квалификацию не только управляющего звена, что, несомненно, важно, но и работников производства, так как новые технологии в производстве и подготовка высококвалифицированных сотрудников являются одной из составляющей повышения конкурентоспособности производственной организации.

Большая часть сотрудников не хочет, либо же у них нет потребности искать дополнительный источник заработка, что является хорошей тенденцией, как для организации, не надо тратить средства на новых сотрудников, так и для сотрудников, которые работают в ООО «Строй - Пласт». А с остальными сотрудниками руководитель должен провести беседы и выяснить, чего же не хватает им на данной работе.

В данной организации есть возможность карьерного роста, что является хорошей перспективой для любого сотрудника.

Сотрудники организации закрыты к нововведениям именно с экономической точки зрения, возможно, многие просто не понимают, в чем они будут заключаться. Руководителю, если он захочет ввести экономические нововведения, нужно оповестить всех сотрудников данной организации о своих намерениях и планах, чего именно он хочет достичь, и как это отразится на сотрудниках.

В ООО «Строй - Пласт», по мнению сотрудников, есть неиспользованные ресурсы. Руководству организации стоит обратить на это внимание, и по возможности, максимально использовать эти ресурсы, для достижения намеченных целей и более эффективной работы коллектива.

Выводы по 2 главе.

По результатам анализа особенностей управления трудовыми ресурсами в данной организации, можно сделать вывод, что система управления трудовыми ресурсами нуждается в усовершенствовании и изменении.

Руководителям подразделений нужно более тщательно подходить к вопросу выбора стиля управления, если организация ставит перед собой большие цели. Принятый стиль может служить характеристикой качества деятельности руководителя и руководящего органа, их способности создавать и воспроизводить в коллективе атмосферу, способствующую высокопроизводительной работе.

Стиль управления данной организацией нуждается в усовершенствовании, либо же в его полном изменении, т.к почти половина сотрудников не довольна способом надзора за их работой. Это может быть как и чрезмерная тяга руководителя всё контролировать, так и полное безразличие к работе сотрудников и в результате, отсутствие проверки выполненных заданий.

В ООО «Строй - Пласт», возможно, устаревшая система мотивации персонала, которая неприемлема для современного бизнеса и не действует на сотрудников.

Каждое подразделение данной организации эффективность командной работы оценивает по разному, но руководителю стоит обратить на это внимание, и может быть, внести какие то нововведения в работу каждого подразделения в

отдельности и организации в целом. Руководству ООО «Строй - Пласт» стоит проводить различные мероприятия по сплочённости коллектива, это могут быть как проведения различных праздников, так и постановка новых задач, которые помогут сплотиться коллективу в целом, а не в отдельно взятом подразделении.

Организации развиваются через нововведения. Но на их пути возникают различные барьеры, в том числе и психологические, которые вызывают отрицательную установку на новое. Чтобы уменьшить их влияние, убедить в преимуществах нового, надо практически показать, что при нововведении будет лучше, чем до него.

Организации стоит проводить курсы повышения квалификации, тренинги для всех структурных подразделений. Потому что высококвалифицированные кадры это залог успеха любой организации.

Так же, руководству ООО «Строй - Пласт» нужно обратить внимание на неиспользованные сотрудников, которые, по их мнению имеются, возможно, привлекать работников к различным общественным работам или к проведению различных внутриорганизационных конкурсов.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Рекомендации по эффективному использованию трудовых ресурсов

Осуществляя свою деятельность, ООО «Строй - Пласт» должно оценить ресурсы, имеющиеся у них в наличии, выбрать наиболее приоритетные направления расходования ресурсов и проанализировать возможности привлечения ресурсов со стороны.

Экономический аспект проблемы выбора заключается в выяснении, какой вариант использования ограниченных ресурсов обеспечит максимум доходности.

После того, как мы провели анализ эффективности использования трудовых ресурсов и выявили проблемные стороны, мы можем выбрать направление использования ресурсов.

Рекомендациями по повышению эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Строй - Пласт» будут являться мероприятия по росту производительности труда.

Совершенствование организации труда проводят на предприятиях по следующим основным направлениям:

- - оптимизация форм разделения и кооперации труда;

Разделение труда, приводя к обособлению отдельных видов работ и работников, вызывает необходимость объединения трудовой деятельности всех работников, чтобы их совместные усилия привели к достижению конечной цели организации. Такое объединение отдельных исполнителей, установление взаимосвязей между ними для достижения совместной цели производства называют кооперацией труда.

Кооперация труда — это как бы вторая, неотъемлемая сторона разделения труда.

Кооперация труда поддерживает согласованность в работе индивидуальных и коллективных исполнителей, обеспечивает непрерывность производственного процесса, ритмичность выпуска продукции, сокращает производственный цикл, позволяет лучше, эффективнее использовать персонал предприятия, организации.

Задача внедрения рациональных форм кооперации труда на предприятии заключается в установлении и поддержании оптимальной пропорциональности отдельных видов специализированного труда, в установлении рациональных производственных связей между работниками.

На предприятиях и в организациях кооперация труда осуществляется в следующих формах:

- между цехами (межцеховая форма кооперации труда);
- между различными участками внутри цехов (внутрицеховая или межучастковая кооперация труда);

- между исполнителями (в форме внутриучастковой и внутрибригадной кооперации труда).

Если в организации имеет место иное структурное деление, формы кооперации труда называются в соответствии с этим структурным делением.

При межцеховой кооперации труда устанавливаются конкретные, планомерные производственные связи меж цехами, принимающими роль в разработке отделанного продукта. Производственные связи меж цехами зависят от принципа построения предназначенных цехов. Кооперация труда может существовать технологической либо предметной в зависимости от такого, сообразно какому принципу организованы цеха. При технологической кооперации продукция предоставленного цеха передается в иной цех для исполнения работ на последующей стадии технологического процесса.

Производственные связи, имеющиеся меж главными и вспомогательными цехами, содержатся в том, что исходя из плановых заданий главных цехов, из численности и нрава оснащения, количества работающих, запасные цеха обязаны гарантировать обычное функционирование главных цехов.

Вторая из названных выше форм кооперации — внутрицеховая — состоит в установлении производственных связей между работниками специализированных участков в рамках данного цеха, если таковые имеются. Эти связи устанавливаются в зависимости от формы разделения труда; как и межцеховая, внутрицеховая кооперация труда может выступать в виде технологической, либо предметной кооперации труда.³⁰

- улучшение организации и обслуживания рабочих мест;

Важным направлением организации труда является улучшение организации и обслуживания рабочих мест

Правильно организовать рабочее место - значит обеспечить его рациональное планирование, оснащение инструментом, оборудованием,

³⁰ Грибов В.Д., Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учебник. Практикум. [Текст] - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 336с.

своевременную подачу материалов, сырья, тары, создать благоприятные санитарно-гигиенические и эстетические условия труда.

При организации рабочих мест необходимо учитывать мощность и специализацию предприятия, характер осуществляемых в нем технологических процессов, последовательность их выполнения, степень разделения труда

Рабочие места предназначены для выполнения следующих друг за другом операций, т.е. создание поточных технологических линий, позволяющих сократить лишние непроизводительные движения работников.

На доготовочных предприятиях, в основном небольших, преобладают комбинированные рабочие места, где выполняется несколько технологических операций. Комбинированное рабочее место следует обеспечивать полным набором инструментов, посуды, инвентаря, необходимого для осуществления всех технологических операций, выполняемых на данном рабочем месте. Непосредственно на универсальном рабочем месте должны находиться только инструменты, необходимые для текущей операции. Для размещения других инструментов и приспособлений оборудуются выдвижные ящики, полки..

Аттестация рабочих мест является комплексной оценкой на соответствие нормативным требованиям технико-технологических, организационно-экономических условий труда и техники безопасности.

- рационализация передового опыта;
- изменение объема и структуры производства;
- использование более прогрессивных техники и технологии

Качество технологического процесса реализуется в его способности создать новшество. Оно оценивается как с позиций технико-технологических характеристик, так и системой экономических показателей. Для того, чтобы внедрение новой техники и технологии было эффективным, необходимы такие их качества как адаптивность, гибкость, способность к "встроенности" в старое производство, возможности синергизма, чёткая стратегия, наличие патентов и лицензий на технологию, высококвалифицированный персонал, адекватные организационно-управленческие структуры. Все эти понятия невозможно свести к

какому-то единому показателю, поэтому качество технологии определяет непосредственно рынок, а критерием всего многообразия свойств выступает экономическая эффективность.³¹

При проектировании, разработке и внедрении новой техники и технологии процедура определения экономической эффективности этих мероприятий состоит из четырёх этапов.

Первый этап – определение необходимых затрат для реализации инновационных мероприятий;

второй – определение возможных источников финансирования;

третий – оценка экономического эффекта от внедрения новой техники и технологии;

четвёртый – оценка сравнительной эффективности новшества путём сопоставления экономических показателей.

Экономическая эффективность характеризуется соотношением экономического эффекта, полученного в течение года, и затрат на внедрение данного мероприятия. Широко применяемые технико-экономические и функционально-стоимостные методы анализа позволяют установить зависимость между техническими и экономическими показателями процессов и найти алгоритм оптимального функционирования производственных систем. В отдельности решить проблему качества и экономической эффективности новой техники и технологии невозможно. Наиболее целесообразно применить обобщённую технико-экономическую модель, которая выявляет воздействие показателей технического уровня на обобщающие технико-экономические показатели: себестоимость, производительность, приведённые затраты и т.д. Для этого необходимо на самом начале проектирования новшества избрать альтернативный вариант:

³¹ Ильина Л.Н. Управление кадровой политикой промышленного предприятия [Текст]// Л.Н. Ильина - М. : Юпитер, 2015. - 151 с.

- оптимальные свойства новшества при максимальной экономической эффективности или
- максимально совершенный уровень новшества при удовлетворительной экономической эффективности.

Среди показателей повышения экономической эффективности мероприятий по техническому и организационному развитию можно выделить следующие:

- приращение производительности труда, относительное отклонение численности работающих и фонда оплаты труда;
- приращение материалоотдачи (снижение материалоёмкости), относительное отклонение в затратах материальных ресурсов;
- приращение фондоотдачи (снижение фондоёмкости) основных средств, относительное отклонение основных средств;
- приращение скорости оборота оборотных средств, относительное отклонение (высвобождение или связывание) оборотных средств;
- приращение объёма выпуска продукции за счёт интенсификации использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов;
- приращение прибыли или себестоимости продукции;
- приращение показателей финансового состояния и платёжеспособности предприятия.

Предлагаемая система показателей экономической эффективности новой техники едина для всех отраслей материального производства.

Все эти межотраслевые направления совершенствования организации труда универсальны для предприятий любого уровня и формы собственности, для работников любой категории. Эти мероприятия должны осуществляться в тесной взаимосвязи и постоянно.

Для дальнейшего роста производительности труда ООО «Строй - Пласт» необходимо повысить следующие факторы:

- степень механизации и автоматизации;
- укрепление дисциплины труда;
- квалификация рабочих;

- применение прогрессивных методов нормирования труда;
- действующая премиальная система, материальное и моральное стимулирование труда;
- психологический климат и другие.

Для того чтобы увеличить резерв рабочего времени и провести изменения в структуре персонала необходимо пересмотреть существующий на предприятии баланс рабочего времени и баланс рабочих мест и численности работников.

Именно баланс рабочего времени позволяет получить представление об эффективности использования рабочего времени на предприятии. Базовой единицей для его составления служат нормо-часы. Баланс рабочего времени состоит из двух частей. В первой части отражаются ресурсы труда, а во второй части показывается использование ресурсов труда.

Баланс рабочих мест и численности работников составляется для установления наличия излишних или незанятых рабочих мест, которые влияют на соотношение труда и основного капитала и, соответственно, на уровень эффективности использования данных факторов производства.

Целью использования отраслевых и внутрипроизводственных резервов является более эффективное использование трудовых ресурсов и как следствие сокращение затрат труда на производство единицы продукции, работ, услуг.

Факторы роста производительности труда - это не только изменения материально-технических, организационных и социально-экономических условий труда, то есть могут выступать не только как конкретные мероприятия, но и как обращение глубинных процессов и явлений. Например, изменение формы собственности, углубление хозяйственного расчета, комплексная реструктуризация предприятия и т.п.

Также можно произвести анализ соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы для их рационализации.

Структура и организация производства и труда включают такие мероприятия повышения резервов эффективности использования трудовых ресурсов, как повышение уровня концентрации, специализации и

кооперирования, сокращения длительности производственного цикла, обеспечения ритмичности производства и других принципов научной организации производства; сокращение и полная ликвидация производственного брака; обеспечение принципов научной организации труда.

Так же предприятию необходимо, провести мероприятия направленные на:

- определение мотивационной структуры текучести кадров (работники заполняют анкеты, в которых указывают причины увольнения, с ними проводятся итоговые собеседования; полученные данные систематизируются и анализируются; на их основе планируются мероприятия по управлению текучестью персонала);
- разработка системы мероприятий, направленных на омоложение кадрового состава. В производственной организации она включает следующие направления: материальное стимулирование старших работников к уходу на пенсию, привлечение молодых специалистов (предпочтение отдается наиболее подготовленным выпускникам средних специальных и высших учебных заведений), закрепление в производственной организации.

Предприятию нужно обязательно совершенствовать функции по управлению персоналом

Особое внимание следует обратить на разработку кадровой политики, которая для данного предприятия не является четко оформленной, а также стратегии управления персоналом.

Так же, предлагается необходимым совершенствование деловой оценки персонала, текущую периодическую оценку, как основу для принятия решений о реализации деловой карьеры и служебно-профессионального роста, создавать резерв на выдвижение, а также выявлять молодых сотрудников с лидерским потенциалом.

Организации необходимо обратить внимание на делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом, составление должностных инструкций. Существующие на предприятии должностные инструкции

сохранились практически в неизменном виде уже более шести лет, что в принципе недопустимо в условиях постоянно меняющейся внешней среды, диктующей свои условия внутренней среде предприятия, в том числе и кадровому потенциалу. Несомненно, что для реализации всего вышеперечисленного данной организации необходимы сотрудники, обладающие высоким профессионализмом в области управления персоналом. Для этого возможно использовать имеющийся кадровый потенциал организации (работников отдела кадров), предварительно вложив средства в повышение их квалификации, либо воспользоваться внешними источниками покрытия кадровой потребности.

В настоящее время в ООО «Строй - Пласт» стимулирование труда служащих осуществляется за счет заработной платы и прибыли, идущей на оплату труда по конечным результатам.

Для дифференциации индивидуального вклада работника, во-первых, необходимо установить базовую ставку работника; во-вторых, определить диапазон изменения базовой ставки. В качестве базовой ставки возьмем месячную тарифную ставку работника.

Диапазон базовой тарифной ставки целесообразно установить, исходя из влияния различных размеров поощрительных выплат на заинтересованность работников.

На практике при организации оплаты труда необходимо учитывать степень влияния выплат на заинтересованность работников в результатах труда.

При ненадлежащем выполнении работ базовая ставка должна уменьшаться, а при более качественном она должна увеличиваться. Чтобы некачественное и качественное выполнение работ оказывало одинаковое влияние на материальные стимулы, необходимо уменьшать и увеличивать базовую тарифную ставку на одну и ту же величину. Если сильное влияние на материальные стимулы оказывает размер выплат в размере 50% от заработка, то диапазон тарифной ставки составит от 75 до 125%. Для разработки системы премирования необходимо определить размер премии и систему показателей

ООО «Строй - Пласт» может пользоваться следующим алгоритмом оценки труда работников:

1. Необходимо чёткое разделение всей товарной номенклатуры между менеджерами по закупкам. Таким образом, достигается чётко очерченная ответственность каждого менеджера по закупкам позиций из своей части номенклатурной базы.

2. Необходимо внести данные об ответственном менеджере по закупкам в 1С, как дополнительного свойства позиции для всей номенклатуры, это:

- позволит легко увидеть нераспределённые позиции;
- облегчит вывод отчётов по работе каждого менеджера;
- обеспечит возможность любому заинтересованному лицу быстро узнать менеджера по закупкам, ответственного за наличие или отсутствие той или иной позиции;
- сделает упорядоченной передачу дел в случае перераспределения позиций между менеджерами по закупкам.

3. Все показатели работы менеджеров по закупкам должны рассчитываться относительно общей суммы продаж по позициям этого менеджера за тот же период. Это сделает оценку более справедливой, так как в ней будет учитываться общие тенденции к росту или снижению спроса. Такими показателями являются:

- оборачиваемость средств вложенных в закупку на склад;
- суммированный неудовлетворённый спрос в рублях относительно суммы продаж по тем же позициям за тот же период;
- сумма замороженных, в том числе в неликвиды, средств.

4. Особняком стоит возможность премирования сотрудника по факту нахождения им другого поставщика, который по ряду показателей лучше нынешнего, или работа с нынешним поставщиком, приведшая к качественным изменениям в лучшую сторону. Для данного типа премии видится необходимым определять её величину в каждом случае отдельно с учётом:

- надёжности и срока поставок;
- цены;

- качества товара;
- условий платежей;
- возможности внеплановых поставок.

5. Так же отдельно стоит проблема штрафов за закупку заведомо неликвидных позиций и ошибка в закупке заказных позиций. При возникновении таких ошибок, нужно проводить анализ и выяснить, почему данные ошибки были допущены, принять меры по устранению этих недостатков и ввести в курс дела всех работников организации ООО «Строй - Пласт» что и по каким причинам может случиться. Руководству ООО «Строй - Пласт» можно предложить внедрить систему премирования работников. Премия сотрудника будет складываться от числа выполненных заявок, своевременной поставки и оценки руководителя. Если все поставки выполнены в срок сотрудник будет получать оклад + премию (15%).

Премирование сотрудников ООО «Строй - Пласт» будет происходить за счет:

- быстрота поставки "горячей" позиции
- отсутствие излишнего запаса на складе
- наличие на складе необходимых ходовых позиций
- за повышение профессионального уровня
- за грамотную организацию работы, оперативность реагирования
- за оптимизацию работы предприятия.

Таким образом, руководству ООО «Строй Пласт» необходимо пересмотреть свои взгляды на кадровую политику организации и на сотрудников в целом. Руководству необходимо привлечь высококвалифицированных и опытных сотрудников для разработки новой кадровой стратегии, которая в дальнейшем будет способствовать привлечению молодых специалистов в данную организацию и удержанию уже опытных сотрудников. Для повышения эффективности управления трудовыми ресурсами руководству данной организации нужно обратить внимания на предложенные рекомендации. Ни одни новые идеи или методы не могут проходить без вложения денежных или

трудовых средств, руководство должно быть готово, что для реорганизации кадровой политики понадобятся как денежные, так и трудовые ресурсы. И данная организация должна быть готова к тому, что все нововведения не сразу принимаются коллективом, так что нужно запастись терпением, упорством и временем. Для этого возможно использовать имеющийся кадровый потенциал данной производственной организации (работников отдела кадров), предварительно вложив средства в повышение их квалификации, либо воспользоваться внешними источниками покрытия кадровой потребности.

3.2. Методы развития трудовых ресурсов

Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является лишь началом.

Для блага самой организации руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров.

Развитие трудовых ресурсов, повышение потенциала приводит к росту производительности труда и прибыльности предприятия.

Для развития трудовых ресурсов ООО «Строй - Пласт» могут использовать следующие методы: профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе; оценка производственной деятельности; система вознаграждения; профессиональная подготовка, обучение, повышение квалификации; продвижение по службе; управление карьерой.

1. Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллектив.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация - это общественная система, а каждый работник - это личность. Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и

взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Если, например, последний руководитель нового работника был человеком властным и предпочитал общаться только путем переписки, работник будет считать, что ему лучше послать бумагу, чем просто поднять телефонную трубку, хотя его новый руководитель предпочитает устное общение.

Во время периода приспособления к организации у нового работника посредством социальной адаптации к организации вырабатывается определенное отношение к работе. Социальная адаптация в организации - это процесс познания отношений власти, постижения правил, принятых в организации, обучения и осознания значимых моментов в организации и ее подразделениях.

Организации употребляют целый разряд методик как официальных, так и неофициальных, для такого, чтоб завести человека в родное сообщество. Казенно, во время найма организация дает человеку информацию о себе с тем, чтоб ожидания кандидата были реалистичны. Критерии, процедуры и наставления со стороны старших сообразно должности представляют собой доп формальные способы привыкания тружеников в коллективе организации. В ходе неофициального общения новейшие труженики выяснят не писанные критерии организации, кто владеет настоящей властью, каковы настоящие шансы на продвижение сообразно службе и рост возмездия, какой-никакой степень производительности считают достаточным коллеги сообразно работе. Нормы, известные к работе и ценности, принятые в неформальных группах, имеют все шансы действовать или в помощь, или супротив официально поставленных целей организации.

Если руководитель не прилагает активных усилий для организации адаптации новых подчиненных, они могут разочароваться из-за несбыточности своих надежд, могут посчитать, что в поведении следует руководствоваться опытом, приобретенным на прежней работе, или прийти к другим неправильным заключениям о своей новой работе.

Руководитель также должен помнить о том, что кое-что из того, что новички узнают в ходе своей адаптации, может оказаться для них просто шоком.

Цели профориентации состоят в том, что бы быстрее ввести нового сотрудника в «курс дела», что бы он как можно скорее вышел на уровень своих коллег, и работал так, что ни у кого и в памяти не возникло, что этот сотрудник новенький. Например, в США в рамках системы профессиональной информации регулярно издаются «Словарь профессий», «Справочник профессий», «Справочник наиболее требуемых профессий». В них содержатся подробные описания нескольких тысяч специальностей, их особенностей; требований, предъявляемых к работнику, величине зарплаты; тенденций занятости на перспективу и т.д. По опубликованным данным, каждый доллар, затраченный на разработку текстов профотбора, создает экономический эффект в 1 тыс. долл. За счет отсева непригодных в процессе обучения, снижения аварийности по вине персонала, затрат на подготовку специалистов.

Адаптация персонала в организации ставит перед собой цель облегчить вход новых сотрудников в привычное течение рабочей жизни, уже сложившегося коллектива. Исследования показывают, что если человека не устраивает какая-нибудь мелочь в работе с самого начала, то он уже принимает решения, уволиться, и он это сделает в течение первого года. Новый сотрудник в организации встречается с массой проблем и трудностей, основные из которых появляются из-за отсутствия правил о работе, расположении и о психологическом климате в коллективе.

Условно процесс адаптации можно разделить на 4 этапа.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других организаций, период его адаптации будет минимальным. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, правилами поведения и т. д.

Этап 2. Ориентация - практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются. Обычно программа ориентации затрагивает следующие вопросы:

- общее представление о компании (цели, традиции, нормы, потребители, информация о руководителях и др.);
- политика организации (принципы кадровой политики и подбора персонала, направления профессиональной подготовки и повышения квалификации, правила охраны коммерческой тайны, использования рабочего времени и др.);
- оплата труда;
- дополнительные льготы;
- охрана труда.

Кроме общей программы, может быть проведена специальная программа, которая предполагает беседы с сотрудниками подразделения и собеседование с непосредственным и вышестоящим руководителями. Затрагиваются вопросы: функции подразделения, рабочие обязанности и ответственность, требуемая отчетность, процедуры, правила, предписания.

Этап 3. Действенная адаптация. Приспособление новичка к своему статусу и включение его в межличностные отношения с коллегами. Необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации.

Этап 4. Функционирование - постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

2. Подготовка кадров.

Организации имеют постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого недостаточно.

Руководство ООО «Строй - Пласт» должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации. Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Обучение работников полезно и требуется в трех основных случаях. Во-первых, когда человек поступает в организацию. Во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или поручают ему новую работу. В-третьих, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы. Обучение - это большая специализированная область. Специфические методы обучения весьма многочисленны, причем их нужно приспособлять к требованиям профессии и организации.

Некоторые основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

- Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их собственное удовлетворение своей работой.
- Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы. Важным моментом может оказаться и создание определенной

физической среды. Некоторые организации предпочитают проводить обучение в специальных центрах, а не в помещениях своей организации.

- Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы обучения должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и уже только затем двигаться дальше .
- Учащиеся должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала. Это может происходить в форме похвалы или признания успехов со стороны преподавателя.

3. Оценка результатов деятельности

Следующим шагом после того, как работник адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для эффективного выполнения своей работы, будет определение степени эффективности его труда. В этом заключается цель оценки результатов деятельности, которую можно представить себе как продолжение функции контроля. Оценка результатов деятельности требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько эффективно каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своими обязанностями, и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятым стандартам. Оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности.

Продвижение по службе помогает организации заполнять вакансии служащими, которые уже проявили свои способности. Оно помогает и самим работникам, поскольку удовлетворяет их стремление к успеху, достижениям и самоуважению. Продвижение по службе - отличный способ признания выдающегося исполнения работы. Однако при принятии решений о продвижении

по службе руководство должно повышать только тех, кто имеет способности для эффективного исполнения обязанностей на новой должности. К сожалению, иногда продвигают тех работников, которые хорошо выполняют свои нынешние обязанности, но не располагают потенциалом для эффективной работы в новой должности.

Перевод можно использовать, чтобы расширить опыт работника, а также в тех случаях, когда руководство считает, что этот работник будет работать более эффективно на другой должности. Иногда перевод используется в тех случаях, когда человек работает неудовлетворительно, но в связи с его большим стажем и прошлыми заслугами руководство считает, что уволить его было бы неэтичным.

В тех случаях, когда работнику сообщили оценку результатов его труда и предоставили достаточные возможности для ее улучшения, но работник не хочет или не может работать по стандартам организации, то, как правило, такого работника увольняют. Оценка результатов деятельности нужна и для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы. При должной постановке этого процесса работник узнает не только достаточно ли хорошо он работает, но и что конкретно является его сильными и слабыми сторонами в работе и в каком направлении он может совершенствоваться.

Оценка результатов деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей.

После того, как руководство определило сильных работников, оно должно вознаградить их благодарностью, грамотой, премией или же назначить на более высокую должность. Систематическое положительное подкрепление поведения, связанное с высокой производительностью труда, должно вести к аналогичному поведению и в будущем.

4. Подготовка руководящих кадров

Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужны тщательный анализ и планирование обучения. Посредством оценки результатов деятельности организация, прежде всего, должна определить способности своих менеджеров. Затем на основе анализа содержания работы

руководство должно установить, какие способности и навыки требуются для выполнения обязанностей на всех линейных и штабных должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке. Решив все эти вопросы, руководство может разработать график подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности.

Подготовка руководящих кадров и мотивация. Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил. К сожалению, многие организации не предоставляют достаточных возможностей для удовлетворения таких потребностей путем повышения ответственности и продвижения по службе. Исследования показали, что выпускники министерских курсов по обучению бизнесу отмечали большое расхождение между их ожиданиями на рост и продвижение по службе и тем, что им смогли предоставить в действительности. Если подобные ожидания имеют для человека большое значение, то он обычно увольняется с такой работы. Текучесть управленческих кадров дорого обходится организациям в силу высокой стоимости их найма и адаптации в организации. Замена такого служащего может обходиться в несколько его месячных окладов.³²

Методы подготовки управленческих кадров.

Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Другим широко применяемым методом является ротация (перемещение) по службе. Перемещая

³² Колесниченко Е.А. Специфика управления трудовыми ресурсами на предприятиях промышленности [Текст]// Е.А. Колесниченко, Е.Ю. Меркулова // Социально-экон. явления и процессы. – 2011. - № 10. – С. 103–107.

руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности организации. В результате молодой руководитель познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низших уровней управления.

Другим приемом является подготовка кадров в процессе их работы.

Сотрудникам, в которых руководитель увидел своих будущих заместителей или же руководителей подразделений, с самого начала пребывания их на новом рабочем месте нужно поручать ответственной и сложной работой, которая раскрывает все их способности, но при этом, работа не должна быть непосильной.

В настоящее время у наших специалистов по подготовке работников наибольший интерес вызывает модульная система обучения, предложенная Международной организацией труда.

В основе этой системы лежит учебная программа (модуль), включающая строго установленный объем знаний и практических навыков, которые необходимы для качественного выполнения производственного задания и дополнительных функций, обусловленных соответствующими квалификационными стандартами или требованиями.³³

Модульный подход к обучению включает два элемента: составление программы обучения для каждой конкретной работы и обеспечение средствами повышения эффективности самого процесса подготовки.

Применение модульной системы обучения позволит, особенно в перспективе, при ускорении технических и структурных изменений в экономике, более гибко реагировать на потребности предприятий в квалифицированных рабочих кадрах. Речь должна идти не о единственном акте подготовки рабочих

³³ Том Н., Фридли В. Мотивация и закрепление перспективных кадров предприятием [Текст] // Проблемы теории и практики управления, 2011, № 4, с.119 - 122.

кадров по профессиям, необходимым для регионов, а о внедрении модульной методологии на правах юридически оформленного непрерывного метода обучения рабочих кадров.

В одном из исследований была установлена тесная связь между уровнем требований в процессе обучения новых руководителей и их последующим продвижением по службе. Те лица, перед которыми с самого начала ставились более трудные задачи, выработали в себе более высокие рабочие качества и оказались лучше подготовленными к будущим задачам, чем те, которым давались менее сложные задания.³⁴

Управление продвижением по службе. В развитие программ по подготовке руководящих кадров вначале 70-х гг. многие компании разработали программы по управлению карьерой, т.е. продвижением по службе, которая помогала бы раскрывать все свои способности и применять их наилучшим способом. Программы управления продвижением по службе помогают организациям использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дают возможность наиболее полно применить свои способности.

Таким образом, руководство ООО «Строй - Пласт» должно обратить внимание на предлагаемые методы развития трудовых ресурсов и определить, какой или какие из методов применить в организации. Когда-то работа с кадрами заключалась исключительно в мероприятиях по набору и отбору рабочей силы. Идея заключалась в том, что если организации удалось найти нужных людей, то они смогут выполнить нужную работу. Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации предоставлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации ценность людских ресурсов с годами, может и должна возрасть. Таким образом, для блага самой организации так и для

³⁴ Ломакин А.Л., Морошкин В.А. Практикум по экономике и управлению. Компьютерные деловые игры. [Текст]// Ломакин А.Л., Морошкин В.А. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. - 144 с.

личного блага служащих своей организации руководство ООО «Строй – Пласт» должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров.

Успешная программа по развитию кадров в ООО «Строй - Пласт» будет способствовать созданию рабочей силы обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит и к увеличению ценности людских ресурсов организации.

3.3. Оценка экономической эффективности управления трудовыми ресурсами в организации

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, их эффективное использование являются ключевыми факторами успешной работы предприятия. Поэтому анализу использования трудовых ресурсов на предприятии должно уделяться большое внимание.

Перечислим основные задачи анализа эффективности использования трудовых ресурсов:

- анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами;
- анализ движения трудовых ресурсов;
- анализ использования рабочего времени;

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий, высококвалифицированными специалистами.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д. поэтому в процессе анализа изучают изменения в составе трудовых ресурсов по эти признакам.

В процессе анализа использования трудовых ресурсов изучается движение персонала, так как любые изменения, происходящие в структуре трудовых ресурсов, отражаются на результатах деятельности всего предприятия.

Изменения в списочной численности работников происходят вследствие увольнения работников и приема на работу новых сотрудников. По данным о наличии кадров в целом по предприятию, по отдельным категориям и группам персонала рассчитываются следующие показатели, характеризующие движение кадров:

- коэффициент оборота по приему персонала (табл. 13);

$$K_{обп} = \frac{\text{Количество принятого персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (1)$$

Таблица 13

Показатели коэффициента оборота по приёму персонала в ООО «Строй - Пласт»

	2013	2014	2015	Прогноз
коэффициент оборота по приему персонала	0,066	0,05	0,097	0,109

Данный коэффициент показывает, какую часть составляют работники, принятые в течение данного периода от числа работников, состоящих в списках на конец периода. В данной организации, мы видим, что в 2014 году данный показатель был ниже всего, это, возможно, связано с тем, что кризис, который сказался на предприятии, не дал возможности привлечения новых сотрудников.

- коэффициент оборота по выбытию персонала (табл. 14);

$$K_{обв} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность}} \quad (2)$$

Таблица 14

Показатели коэффициента оборота по выбытию персонала в ООО «Строй - Пласт»

	2013	2014	2015	Прогноз
коэффициент оборота по выбытию персонала	0,049	0,067	0,032	0,015

Показатель позволяет оценить долю сотрудников, покинувших предприятие по своей воле. Высокие значения данного показателя свидетельствуют о неблагополучии компании. На данном предприятии показатели находятся в пределах нормы, и они уменьшаться, если организация примет во внимание наши рекомендации.

– коэффициент текучести кадров (Ктк) (табл. 14);

$$Ктк = \frac{\text{Количество уволившихся по соб.желанию и за наруш.дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность}} \quad (3)$$

Таблица 15

Показатели коэффициента текучести кадров в ООО «Строй - Пласт»

	2013	2014	2015	Прогноз
коэффициент текучести кадров	0,016	0,13	0,032	0,09

Чем выше коэффициент текучести кадров, тем тревожнее обстановка в компании. Подобная ситуация характеризуется частыми увольнениями сотрудников с высокой квалификацией и появлением большого количества новых кадров. А это означает для компании как потерю стабильности, так и высокие затраты на поиск и обучение нового персонала.

Норма показателя сильно зависит от обстановки, в которой работает компания, от сферы ее деятельности. К тому же, для более качественного анализа, стоит рассчитать коэффициент отдельно по каждому подразделению предприятия. Нормы текучести среди топ-менеджеров и низкоквалифицированного персонала резко отличаются. «Управленцы» менее подвержены частой смене рабочего места, чем обычные работники компании.

Нормальное значение текучести кадров у топ-менеджеров лежит в пределах от 0 до 2 процентов. У управляющих среднего уровня норма возрастает до 8-10 процентов. Текучесть кадров среди линейного персонала не должна быть выше 20. Норма для квалифицированных производственных рабочих и торгового персонала составляет 20-30, а для неквалифицированной рабочей силы – уже 30-50 процентов.

Одной из важнейших причин высокой текучести кадров называют низкий уровень социальной защищенности сотрудников. Прогнозное значение является достаточно высоким, т.к, возможно, не всем сотрудникам данной организации понравятся нововведения.

- коэффициент постоянства состава кадров предприятия ($K_{пс}$) - отношение количества работников, проработавших весь год (P) к среднесписочной численности персонала предприятия ($C_{рс}$) (табл. 16);

Показатель представляет собой долю сотрудников компании, отработавших целый год в среднесписочной численности. Данный показатель достаточно важен, поскольку позволяет оценить стабильность кадрового ядра компании.

Полноту использования персонала можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за рассматриваемый период, а также по степени использования фонда рабочего времени (ФРВ). Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию.

Таблица 16

Показатели коэффициента постоянства состава кадров предприятия в ООО
«Строй - Пласт»

	2013	2014	2015	Прогноз
коэффициент постоянства состава кадров предприятия	0,87	0,75	0,84	0,9

Фонд рабочего времени зависит от численности рабочих (ЧР), количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год (Д) и средней продолжительности рабочего дня (П) (табл. 17). Эта зависимость выражается формулой:

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} \times \text{Д} \times \text{П} \quad (4)$$

Таблица 17

Фонд рабочего времени в ООО «Строй - Пласт»

	2013	2014	2015	Прогноз
Фонд рабочего времени	116160	121520	124416	130248

В данной организации фонд рабочего времени с каждым годом растет, что является хорошей тенденцией, для развития бизнеса.

Повышение эффективности может быть достигнуто либо путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, либо за счет более медленных темпов увеличения затрат по сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов.

Эффект от уменьшения текучести кадров

$$\text{Эт} = \text{Зн} \times \text{P}(\text{Кт1} - \text{Кт2}) \quad (4)$$

где Z_n – затраты на новичка = $Z_{от}/P_{от}$,

$Z_{от}$ – затраты на отбор персонала,

$P_{от}$ – количество отобранных кандидатов,

P – среднесписочная численность работников,

K_t – коэффициент текучести = число уволенных работников $P_{ув}/P$.

$$\Delta T = 1714,3 \times 62(0,13 - 0,032) = 10\,416 \text{ рублей}$$

При уменьшении текучести кадров, данная организация сэкономит 10 416 рублей, что в условиях кризиса является большой суммой, которую можно вложить в производство.

Эффект от обучения с последующим совмещением профессий

$$\Delta Z_{об} = Z_{зп} \times R_{сп} \times N - Z_{об} \quad (5)$$

где $Z_{зп}$ – затраты на заработную плату на одного работника в месяц,

$R_{сп}$ – число работников, обучившихся смежным профессиям,

N – календарный срок, за который рассчитывается эффективность,

$Z_{об}$ – затраты на обучение

$$\Delta Z_{об} = 12\,000 \times 7 \times 42 - 50\,000 = 3\,478\,000 \text{ рублей}$$

При относительно небольшом вложении на обучение сотрудников, организация получает эффект в сумме 3 478 000 рублей.

Эффект от увеличения производительности труда

$$\Delta P = P \times D_m \times (P_2 - P_1) \quad (6)$$

где P – количество работников,

D_m – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц,

P – производительность труда как отношение объема продаж за день к числу работников = $O_p/(D_m P)$

$$\Delta P = 64 \times 1344 \times 0,093 = 7\,999 \text{ рублей}$$

Суммарная эффективность:

$$\Delta C = \Delta P + \Delta T + \Delta Z_{об} = N \times P \times D_m \times (P_2 - P_1) + N \times Z_n \times P(K_{t1} - K_{t2}) + Z_{зп} \times R_{сп} \times N - Z_{об}$$

$$\Delta C = 10\,416 + 3\,478\,000 + 7\,999 = 3\,496\,415 \text{ рублей}$$

Таким образом, организация ООО «Строй - Пласт», при внедрении предложенных рекомендаций может получить суммарный эффект в сумме 3 496 415 рублей.

Повышение эффективности управления трудовыми ресурсами - основной источник социально-экономического роста. Отсюда очевидно значение изучения и анализа основных факторов, определяющих как формирование состава работающих на предприятии, их профессиональную структуру и квалификацию, уровень общей и специальной подготовки, так и пути повышения эффективности труда. В решении этих проблем необходим системный подход, предполагающий рассмотрение проблем труда в тесном единстве с развитием производства, совершенствованием общественных отношений, осуществлением преобразований в системе хозяйствования и управления.

Выводы по 3 главе.

Разработаны рекомендации по эффективному использованию трудовых ресурсов. ООО «Строй – Пласт» необходимо совершенствование деловой оценки персонала, текущую периодическую оценку, как основу для принятия решений о реализации деловой карьеры и служебно-профессионального роста, создавать резерв на выдвижение, а также выявлять молодых сотрудников с лидерским потенциалом. Руководству необходимо привлечь высококвалифицированных и опытных сотрудников для разработки новой кадровой стратегии, которая в дальнейшем будет способствовать привлечению молодых специалистов в данную организацию и удержанию уже опытных сотрудников.

Предложены методы развития трудовых ресурсов в производственной организации. Для блага самой организации руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров. Развитие трудовых ресурсов, повышение потенциала приводит к росту производительности труда и прибыльности предприятия. Для развития трудовых ресурсов используют следующие методы: профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе; оценка производственной деятельности; система вознаграждения; профессиональная подготовка, обучение, повышение квалификации;

продвижение по службе; управление карьерой. Успешная программа по развитию кадров в ООО «Строй - Пласт» будет способствовать созданию рабочей силы обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит и к увеличению ценности людских ресурсов организации.

Проведена оценка экономической эффективности управления трудовыми ресурсами в производственной организации ООО «Строй - Пласт». Высокие значения коэффициента оборота по выбытию свидетельствуют о неблагополучии компании, но на данном предприятии показатели находятся в пределах нормы, и они уменьшаться, если организация примет во внимание наши рекомендации. При уменьшении текучести кадров, ООО «Строй – Пласт» сэкономит 10 416 рублей, что в условиях кризиса является большой суммой, которую можно вложить в производство. ООО «Строй – Пласт», при внедрении предложенных рекомендаций может получить суммарный эффект в сумме 3 496 415 рублей. Данной производственной организации необходим системный подход, предполагающий рассмотрение проблем труда в тесном единстве с развитием производства, совершенствованием общественных отношений, осуществлением преобразований в системе хозяйствования и управления.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В ходе написания выпускной квалификационной работы были изучены теоретические и методические аспекты управления трудовыми ресурсами в организации, проведен анализ практики управления трудовыми ресурсами в ООО «Строй - Пласт». На основе проведенного анализа сделан ряд выводов, посредством которых разработаны необходимые практические рекомендации, которые могут способствовать развитию системы управлению трудовыми ресурсами производственной организации, и тем самым повышая её конкурентоспособность.

Конкурентоспособность в широком смысле слова - это оценочная категория, которая характеризует возможность оцениваемого объекта успешно конкурировать. Т.е. высказывания о конкурентоспособности государства, компании, продукта или цены на этот продукт, могут быть одинаково корректны. Конкурентоспособность производственного предприятия – это комплексная характеристика предприятия, характеризующая его возможность в любой момент времени обеспечивать свои конкурентные преимущества и прибыльность, а также адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды. Одним из факторов конкурентоспособности производственной организации являются трудовые ресурсы, основа любого предприятия.

Понятие трудовые ресурсы в современной литературе описано полно. Различные ученые занимались изучением трудовых ресурсов предприятия, такие как Касимовский Е.В, Журавлев П.В, Саруханов Э.Р и многие другие. Классификация трудовых ресурсов так же является очень важным аспектом в определении понятия трудовых ресурсов, так можно сказать, что трудовые ресурсы подразделяются на 4 группы, которые зависят от вида деятельности персонала; занятости персонала в основном производстве; характера выполняемых функций; характера и сложности выполняемых работ.

В ходе написания выпускной квалификационной работы была разработана методика исследования системы управления трудовыми ресурсами производственной организацией. В качестве метода исследования был использован анкетный опрос. В анкетировании приняли участие 64 сотрудника ООО «Строй – Пласт».

По результатам анализа особенностей управления трудовыми ресурсами в данной организации, можно сделать вывод, что система управления трудовыми ресурсами нуждается в усовершенствовании и изменении.

Руководителям подразделений нужно более тщательно подходить к вопросу выбора стиля управления, если организация ставит перед собой большие цели. Принятый стиль может служить характеристикой качества деятельности

руководителя и руководящего органа, их способности создавать и воспроизводить в коллективе атмосферу, способствующую высокопроизводительной работе.

В ООО «Строй - Пласт», возможно, устаревшая система мотивации персонала, которая неприемлема для современного бизнеса и не действует на сотрудников.

Каждое подразделение данной организации эффективность командной работы оценивает по разному, но руководителю стоит обратить на это внимание, и может быть, внести какие то нововведения в работу каждого подразделения в отдельности и организации в целом.

Организации развиваются через нововведения. Но на их пути возникают различные барьеры, в том числе и психологические, которые вызывают отрицательную установку на новое. Чтобы уменьшить их влияние, убедить в преимуществах нового, надо практически показать, что при нововведении будет лучше, чем до него.

Организации стоит проводить курсы повышения квалификации, тренинги для всех структурных подразделений. Потому что высококвалифицированные кадры это залог успеха любой организации.

Разработаны рекомендации по эффективному использованию трудовых ресурсов. ООО «Строй – Пласт» необходимо совершенствование деловой оценки персонала, текущую периодическую оценку, как основу для принятия решений о реализации деловой карьеры и служебно-профессионального роста, создавать резерв на выдвижение, а также выявлять молодых сотрудников с лидерским потенциалом. Руководству необходимо привлечь высококвалифицированных и опытных сотрудников для разработки новой кадровой стратегии, которая в дальнейшем будет способствовать привлечению молодых специалистов в данную организацию и удержанию уже опытных сотрудников.

Организации предложены методы обучения персонала с последующим совмещением профессий, что является хорошей перспективой, как для самой организации, так и для сотрудника. Сотрудник, пройдя такие курсы повышения

квалификации становится универсальным специалистом, а организации не требуются ни время, ни деньги на поиск нового сотрудника.

Предложены методы развития трудовых ресурсов в производственной организации. Для блага самой организации руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров. Развитие трудовых ресурсов, повышение потенциала приводит к росту производительности труда и прибыльности предприятия. Для развития трудовых ресурсов используют следующие методы: профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе; оценка производственной деятельности; система вознаграждения; профессиональная подготовка, обучение, повышение квалификации; продвижение по службе; управление карьерой. Организация должна «вращивать» свои трудовые ресурсы, конечно, на это требуются средства и не только финансовые, но и трудовые. Но после применения новой программы по развитию трудовых ресурсов повысится её конкурентоспособность, увеличится прибыль и новые сотрудники помогут добиться новых результатов, что позволит организации ставить и добиваться всё более и более высокие цели. Успешная программа по развитию кадров в ООО «Строй - Пласт» будет способствовать созданию рабочей силы обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит и к увеличению ценности людских ресурсов организации.

Проведена оценка экономической эффективности управления трудовыми ресурсами в производственной организации ООО «Строй - Пласт». Высокие значения коэффициента оборота по выбытию свидетельствуют о неблагополучии компании, но на данном предприятии показатели находятся в пределах нормы, и они уменьшаются, если организация примет во внимание наши рекомендации. При уменьшении текучести кадров, ООО «Строй – Пласт» сэкономит 10 416 рублей, что в условиях кризиса является большой суммой, которую можно вложить в производство. ООО «Строй – Пласт», при внедрении предложенных рекомендаций может получить суммарный эффект в сумме 3 496 415 рублей.

Данной производственной организации необходим системный подход, предполагающий рассмотрение проблем труда в тесном единстве с развитием производства, совершенствованием общественных отношений, осуществлением преобразований в системе хозяйствования и управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, ее стратегия и практика [Текст] / Г. Л. Азоев. - М. : Центр экономики и маркетинга, 2012. - 208
2. Андриюшин С.А. Воспроизводство квалифицированной рабочей силы : теория и методология [Текст] / С.А. Андриюшин ; Рос. акад. наук, Ин-т экономики. - М. : ИЭ, 2014. - 222 с.
3. Басырова Э.И. Совершенствование системы управления промышленным предприятием на основе эффективного использования трудового потенциала автореф. дис. канд. экон. наук [Текст] / Басырова Э.И. ; Каз. гос. техн. ун-т им. А.Н.Туполева. - Казань, 2012. - 23 с.
4. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: [Текст] Учеб. пособие. / И. К. Беляевский — М.: Финансы и статистика, 2011. — 320 с.
5. Береславская В.А и др. Эффективность использования трудовых ресурсов и оптимизация оплаты труда [Текст] //Экономический анализ. – 2011. - №14. – с.50 - 56
6. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. [Текст] // М.И Бухалков, Изд-во М. ИНФРА-М, 2010 - 400 с.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. [Текст] / Менеджмент. М.: Экономист, 2011 - 528 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. [Текст]/Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2013. - 528с.
9. Власова Л.Н. Личность контроллера успех дела [Текст] /Власова Л.Н// Экономика и жизнь. – 2011. – №49. – С. 31.
10. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Как эффективно управлять организацией? [Текст] / Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Изд-во - М.: Бератор-Пресс, 2013. - 160с. .

11. Галенко В.П., Файбушевич С.И. Умный руководитель. [Текст] // Галенко В.П., Файбушевич С.И. Изд-во - М.: Бератор-Пресс, 2011. - 160с.
12. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности: Учебное пособие.[текст]/ Е.А Горбашко - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011.- 453 с.
13. Гречко Н.М. Современные особенности управления трудовыми ресурсами предприятий промышленности [Текст] / Н.М. Гречко. - Н. Новгород : Изд-во Волго-Вят. акад. гос. службы, 2014. - 25 с.
14. Грибов В.Д., Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учебник. Практикум. [Текст] - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 336с.
15. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации [Текст]/ И.Б. Гурков. – М: Изд-во Интел-синтез, 2013. – 246 с.
16. Долинская М.Г., Соловьев И.Н. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции [Текст] // Долинская М.Г., Соловьев И.Н — М.: Изд-во стандартов, 2011. – 219 с.
17. Донская Н.А. Управление персоналом промышленного предприятия [Текст] / Н.А. Донская ; Междунар. акад. наук [и др.]. – М. : Юпитер, 2010. - 204 с.
18. Егоршин А.П. Управление персоналом. [Текст] Учебник./ А.П Егоршин –Изд-во "НИМБ" Нижний Новгород, 2013. – 720с.
19. Журавлев П.В., Кулапов М.Н. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. [Текст]/ Журавлев П.В., Кулапов М.Н. Екатеринбург, 2011. - 232 с
20. Зиннуров У.Г., Ильясова Л.Р. Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей [Текст]// Зиннуров У.Г., Ильясова Л.Р. Экономика и управление. -2012. - № 4. - с. 47-52.
21. Иванов И.Н. Экономика промышленного предприятия: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 395 с.
22. Ильина Л.Н. Управление кадровой политикой промышленного предприятия [Текст]// Л.Н. Ильина - М. : Юпитер, 2015. - 151 с.

23. Институт экономических стратегий; Международная Академия исследований будущего. [Текст]// - 2011 г., 153 с.
24. Касимовский Е.В. Формирование и использование трудовых ресурсов [Текст]// Е. В. Касимовский. – М.: Экономика, 2012. – 424 с.
25. Колесниченко Е.А. Специфика управления трудовыми ресурсами на предприятиях промышленности [Текст]// Е.А. Колесниченко, Е.Ю. Меркулова // Социально-экон. явления и процессы. – 2011. - № 10. – С. 103–107.
26. Кулагина, Г.Д. Макроэкономическая статистика [Текст]// Г.Д. Кулагина. М.: МЭСИ, 2010.
27. Леонов Ю.Е. Основные элементы формирования стратегии конкурентного поведения [Текст]// Ю. Е. Леонов, Ю. В. Мячин // Вестн. ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. - 2012. - Вып. 1 (52). - С. 289-293.
28. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг [Текст] / И.М. Лифиц. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2014. – 221 с.
29. Ломакин А.Л., Морошкин В.А. Практикум по экономике и управлению. Компьютерные деловые игры. [Текст]// Ломакин А.Л., Морошкин В.А. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. - 144 с. .
30. Мардас А.Н., Мардас О.А. Организационный менеджмент. [Текст]// Мардас А.Н., Мардас О.А. СПб.: Питер, 2010 - 336 с.
31. Маркетинг в строительстве /под ред. И.С. Степанова и В.Я. Шайтанова. [Текст]// И.С. Степанов, В.Я. Шайтанов М.: Юрайт-Издат, 2009 - 344 с.
32. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом [Текст]// В. О Маслов //Проблемы теории и практики управления, 2010, № 5, с.99 - 105.
33. Маслова И.В. Развитие и эффективное использование трудового потенциала промышленности [Текст]// Маслова И.В - М., 2011. - 24 с.
34. Международная организация труда. Конвенции, документы, материалы: Справочное пособие. [Текст] – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2011. – 752 с.

35. Мельников О.Н. Новые принципы управления трудовыми ресурсами предприятия [Текст]// //Мельников О.Н// Российское предпринимательство. — 2011. — № 8 (20). — с. 105-111.
36. Овсейчук М.В. Финансовый менеджмент. [Текст]: учебник/ Овсейчук М.В - М.: ИНФРА-М, 2011. – 457 с.
37. Овчинников В.В Глобальная конкуренция в эпоху многоукладной экономики [Текст]/ Овчинников В.В – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2010 – 209 с.
38. Организация производства и управления предприятием / под редакцией О.Г. Туровца. [Текст]/Туровец О. Г- М.: "ИНФРА-М", 2010 - 528 с.
39. Очерки экономической истории России и СССР. [Текст] /— М.Наука, 1966. — 513 с.
40. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовицкий Л.Е. Менеджмент. [Текст]// Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовицкий Л.Е.- М.: "ИНФРА-М", 2009 - 288 с.
41. Петроченко П.Ф. Анализ трудовых показателей. Учеб. Пособие для ВУЗов [Текст], 2-е изд, перераб./ Петроченко П.Ф- М.: Экономика, 2013 – 288 с.
42. Пястолов С.М. Экономический анализ деятельности предприятий. [Текст]/ С.М Пястолов - М.: Академический проект, 2011. - 573с. .
43. Резник С.Д. Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Учеб.пособие/ Под общ. Ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника [Текст],-2-е изд.,перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2010.-192 с.
44. Саруханов Э. Р. Управление занятостью населения [Текст]/ Э.Р. Саруханов. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2013. –164 с.
45. Савельев В.В. Торговое предприятие. [Текст]/ В.В Савельев - СПб.: Питер, 2013. - 528с.
46. Севастьянов А. Разработка гибких стратегий как основной аспект конкурентоспособности промышленных корпораций [Текст]// Севастьянов - Предпринимательство. - 2012. - № 7. - С. 122-126.
47. Сергеев И.В. Экономика предприятия: Учеб. Пособие. [Текст]: - 2-е изд., перераб. и доп. / И.В Сергеев - М.: Финансы и статистика, 2013. - 304с.

48. Сидоренко Ю.А. Методологические основы производственного менеджмента. [Текст]/ Ю.А Сидоренко – Н. Новгород, 2010. – С. 256.
49. Соловьев, А.П. Экономическая и социальная эффективность использования трудовых ресурсов [Текст] / А.П. Соловьев, Г.М. Романенкова. Л.: Лениздат, 1976.
50. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле: Учеб. Пособие. [Текст]/ - СПб.: Издательский дом "Бизнес-пресса", 2010. - 480с. .
51. Том Н., Фридли В. Мотивация и закрепление перспективных кадров предприятием [Текст] // Проблемы теории и практики управления, 2011, № 4, с.119 - 122.
52. Труд и заработная плата в СССР. Словарь справочник. [Текст] / Составитель Богатыренко З.С. М.: Экономика, 1975.
53. Удалов А.С., Удалова Н.А. Трудовая мотивация в России: комплексный подход [Текст]/ А.С Удалов, Н.А Удалова // Российское предпринимательство. — 2014. — № 9 — с. 42-51.
54. Управление персоналом предприятия / под ред.А. А. Крылова, Ю.В. Прушинского. . [Текст]/ М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010 - 495 с.
55. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. . [Текст] – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010.
56. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. [Текст]/ Учебник./Р.А Фатхутдинов - 5-е изд, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М. - 2011. - 314с. .
57. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. [Текст]. - М. : ЗАО "Бизнес-школа, Интел-Синтез", 2013. – 640 с.
58. Философова Т.Г., Быков В.А .Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие [Текст]/ Т.Г Филосова, Быков В. А - Юнити-Дана. - 2012 г. - 295 с
59. Черникова С.А., Исаков Ю.А. Трудовые ресурсы как фактор производства. [Текст]/ С.А Черникова, Ю.А Исаков // Российское предпринимательство. — 2014. — № 5 (251). — с. 55-62. —

60. Шалаева В.А., Ваховский В.В. Состояние и прогнозируемые тенденции развития трудовых ресурсов. [Текст]/ Шалаева В. А, Ваховский В.В// Российское предпринимательство. — 2014. — № 16 (262). — с. 76-87.
61. Шаховская Л.С., Кетько Н.В. Оценка мотивации труда наемных работников – путь к эффективному развитию предприятия . [Текст]/ Шаховская Л. С, Кетько Н.В// Креативная экономика. — 2012. — № 8 (20). — с. 109-113.
62. Шеметов П. В., Радионов В. В., Никифорова Л. Е., Петухова С. В. Управленческие решения. Технология, методы и инструменты. [Текст]/ Шеметов П. В., Радионов В. В., Никифорова Л. Е., Петухова С. В - Омега-Л, 2013. – 310 с.
63. Шеремет А.Д., Сайфуллин Р.С. Финансы предприятий. [Текст]: 2-е изд./ Шеремет А.Д, Сайфуллин Р.С - М.: ИНФРА-М, 2010. - 343с.
64. Экономика и социология труда. Под редакцией Б.Ю. Сербиновского и В.А. Чуланова.[Текст]/ Сербиновский Б.Ю, Чуланов В.А - Ростов-на-Дону, "Феникс", 2009. - 512с. .
65. Экономика предприятия: Учебник для вузов/Под ред. П.П. Табурчака и В.М. Тумина. [Текст] / Табурчак П. П. Тумилин В.М - Ростов-н/Д: "Феникс", 2014. - 320с.
66. Экономика труда / Под ред. Шлендера П.Э., Кокина Ю.П. [Текст] / Шлендер П.Э, Кокин Ю.П М.: Юрист, 2012. – 420 с.
67. Экономика труда и социально-трудовых отношений. / Под ред. Г.Г. Мильквяна, Р.П. Колосовой. [Текст] / Г.Г Мильквяна, Р.П Колосова - М.: ЧеРо,2013. - 623с.
68. Экономика труда. / Под ред. Г.Р. Погосяна, Л.И. Жукова. [Текст] / Погосян Г.Р, Жуков Л.И - М.: экономика, 2011.--576с.
69. Экономика труда. / Под ред. П.Э. Шлендера, Ю.П. Кокина. [Текст]/ Шлендер П.Э, Кокин Ю.П - М.: Юристъ, 2012. - 592с.
70. Ягунова Н. Кадровый менеджмент на предприятии: мотивация, адаптация, наставничество [Текст] / Н. Ягунова, А. Гонова // Пробл. теории и практики упр. - 2010. - № 4. – С. 37-44

ГЛОССАРИЙ

Конкурентоспособность производственной организации — интегральная числовая характеристика, с помощью которой оцениваются достигнутые предприятием конечные результаты его деятельности в течение определенного периода.

Трудовые ресурсы — это часть населения, способная работать (в соответствии с трудовым законодательством).

Система управления трудовыми ресурсами – это совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления персоналом. Она реализуется в нормативных документах: уставе предприятия, ее философии, бизнес-плане, правилах внутреннего трудового распорядка, коллективном договоре, положении об оплате труда, положении о кадровой службе и др.

Анкета — методическое средство для получения первичной социологической и социально-психологической информации, оформляемое в виде набора вопросов, логически связанных с центральной задачей исследования.

Методика исследований – это совокупность подходов, способов и приемов проведения научных исследований. Она отвечает на вопрос: как и каким образом проводить исследование.

Повышение квалификации - это курс обновления знаний, теоретических и практических, а также совершенствование профессиональных навыков специалиста, поскольку с опытом работы повышаются требования к квалификации. Курсы повышения квалификации могут проходить работники, которые имеют диплом о высшем или хотя бы среднем образовании.

АНКЕТА

по изучению системы управления трудовыми ресурсами

УВАЖАЕМЫЕ РЕСПОНДЕНТЫ!

Кафедра «Менеджмент» Института экономики и менеджмента Пензенского ГУАС проводит исследование, посвященное изучению системы управления трудовыми ресурсами

Просим Вас принять участие в исследовании и ответить на вопросы анкеты. Результаты будут использованы при обосновании путей и выработке рекомендаций по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами.

Работа проводится в исключительно научных целях, а собранные данные будут использованы в обобщенном виде.

Благодарим Вас за сотрудничество!

1. Особенности управления трудовыми ресурсами в организации

1. Как Вы оцениваете работу в Вашей Организации по сравнению с Вашим предыдущим местом работы:

- | | |
|-----------------------------------|----------------|
| 1. Здесь лучше. | 3. Одинаково. |
| 2. В чем-то лучше, в чем-то хуже. | 4. Здесь хуже. |

2. Как Вы оцениваете уровень Вашей загруженности по работе?

1. Нормальный (удовлетворительный).
2. Слишком напряженный: сил и времени едва хватает.
3. Не обременительный.
4. В принципе, могу взять на себя дополнительную нагрузку.

3. Насколько, по-Вашему, загружены другие сотрудники Организации (те, о ком Вы можете судить)?

1. Трудятся в нормальном ритме, с нормальной нагрузкой.
2. Работают напряженно, сильно загружены.
3. По-разному.
4. В основном не перенапрягаются.

4. Как Вы оцениваете организацию работы (менеджмент) в Организации?

1. Хорошая, четкая организация.
2. Работа нормально организована.
3. На разных участках по-разному.
4. Работа организована слабо, много неразберихи

5. Как Вы оцениваете организацию работы (менеджмент) в Организации?

1. Хорошая, четкая организация.
2. Работа нормально организована.
3. На разных участках по-разному.
4. Работа организована слабо, много неразберихи

6. Насколько Вы удовлетворены уровнем оплаты труда?

1. Считаю его нормальным.
2. Считаю, что заслуживаю большего.
3. Испытываю постоянную неудовлетворенность.
4. Свой вариант ответа: _____

7. Ваше мнение о системе мотивации (стимулировании труда) в Организации:

1. Считаю ее нормальной.
2. Считаю, что она нуждается в усовершенствовании.
3. Не вижу какой-либо системы мотивации (не понимаю, как она работает).
4. Свой вариант ответа _____

8. Стиль управления Вашего непосредственного начальника оказывает влияние на Вашу работу

1. Да
2. Нет
3. Не знаю

9. Берёт ваш начальник, решая проблему, во внимание Ваше мнение

1. Всегда
2. Да, иногда
3. Изредка
4. Никогда

10. Вы довольны способом надзора за Вашей работой

1. Да, очень
2. Скорее да
3. В среднем да
4. Скорее нет
5. Нет

11. Как часто Вам дают принимать независимые решения по работе

1. Всегда
2. Часто
3. Иногда
4. Редко
5. Никогда

3. Иногда

II. Основные направления эффективного использования трудовых ресурсов

12. Что для Вас важнее всего из перечисленных факторов

- | | |
|---------------------|------------------------------------|
| 1. Заработная плата | 3. Карьерный рост |
| 2. Соц. пакет | 5. Уважение со стороны руководства |

13. Оказывает ли мотивация влияние на Вашу работу

1. Да 2. Нет

14. Вы получаете за свою работу адекватную з/п

- | | |
|-------------------|--------------------|
| 1. Безусловно, да | 4. Нет |
| 2. Да | 5. Безусловно, нет |
| 3. Скорее да | |

15. Вы довольны своей работой

- | | |
|--------------|---------------|
| 1. Да | 3. Скорее нет |
| 2. Скорее да | 4. Нет |

16. Сколько часов в день Вы работаете

- | | |
|------------|-------------|
| 1. Менее 6 | 3. 8 – 10 |
| 2. 6 – 8 | 4. Более 10 |

17. Как Вы оцениваете эффективность командной работы в вашей организации

- | | |
|--------------------------|------------------|
| 1. Очень эффективна | 4. Не эффективна |
| 2. Достаточно эффективна | 5. Не знаю |
| 3. Не очень | |

18. Если Вы находите её неэффективной, почему

19. Ваше мнение о перспективах своего роста (карьеры) в Организации:

1. Считаю их нормальными (удовлетворительными).

2. Затрудняюсь ответить.
3. Не вижу для себя таких перспектив.
4. Свой вариант ответа: _____

20. Считаете ли Вы нужным развивать в Организации моральное стимулирование (например, конкурсы на лучшего сотрудника и др.)?

1. Да, считаю, что это будет полезно.
2. Возможно.
3. Не вижу в этом особого смысла.

21. Считаете ли Вы целесообразным создание Совета трудового коллектива в Организации?

1. Да, считаю, что это будет полезно.
2. Возможно.
3. Не вижу в этом особого смысла.

22. Хотели бы Вы и дальше работать в Организации?

1. Да, я связываю с ней свое будущее (по крайней мере, ближайшее).
2. Скорее да, но могу уйти, если мне предложат что-нибудь лучшее.
3. Подумываю о том, стоит ли здесь оставаться.
4. Ищу другую работу и уйду, как только найду.

23. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?

1. Продолжать работать в той же должности
2. Перейти на следующую должность
3. Перейти работать в другое структурное подразделение
4. Перейти в другую организацию без смены специальности
5. Перейти в другую организацию со сменой специальности

III. Развитие трудовых ресурсов в организации

24. Как часто вам помогают задачи на работе профессионально развиваться

- | | |
|------------------|-------------------|
| 1. Очень часто | 4. Изредка |
| 2. Часто | 5. Совершенно нет |
| 3. В 50% случаев | |

25. Имеется ли возможность карьерного роста на Вашем предприятии

1. Да
2. Нет

26. Насколько стрессовой является Ваша работа

1. Очень стрессовая
2. Стрессовая
3. Практически не стрессовая
4. Абсолютно нет

27. Проходят ли сотрудники Вашей организации курсы повышения квалификации

1. Да
2. Нет
3. Не знаю

28. Каким образом в вашей организации можно повысить квалификацию

1. Дополнительные курсы
2. Чтение литературы по специальности
3. Посещение тренингов и участие в конференциях, симпозиумах, которые связаны с вашей специальностью

29. Считаете ли Вы, что экономические нововведения способствует повышению эффективности работы подразделения?

1. Да
2. Нет
3. Затрудняюсь ответить

30. Заставляет ли Вас сложившаяся социально-экономическая ситуация искать дополнительные источники дохода?

1. Да
2. Нет
3. Затрудняюсь ответить

31. Имеются ли, по Вашему мнению, в Вашем коллективе внутренние резервы для повышения эффективности труда?

1. Безусловно имеются и значительные
2. Возможно имеются незначительные
3. Все резервы использованы
4. Затрудняюсь ответить

32. В чем конкретно Вы видите неиспользованные резервы

1. В организации труда персонала
2. В не использовании инициативы и творческого потенциала сотрудников
3. В отсутствии у сотрудников творческой инициативы
4. В качестве страховых услуг

5. В стиле и методах управления персоналом

33. Ваш пол

1. Мужской

2. Женский

34. Опыт работы в данной организации

1. менее года

2. 1-5 лет

3. 5-10 лет

4. Более 10 лет

35. Образование:

1. средне-специальное;

2. неполное высшее;

3. высшее

36. Ваш возраст

1. До 20 лет

2. 20-30 лет

3. 30-40 лет

4. 40-50 лет

5. 50-60 лет

6. Более

Мы очень благодарны Вам за ваши ответы! Спасибо!

Сводная таблица данных

Особенности управления трудовыми ресурсами в организации

Таблица 1

Оценка работы компании, по сравнению с предыдущим местом работы:

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Здесь лучше	15	24
2	В чем-то лучше, в чем-то хуже	35	54
3	Одинаково	14	22
4	Здесь хуже	0	0
Всего		64	100

Таблица 2

Оценка собственного уровня загруженности по работе

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Удовлетворительный	17	27
2	Слишком напряженный	7	12
3	Не обременительный	25	40
4	Могут взять доп. нагрузку	15	21
Всего		64	100

Таблица 3

Уровень загруженности по работе коллег

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Удовлетворительный	13	20
2	Слишком напряженный	2	3
3	Не обременительный	23	37
4	Низкий	26	40
Всего		64	100

Таблица 4

Организация работы менеджмента

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Четкая организация	11	17
2	Средне организована	18	29
3	В зависимости от участка	21	34
4	Слабо организована	14	20
Всего		64	100

Таблица 5

Удовлетворенность уровнем заработной платы

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Нормальный уровень оплаты труда	25	40
2	Заслуживают большего	23	37
3	Испытывают постоянную неудовлетворенность	16	23
Всего		64	100

Таблица 6

Мнение о системе мотивации в организации

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Считают систему нормальной	24	38
2	Нуждается в усовершенствовании	16	25
3	Не понимают, как она работает	13	20
4	Свой вариант ответа	11	17
Всего		64	100

Таблица 7

Влияние стиля руководства непосредственного начальника на работу

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Скорее влияет	16	25
2	Влияет	48	75
3	Не влияет	0	0
4	Затруднились ответить	0	0
Всего		64	100

Таблица 8

Учет (руководством) мнения сотрудников при решении проблемы

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Всегда учитывают	16	25
2	Иногда учитывают	25	40
3	Изредка учитывают	9	15
4	Никогда не учитывают	14	20
Всего		64	100

Таблица 9

Удовлетворенность способом надзора за работой

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Очень удовлетворены	6	10
2	Скорее удовлетворены	3	5
3	В среднем удовлетворены	25	40
4	Скорее не удовлетворены	19	30
5	Не удовлетворены	11	15
Всего		64	100

Таблица 10

Принятие самостоятельных независимых решений

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Всегда	17	27
2	Часто	12	19
3	Иногда	27	43
4	Редко	8	11
Всего		64	100

Развитие трудовых ресурсов в организации

Таблица 11

Самое важное в работе

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Заработная плата	22	35
2	Соц. пакет	10	17
3	Карьерный рост	30	47
4	Организационная культура	2	1
Всего		64	100

Таблица 12

Влияние мотивации на работу

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Влияет	30	48
2	Не влияет	34	52
Всего		64	100

Таблица 13

Удовлетворение от своей работы

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Довольны	28	44
2	Скорее довольны	17	27

(окончание таблицы 13)

3	Скорее недовольны	12	19
4	Недовольны	7	10
Всего		64	100

Таблица 14

Продолжительность рабочего дня

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Менее 6 часов	2	3
2	6 – 8 часов	43	68
3	8 – 10 часов	12	20
4	Более 10 часов	7	9
Всего		64	100

Таблица 15

Эффективность командной работы

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Очень эффективна	2	4
2	Достаточно эффективна	18	29
3	Не очень эффективна	19	30
4	Не эффективна	6	10
5	Не знаю	19	27
Всего		64	100

Таблица 16

Перспективы роста (карьеры) организации

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Хорошие перспективы	31	49
2	Затруднились ответить	16	25
3	Не видят для себя таких перспектив	17	26
Всего		64	100

Таблица 17

Необходимость развивать в организации моральное стимулирование

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Это будет полезно	6	10
2	Возможно	19	30
3	Не видят в этом особого смысла	39	60
Всего		64	100

Таблица 18

Целесообразность создания Совета трудового коллектива

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Да, это будет полезно	42	67
2	Возможно	12	20
3	Не видят в этом особого смысла	10	13
Всего		64	100

Таблица 19

Желание работать в данной организации в дальнейшем

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Связывают с организацией своё будущее	27	43
2	Скорее связывают, но могут уйти, если предложат что-нибудь лучше	16	25
3	Подумывают о том, стоит ли оставаться в данной организации	16	25
4	Ищут работу и уйдут сразу же, как только найдут	5	7
Всего		64	100

Планы на ближайшее будущее

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Продолжать работать в той же должности	5	9
2	Перейти на след. должность	22	32
3	Перейти в другое структурное подразделение	16	25
4	Перейти в др организацию без смены специальности	19	30
5	Перейти в др организацию со сменой специальности	2	4
Всего		64	100

Развитие трудовых ресурсов в организации

Таблица 21

Профессиональное развитие с помощью задач, поставленных руководством

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Очень часто	34	54
2	Часто	16	25
3	В 50% случаев	9	12
4	Изредка	5	9
Всего		64	100

Таблица 21

Возможность карьерного роста в организации

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Имеется возможность	64	100
2	Не имеется	0	0
Всего		64	100

Таблица 22

Наличие стресса на работе

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Испытывают часто стресс	30	47
2	Иногда испытывают стресс	2	4
3	Практически не испытывают стресс	10	17
4	Никогда не испытывают стресс	22	32
Всего		64	100

Таблица 23

Наличие курсов повышения квалификации

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Проводятся курсы	50	79
2	Отсутствуют	0	0
3	Затруднились ответить	14	21
Всего		64	100

Таблица 24

Варианты повышения квалификации в организации

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Дополнительные курсы	13	19
2	Чтение специальной литературы	39	61
3	Посещение тренингов	12	20
Всего		64	100

Таблица 25

**Способность экономических нововведений повлиять на эффективность
работы подразделений**

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Способны повлиять	17	27
2	Не способны повлиять	33	53
3	Затруднились ответить	14	20
Всего		64	100

Таблица 26

Желание искать дополнительный заработок

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Уже ищут	9	15
2	Нет желания искать	41	65
3	Затруднились ответить	14	20
Всего		64	100

Таблица 27

Наличие внутренних резервов для повышения эффективности труда

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Безусловно, имеются и значительные	35	56
2	Возможно, имеются не значительные	14	23
3	Все резервы использованы	2	4
4	Затруднились ответить	13	17
Всего		64	100

Таблица 28

Неиспользованные резервы

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	В организации труда персонала	30	47

(окончание таблицы 28)

2	В неиспользовании инициативы и творческого потенциала сотрудников	5	8
3	В отсутствии у сотрудников творческой инициативы	5	8
4	В качестве страховых услуг	1	2
5	В стиле и методах управления персоналом	23	35
Всего		64	100

Таблица 29

Пол

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Мужской	44	69
2	Женский	20	31
Всего		64	100

Таблица 30

Опыт работы в данной организации

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	Менее года	2	4
2	1 – 5 лет	37	58
3	5 – 10 лет	25	38
Всего		64	100

Таблица 31

Ваш возраст

№	Варианты ответа	Количество, человек	Количество, %
1	До 20 лет	0	0
2	20 – 30 лет	7	12
3	30 – 40 лет	17	27

(окончание таблицы 31)

4	40 – 50 лет	38	60
5	50 – 60 лет	2	1
Всего		64	100