



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

**РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ  
НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

**Выпускная квалификационная работа**

Направление: 38.03.02. Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка  
заимствований: 58,47% на                      объем  
текста                      авторского

Работа к защите  
рекомендована / не рекомендована  
«27 » » 2019 г.  
зав. кафедрой экономики управления и  
права, к. э. н., доцент Рябчук П.Г.

**Выполнил:**  
студентка группы ЗФ-509/114-5-1ВУ  
Пологова Алена Леонидовна *AP*

**Научный руководитель:**  
к.п.н. доцент кафедры Э,УиП  
Корнеев Дмитрий Николаевич  
*DK*

Челябинск,  
2019

## Оглавление

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1. Теоретические аспекты развития механизма управления предприятиями на основе совершенствования кадровой политики</b> .....	6
1.1. Состояние проблемы развития механизма управления предприятиями в существующей теории и практике менеджмента.....	6
1.2. Сущность кадровой политики в механизме управления предприятием.....	22
1.3. Пути совершенствования кадровой политики на предприятии.....	27
Выводы по первой главе.....	31
<b>Глава 2. Практическая работа по совершенствованию кадровой политики в условиях ООО «Уфалейдорсервис»</b> .....	34
2.1. Анализ эффективности существующей кадровой политики в условиях ООО «Уфалейдорсервис».....	34
2.2. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в условиях ООО «Уфалейдорсервис».....	59
Выводы по второй главе.....	75
<b>Заключение</b> .....	77
<b>Список используемой литературы</b> .....	81
<b>Приложение</b> .....	86

## Введение

**Актуальность исследования.** В наше время неперенным условием развития и повышения конкурентоспособности каждого предприятия является эффективное использование персонала и постоянное совершенствование и соблюдение принципов работы с ним. Эффективность использования персонала обеспечивается путем разработки и реализации целесообразной кадровой политики (совокупности правил и принципов, определяющих основные направления работы с персоналом в процессе управления им согласно общей стратегии предприятия), предназначенной для решения всех кадровых вопросов: набора и отбора персонала, перемещение и управление служебным ростом сотрудников, стимулирование и мотивация их труда.

При разработке кадровой политики необходимо учитывать специализацию, уровень развития, потенциал, размер предприятия и конкурентов, тип трудовых отношений и ряд других факторов. Поэтому процесс разработки кадровой политики предприятия является сложной и требует конкретизации содержания его этапов и установление взаимосвязи между ними.

Основательный анализ современной научной литературы в области управления персоналом позволил прийти к выводу, что на сегодня отсутствуют четкость и единство точек зрения ученых относительно последовательности разработки кадровой политики.

Подавляющее большинство существующих в литературе процессов разработки кадровой политики предприятия являются общими и не содержат уточнений и четких объяснений.

Анализ исследований, ведущих ученых позволил выяснить следующее: во-первых, большинство схем процессов разработки кадровой политики являются достаточно общими; во-вторых, отсутствует отображение четкой взаимосвязи между их этапами; в-третьих, при разработке кадровой политики не учитываются или недостаточно учитываются существующие ее

типы; в-четвертых, нет методического инструментария разработки кадровой политики.

**Проблема исследования** состоит в поиске эффективных путей совершенствования кадровой политики в условиях современного предприятия.

Таким образом, тема исследования **«Разработка механизма управления предприятиями на основе совершенствования кадровой политики»** является актуальной.

**Объект исследования:** процесс разработки механизма управления предприятием.

**Предмет исследования:** разработка механизма управления предприятиями на основе совершенствования кадровой политики.

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики в условиях ООО «Уфалейдосервис».

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **задачи:**

1. Изучить состояние проблемы развития механизма управления предприятиями в существующей теории и практике менеджмента.
2. Рассмотреть сущность кадровой политики в механизме управления предприятием.
3. Разработать рекомендации по совершенствованию кадровой политики в условиях ООО «Уфалейдосервис».

**Теоретико-методологической основой работы** являются фундаментальные положения менеджмента и экономической теории, которые определяют принципы общественных отношений в сфере труда.

**Методологической базой исследования** в качестве источника информации использовались статистическая информация и отчетность исследуемого предприятия, законодательные и нормативно - правовые документы органов государственного и регионального уровней власти, а

также публикации и научно-исследовательские разработки. Весомый вклад в изучение теории и практики реформирования сферы кадровой политики внесли Гришнова Е.А., Гурне В., Дмитренко Г.А., Дорошенко Л.С., Егоршин А.П., Кибанов В.А., Козлова Е.В., Колот А.М., Колпаков В.М., Крушельницкая Е.В., Маслов Е.В., Моргунова Е.Б., Мурашко Г.И., Саакян А.К., Спивак В.А., Щекин Г.В. и другие. В частности, ими сформированы подходы относительно трактовки категории «кадровая политика» в макро - и микроэкономических разрезах, выяснены основные принципы современной кадровой политики, охарактеризованы сущность системы кадровой работы и ее элементы и тому подобное.

**Практическое значение** полученных результатов заключается в изучении и анализе кадровой политики исследуемого предприятия, разработке и внедрении мероприятий по ее совершенствованию.

В процессе исследования применены **общенаучные и специальные методы**. Формированию системы актуальных принципов кадровой политики способствовало использование конкретно-исторического метода, методов анализа и синтеза. Наблюдения и сравнения, применения статистико-экономических, графических методов и метода экспертных оценок позволило охарактеризовать современную практику кадровой политики ООО «Уфалейдорсервис», а привлечение методологических основ ситуационного подхода способствовало определению приоритетов и путей ее оптимизации.

**Методы исследования:** анализ, синтез, наблюдение, изучение литературы.

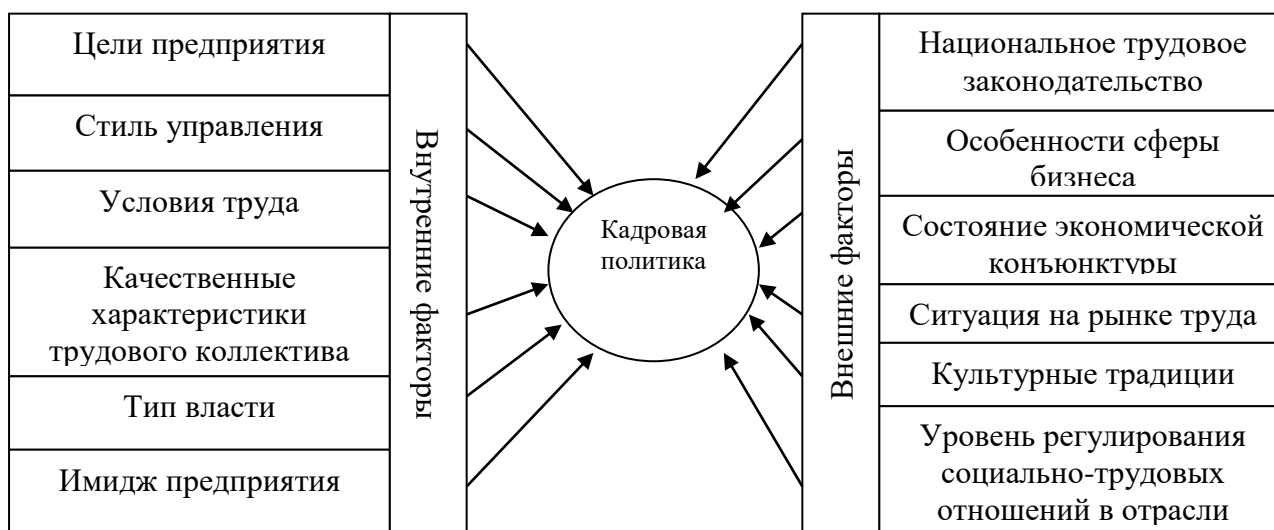
**База исследования:** ООО «Уфалейдорсервис» 456800 Челябинская область г. Верхний Уфалей ул. Промышленный проезд д. 1

**Структура исследования.** Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка используемой литературы.

# Глава 1. Теоретические аспекты развития механизма управления предприятиями на основе совершенствования кадровой политики

## 1.1. Состояние проблемы развития механизма управления предприятиями в существующей теории и практике менеджмента

Кадровая политика предприятия определяется внутренними и внешними факторами (рис. 1).[10]



**Рисунок 1. Внутренние и внешние факторы кадровой политики**

Так, к внешним факторам, которые определяют кадровую политику предприятия, относятся: национальное трудовое законодательство; взаимоотношения с профсоюзом; состояние экономической конъюнктуры; ситуация на рынке труда.

Внутренними факторами, определяющими кадровую политику предприятия, являются: цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности; стиль управления; условия труда; качественные характеристики трудового коллектива.

В связи с разработанными стратегическими концепциями управления персоналом предъявляются и новые требования к будущим менеджерам по персоналу, в частности: целеустремленность, масштабность,

коммуникабельность, способность анализировать и решать комплексные проблемы, синтезировать решение в условиях неопределенности и ограниченности информации и др. Главные направления кадровой политики предприятия приведены на рис. 2.[10]



**Рисунок 2. Направления кадровой политики предприятия**

Механизм реализации кадровой политики предприятия представляет собой систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и других мероприятий, направленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей предприятия в персонале.

Кадровую политику предприятия можно классифицировать по двум признакам [43, с. 128-132]:

- уровнем осознания тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и непосредственного влияния аппарата управления на кадровую ситуацию в организации (пассивная, реактивная, превентивная, активная);
- ориентацией на собственный или на внешний персонал, то есть

степень открытости по отношению к внешней среде с целью формирования кадрового состава (открытая, закрытая).

Пассивная кадровая политика проявляется тогда, когда организация не имеет четко выраженной программы действий в отношении персонала; кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий; особенно в конфликтных ситуациях, когда руководство, работая в режиме экстренного реагирования, стремится погасить конфликт любыми средствами без попыток понять причины и возможные последствия; отсутствуют прогноз кадровых потребностей, оценки труда и персонала, диагностика кадровой ситуации в целом.

Реактивная кадровая политика используется руководством организаций, в которых осуществляется контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы, отсутствие мотивации к высокопроизводительному труду. В русле такой политики руководство организаций осуществляет мероприятия по локализации кризиса, выявляет причины, которые привели к возникновению кадровых проблем, диагностирует текущие ситуации и использует меры экстренной помощи.

Превентивная кадровая политика возникает тогда, когда руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако не имеет средств для влияния на нее. Кадровые службы таких организаций осуществляют диагностику персонала, а также прогнозируют кадровые ситуации на среднесрочный период, потребность в кадрах, разрабатывают целевые кадровые программы.

Активная кадровая политика используется руководством, которое имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разрабатывать антикризисные кадровые программы в соответствии с параметрами внутренней и внешней ситуации.

В зависимости от того, что является основой для прогнозов и



программ, активная политика менеджмента персонала может быть либо рациональной (осознанной), или нерациональным (мало подлежит алгоритмизации и описанию).

Используя рациональную политику менеджмента персонала руководство и кадровая служба должны не только качественный диагноз и обоснованный среднесрочный и долгосрочный прогноз развития ситуации, но и располагает средствами для влияния на нее.

При нерациональной (авантюристической) политике менеджмента персонала руководство организации не имеет качественного диагноза и обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба организации, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития организации включает планы кадровой работы, ориентированные на достижение целей, хоть и важных для организации, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации.

Открытую кадровую политику применяют молодые организации, которые ведут, как правило, агрессивную политику завоевания рынка и ориентируются на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли. Их политика в отношении набора персонала характеризуется прозрачностью для потенциальных сотрудников на любом уровне управления. Такая организация использует преимущественно бюрократическую модель системы менеджмента персонала и готова и даже хочет принять или переманить любого работника другой организации, если он имеет соответствующую квалификацию.

Закрытая кадровая политика возможна в организациях, которые ориентированы на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа принадлежности, а также, если они достоверно работают в условиях дефицита кадров. Такая организация использует преимущественно бюрократическую модель системы менеджмента персонала и ориентируется на включение новых работников только с

низового должностного уровня, а замещение должностей среднего и высшего уровня управления осуществляется из числа сотрудников организации.

Сравнение указанных двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам иллюстрируется в табл. 1

**Таблица 1**

**Сравнительная характеристика открытой и закрытой политики менеджмента персонала [29]**

Кадровые процессы	Характеристики политики менеджмента персонала	
	открытая	закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых работников
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива. Включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Чаще осуществляется во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Чаще проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к деятельности организации
Продвижение персонала	Ограничена возможность карьерного роста, так как преобладает тенденция набора персонала извне	Преимущество при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам организации, осуществляется планирование карьеры
Мотивация и стимулирование труда	Предпочтение отдается стимулированию (внешняя мотивация)	Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном восприятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников. Основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудников и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство принадлежности и ответственности за изменения ситуации к лучшему за счет осознания единства целей работника и организации

Базаров Т.Ю. выделяет следующие этапы проектирования кадровой политики предприятия:

- 1) Нормирование. Цель данного этапа – согласование принципов и

целей работы с персоналом с принципами и целями предприятия в целом, стратегией и этапом его развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития предприятия, прогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику предприятия, принципы его работы на предприятии, возможности роста, требования к развитию определенных способностей.

2) Программирование. Цель данного этапа – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений.

Важный параметр, влияющий на разработку таких программ, – представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями предприятия. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух «единой семьи», нецелесообразно при наборе использовать строгие и жестокие психологические тесты, больше внимания следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

3) Мониторинг персонала. Цель данного этапа – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала.

При этом целесообразна оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержка эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае можно говорить о существовании кадровой политики как инструмента управления предприятием.

## 1.2. Сущность кадровой политики в механизме управления предприятием

Рыночная политика ставит целый ряд принципиальных задач, одной из важнейших из которых является максимально эффективное использование кадрового потенциала. Для того, чтобы достичь этих целей, необходима четко разработанная кадровая политика. В современных условиях кадровая политика большинством ученых признается фундаментом процесса управления персоналом.

*Кадровая политика* – это совокупность принципов, методов, форм организационного механизма формирования, воспроизводства, развития и использования персонала, создание оптимальных условий труда и ее мотивации.

На уровне предприятия природа и роль кадровой политики заключается в следующем:

- кадровая политика является неотъемлемой частью общей политики организации;
- кадровая политика отражает основные намерения руководства относительно формирования кадрового состава и его характеристик, механизма реализации целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации, определенным образом обуславливается государственной кадровой политикой;
- механизм кадровой политики в первую очередь обуславливается экономическими интересами, и не всегда соответствует целям работника как объекта кадровой политики;
- кадровая политика должна обеспечить концентрацию ожиданий и надежд общей политики организации;

- кадровая политика призвана согласовать интересы социальных групп, направить их активность на продуктивное деловое взаимодействие, снизить вероятность деструктивного противостояния;

- несогласованность кадровой политикой экономических интересов предприятия и целей работника в конечном итоге порождают мотивированные конфликты [1].

Кадровая политика как научная категория трактуется по-разному, что обусловлено широким спектром свойств политики как таковой.

Традиционно кадровую политику предприятия определяют как рассчитанную на длительную перспективу линию совершенствования кадров, генеральное направление работы с персоналом, который определяется совокупностью наиболее существенных, принципиальных положений и установок, выраженных в государственных решениях [42,с.80].

Такой подход к трактовке категории «кадровая политика предприятия» достаточно узок и требует уточнения.

Поэтому важным является расширение и конкретизация указанного определения в таблице 1.1

**Таблица 2**

**Трактовка категории «кадровая политика предприятия»  
по разным авторами**

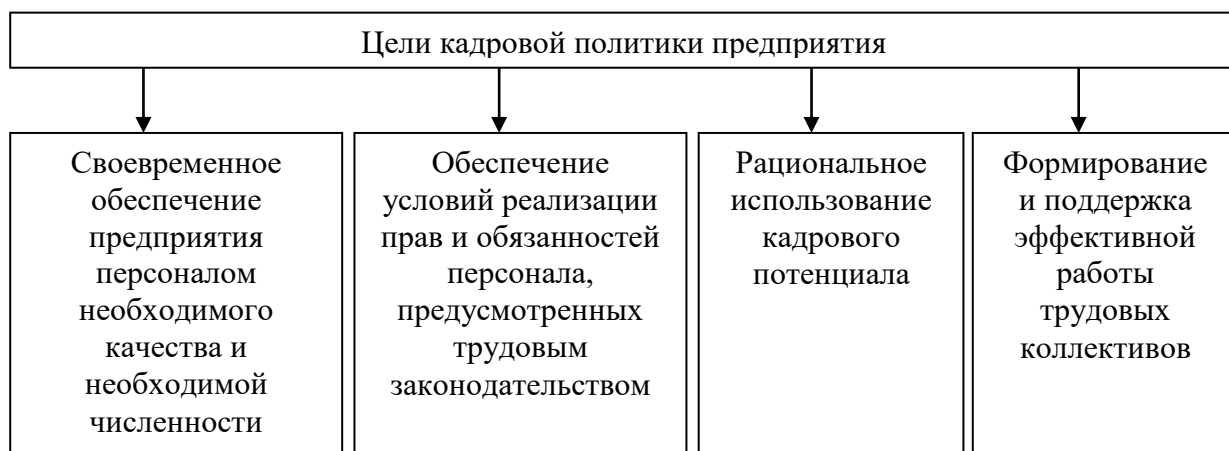
Автор	Определение
Б. Гурне (Gournaу, Bernard)	Определить кадровую политику означает дать ответ на многочисленные вопросы, касающиеся потребности в кадрах, набора и обучения работников, условий их использования и, наконец, образования и деятельности служб, которые специализируются на работе с персоналом [24]
Ф. Д. Демидов	Кадровая политика – целенаправленная деятельность в области определения основных стратегических и тактических направлений относительно подбора, расстановки, повышения уровня профессиональных и деловых качеств кадров с учетом данных об их количественную и качественную потребность, состояние и перспективы общественного развития [37]
А. П. Егоршин	Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу [28].

А. Я. Кибанов	Кадровая политика – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма для формирования целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации [30].
О. В. Козлова	Кадровая политика – главное направление построения и деятельности системы работы с кадрами [31].
Г. Коссбель (Kossbiel, Hugo)	Кадровая политика – принципиальные решения, с помощью которых устанавливается целевая система управления персоналом (в том числе перечень и ранжирование формальных целей), пространство действий (с помощью условий, которые определяют когда и как использовать директивные указания, распоряжения и запреты на мероприятия), проблемные участки в сфере управления персоналом, рамочные условия (технологического, экономического, культурного и политико-правового характера) [44].
О. В. Крушельницкая, Д. П. Мельничук	Кадровая политика – это совокупность принципов, методов, форм организационного механизма формирования, воспроизводства, развития и использования персонала, создание оптимальных условий труда, его мотивации и стимулирования. Кадровая политика – это система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом [33].
Е.В. Маслов	Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. Это осознанная, целенаправленная деятельность для создания трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей предприятия и его работников [34].
А. К. Саакян, Г. Г. Зайцев, Н. В. Лашманова	Кадровая политика – это система целей, принципов и форм, методов и критериев работы с кадрами, которые из них вытекают, причем распространяется это положение на весь коллектив занятых, в рамках которого осуществляется управление [38]
В. А. Спивак	Кадровая политика предприятия – деятельность, связанная с отношениями между субъектами организации (социальными и профессионально-квалификационными группами, личностями и организацией в целом). Основная проблема кадровой политики – организация отношений «власть – подчинение» и совместной деятельности, определение ролей субъектов организации в делах предприятия, определение форм, задач, содержания деятельности субъектов организации, принципов и методов их взаимодействия. Кадровая политика – это индикатор внутренней этики организации, показатель искренности моральных принципов, которые провозглашаются, и фундаментальная основа имиджа [39].
В. В. Травин	Кадровая политика есть единство следующих мер: обеспечение всех участков

В. А. Дятлов	производства необходимой рабочей силой и создание мотивации работника на высокопроизводительный, эффективный труд [40].
С. Шаухина	Кадровая политика – система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральное направление и основы работы с кадрами, общие и специфические требования к ним [37].
Г. В. Щокин	Кадровая политика представляет собой рассчитанную на длительную перспективу линию совершенствования кадров, генеральное направление в работе с персоналом. Кадровая политика – совокупность принципов, основных моделей, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с кадрами [42].

Анализ трактовок, приведенных в таблице 1.1 приводит к выводу, что целесообразно различать следующие позиции относительно детерминации исследуемой категории: кадровая политика как концепция и кадровая политика как деятельность.

Цели кадровой политики предприятия приведены на рис. 1.1.[10]



**Рисунок 3. Цели кадровой политики предприятия**

Целевая задача кадровой политики предприятия может быть решена по-разному, при этом существуют следующие альтернативные варианты:

- увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем;
- проводить подготовку работников самостоятельно или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;
- проводить набор персонала из внешних источников или переучивать

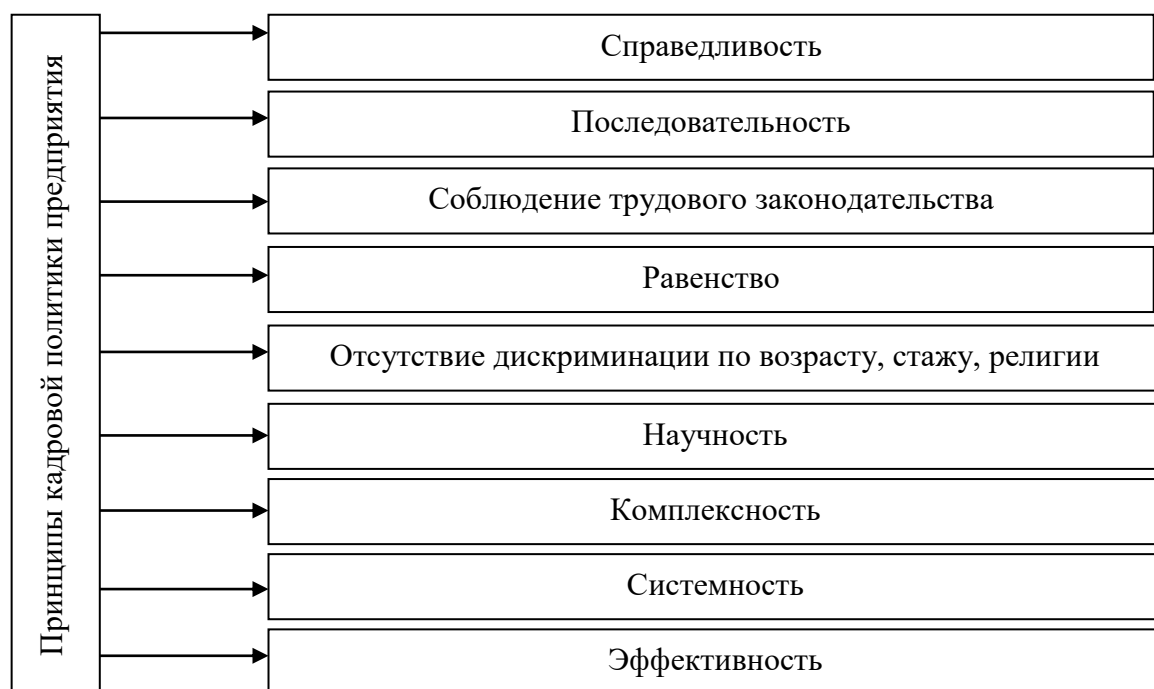


работников, подлежащих высвобождению с предприятия;

- проводить дополнительный набор персонала или удовлетвориться имеющейся численностью при условии более рационального ее использования;

- вкладывать деньги в подготовку «дешевых», но узкоспециализированных работников или «дорогих», но маневренных и т.д.

Кадровая политика предприятия базируется на принципах, приведенных на рис. 4.[10]



**Рисунок 4. Принципы кадровой политики предприятия**

К принципам формирования кадровой политики на предприятии относятся:

- подчинение кадровой политики состоянию и задачам стратегического развития предприятия;

- баланс экономических и социальных аспектов кадровой политики;

- обеспечение сотрудников максимально возможными социальными гарантиями с учетом развития задач предприятия;

- согласование кадровой политики с региональным рынком труда: по

квалификации работников, по уровню оплаты труда, разнообразным категориям, условиям труда, темпам развития предприятия и наличия трудовых ресурсов;

- согласование решений администрации с трудовым коллективом по вопросам кадровой политики при условии соблюдения действующего законодательства;

- на постановку кадровой работы влияет личность руководителя, первостепенной задачей управления персоналом является постоянная забота о руководящих кадрах, обеспечивающая постоянное пополнение состава руководящих кадров свежими силами; усиление теоретической подготовки и практической закалки кадров управления; обеспечение принципиального отношения к кадрам при их подборе и замене; постоянное повышение ответственности кадров за порученное дело; осуществление практических мер по непрерывному улучшению деятельности органов управления;

- укрепление правовой основы государственной и общественной жизни, соблюдение законности в сфере кадровой работы на всех уровнях организации общества как гарантия обеспечения государственных и общественных интересов, качественного развития всех сфер жизнедеятельности общества;

- обеспечение оптимального соответствия личных качеств работника требованиям работы (рабочего места, должности) - основная задача кадровой политики. Учет общих и специальных способностей, личностных и деловых качеств работника – главное требование научной организации подбора и расстановки кадров, один из основных принципов кадровой политики.

- углубление демократии, развитие самоуправления, расширения открытости в кадровой работе – факторы социально-экономического развития предприятия и принципы современной кадровой политики;

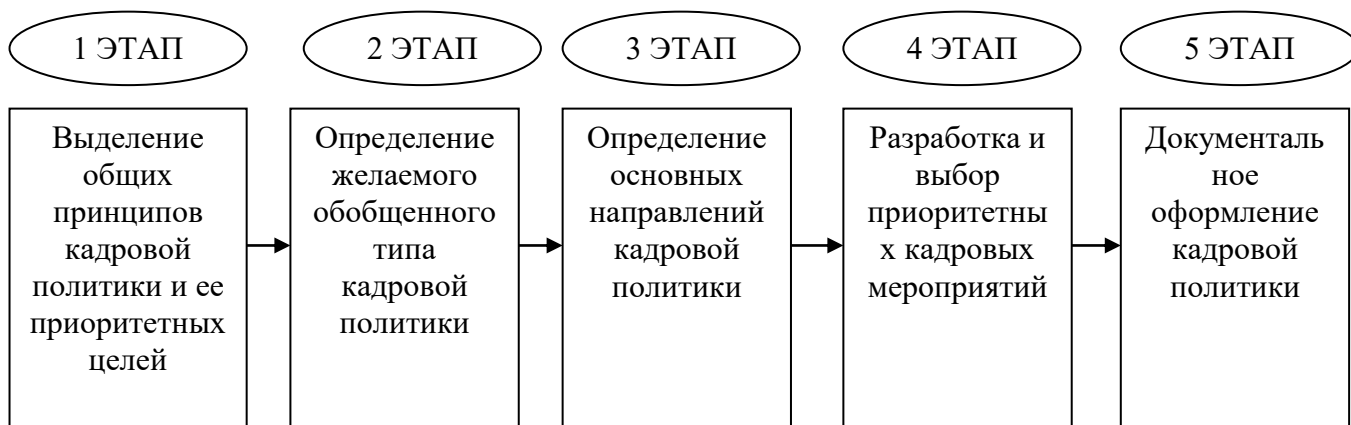
- обновление и совершенствование социально-демографической и профессионально-квалификационной структуры кадров, социальной мобильности, изменений техники и технологии. Этот принцип основан на

обеспечении постоянного притока новых работников, оптимальном сочетании опытных кадров с большим стажем и молодых, инициативных специалистов;

- принцип использования труда работников в соответствии с их специальной подготовкой (образованием).

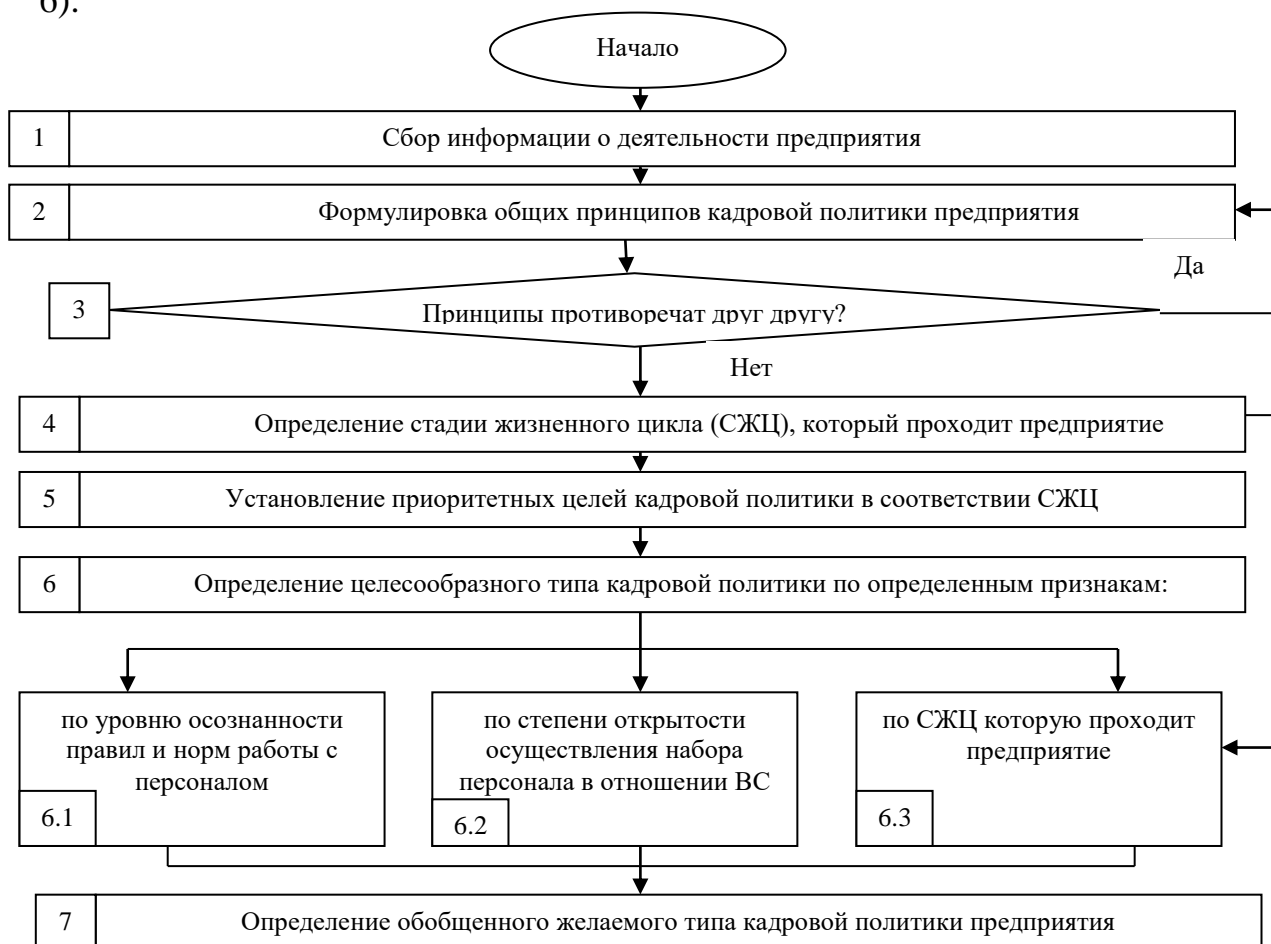
### 1.3. Пути совершенствования кадровой политики на предприятии

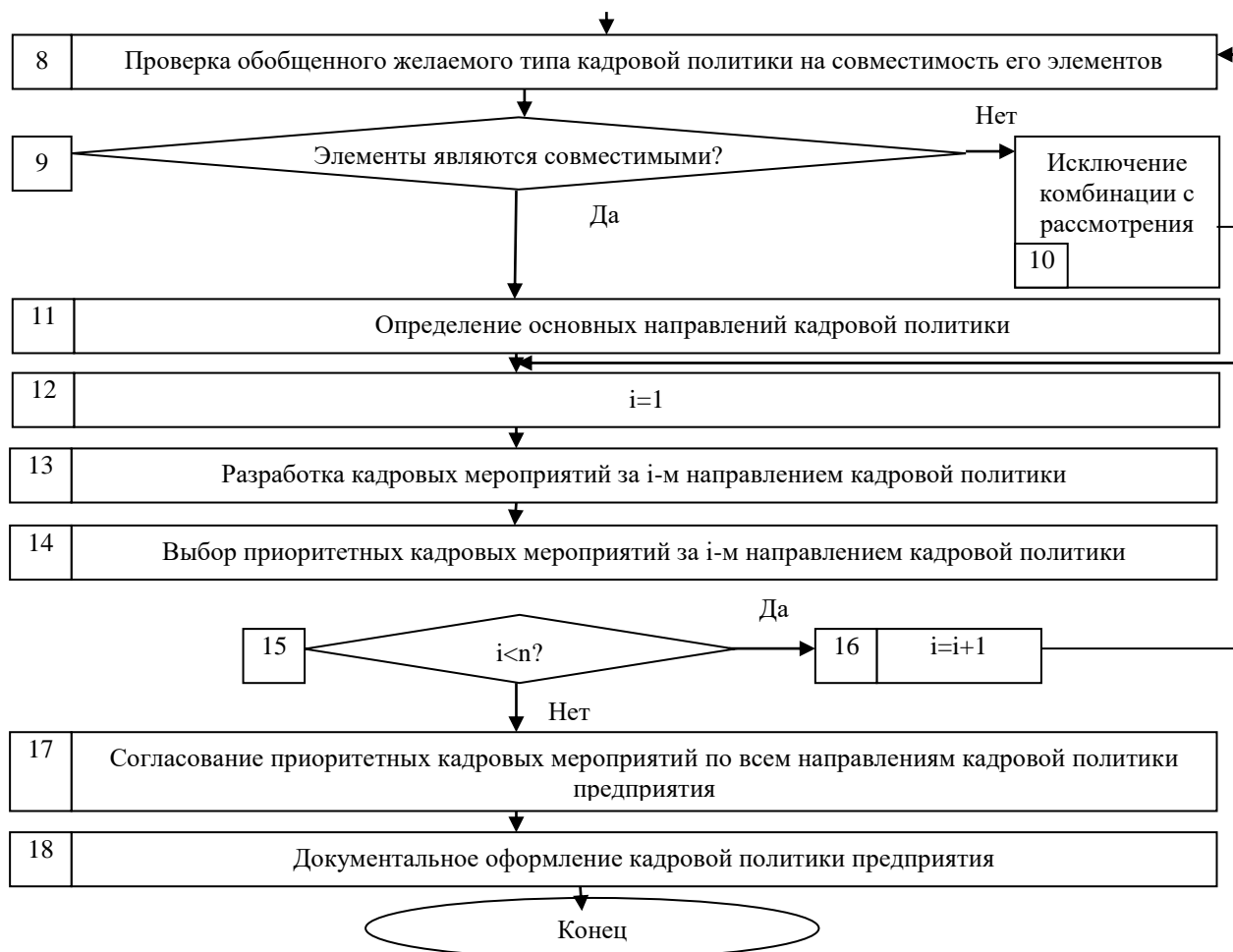
К процессу разработки кадровой политики предприятия предлагается включить следующие этапы (рис. 5).



**Рисунок 5. Этапы разработки кадровой политики предприятия**

Предлагаемый процесс разработки кадровой политики предприятия является общим. Поэтому является целесообразным уточнить каждый из его этапов и представить последовательность действий в виде блок-схемы (рис. 6).





**Рисунок 6. Блок-схема процесса разработки кадровой политики предприятия**

В первом блоке блок-схемы процесса разработки кадровой политики осуществляют сбор информации о деятельности предприятия, содержащий сведения о размере и положении предприятия на рынке, видах его деятельности, состоянии развития предприятия, финансовых возможностях, количественных и качественных характеристиках персонала.

В следующем, втором блоке, руководитель и работники службы управления персоналом в ходе совместного обсуждения осуществляют формулировку основных принципов кадровой политики. Для этого они изучают, анализируют и выбирают из перечня существующих в теории и практической деятельности предприятий наиболее целесообразные и предпочтительные принципы для каждого отдельного случая. Результатом реализации этого блока есть перечень основных принципов кадровой политики предприятия.

Третьим блоком блок-схемы процесса разработки кадровой политики является определение противоречивости общих принципов относительно друг друга. В случае, когда выбраны принципы, не противоречащие друг другу, следует вернуться ко второму блоку и выбрать другой набор принципов; в случае, когда они не являются противоречивыми, – перейти к следующему – четвертому блоку.

Четвертый блок предназначен для определения стадии жизненного цикла (СЖЦ), которую проходит определенное предприятие в текущий момент времени. Для этого применяют различные методы – Polli-Cook; метод наименьших квадратов; метод на основе дисперсионного анализа; метод построения функции затрат; анализа динамики выручки, расчета финансовых показателей; ряд других методов, каждый из которых имеет определенные преимущества и недостатки.

В пятом блоке блок-схемы процесса разработки кадровой политики предприятия на основании общих целей предприятия руководитель и служба управления персоналом в ходе совместного обсуждения концепции кадровой политики разрабатывают приоритетные цели кадровой политики для своего предприятия. Например, если целью предприятия, что проходит СЖЦ зрелости, является закрепление своего положения на рынке, целями кадровой политики можно считать следующие: своевременное обеспечение персоналом требуемого качества; рациональное использование кадрового потенциала; укрепление благоприятного морально-психологического климата в коллективе и т. и.

Шестым блоком является установление целесообразного типа кадровой политики по определенным признакам. Согласно определенных приоритетных целей кадровой политики (блок 5), учитывая наличие необходимых ресурсов на предприятии, путем обсуждения выбирают целесообразный тип кадровой политики по двум признакам. Такими признаками являются: 1) уровень осознанности тех правил и норм работы с персоналом (блок 6.1), согласно которого кадровую политику разделяют на

активную превентивную, реактивную и пассивную; 2) степень открытости осуществления набора персонала относительно внешней среды (ВС) (блок 6.2), по которым выделяют кадровую политику открытого и закрытого типов.

Под целесообразным типом кадровой политики следует понимать такой тип кадровой политики, к которому будет стремиться предприятие. Однако это не означает, что может быть избран любой ее тип, поскольку он обязательно должен быть согласован с целями кадровой политики и имеющимися ресурсами предприятия. Так, например, если целями кадровой политики выступают лишь поверхностные цели (обеспечение предприятия персоналом необходимого количества) и предприятие не планирует разрабатывать программы мотивации и развития, не стоит как целесообразный тип выбирать активную кадровую политику, поскольку это не будет отвечать общей концепции кадровой политики предприятия.

Если предприятие нацелено на карьерный рост своих работников, их эффективную адаптацию и большую сплоченность коллектива, целесообразнее будет выбрать закрытую кадровую политику.

Для определения целесообразного типа кадровой политики по уровню осознанности правил и норм работы с персоналом (блок 6.1) предлагается построить матрицу, в которой предполагается сопоставление приоритетных целей кадровой политики и ресурсов, необходимых для реализации каждой из них (рис. 1.7).

Приоритетные цели кадровой политики	Ц1	ПРЕВЕНТИВНАЯ	АКТИВНАЯ
	Ц2	кадровая политика	кадровая политика
	Ц3	РЕАКТИВНАЯ	ПАССИВНАЯ
	Ц4	кадровая политика	кадровая политика
		123	45

Общая оценка наличия необходимых ресурсов

**Рисунок 7. Матрица определения целесообразного типа кадровой политики по уровню осознанности правил и норм работы с персоналом**

Цели в матрице определения целесообразного типа кадровой политики по уровню осознанности правил и норм работы с персоналом расставляются по критерию важности, то есть цель Ц1 – наименее важная, Ц4 – наиболее важная цель кадровой политики предприятия.

Для определения общей оценки наличия необходимых ресурсов нужно:

1. Оценить обеспеченность предприятия необходимыми ресурсами предприятия по каждому их виду (например, к основным ресурсам АТП относят: материальные (узлы, агрегаты, запчасти и проч.), технические (оборудование, подвижной состав), трудовые (квалификация, ответственность, компетентность персонала), информационные, технологические и финансовые);

2. Определить ресурсы, необходимые для достижения каждой цели кадровой политики предприятия и их весомость;

3. Рассчитать общую оценку обеспеченности предприятия необходимыми ресурсами по каждой цели:

$$O_{\text{общ}} = \sum(\beta_i \cdot O_i) \quad (1.1)$$

где  $\beta_i$  – весовой коэффициент по i-м видом ресурса;

$O_i$  – оценка обеспеченности предприятия за i-м видом ресурса.

Для оценки обеспеченности предприятия необходимыми ресурсами предлагается воспользоваться следующими критериями (табл. 2).

**Таблица 2**

**Критерии оценки обеспеченности предприятия необходимыми ресурсами**

Оценка, баллов	Критерии оценки по видам ресурсов					
	материальные	трудовые	технологические	технические	финансовые	информационные
1	недостаточная обеспеченность (0-20 %)	отсутствие или наличие трудовых ресурсов 1-20 % их количества	недостаточная обеспеченность (0-20 %)	недостаточная обеспеченность (0-20 %)	недостаточная обеспеченность (01-20 %)	отсутствие информационных ресурсов или наличие 1-20 % их объема



2	частичная обеспеченность (21-40 %)	наличие трудовых ресурсов необходимого качества в количестве до 50 %	частичная обеспеченность (21-40 %)	частичная обеспеченность (21-40 %)	частичная обеспеченность (21-40 %)	неполная и несвоевременная обеспеченность информацией
3	достаточная обеспеченность (41-60 %)	наличие трудовых ресурсов необходимого количества недостаточного качества	достаточная обеспеченность (41-60 %)	достаточная обеспеченность (41-60 %)	достаточная обеспеченность (41-60 %)	своевременное, не всегда полное обеспечение информацией
4	неполная обеспеченность (61-80 %)	наличие трудовых ресурсов необходимого качества в недостаточном количестве	неполная обеспеченность (61-80 %)	неполная обеспеченность (61-80 %)	неполная обеспеченность (61-80 %)	полное, не всегда своевременное обеспечение информацией
5	полная обеспеченность (81-100 %)	наличие трудовых ресурсов необходимого количества и качества	полная обеспеченность (81-100 %)	полная обеспеченность (81-100 %)	полная обеспеченность (81-100 %)	своевременное и полное обеспечение необходимой информацией

Так, например, для реализации цели кадровой политики в отношении своевременного обеспечения предприятия персоналом необходимого качества необходимы материальные, информационные, финансовые и трудовые ресурсы. После оценки обеспеченности ими предприятия по критериям и присвоения каждому виду ресурсов весового коэффициента следует рассчитать общую оценку.

Окончательный выбор целесообразного типа кадровой политики по уровню осознанности правил и норм работы с персоналом следует осуществить учитывая все установленные приоритетные цели за

подавляющим их большинством.

Для выбора целесообразного типа кадровой политики по вторым признаком – степенью открытости осуществления набора персонала в отношении ВС (блок 6.2) – необходимо выяснить, на какую политику будет ориентироваться предприятие: «купи кадры» или «создай кадры».

Политика «купи кадры» (открытая) означает, что предприятие готово принять на работу любого специалиста, если он имеет соответствующую квалификацию, без учета опыта работы в этом или родственном ему предприятии. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых предприятий, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Политика «создай кадры» предполагает, что предприятие ориентируется на включение нового персонала только низшего должностного уровня, а замещение должностей более высокого уровня происходит только из числа работников предприятия. Такого типа кадровая политика характерна для предприятий, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также для предприятий, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Кроме указанных традиционных признаков, целесообразным является включение в них третьей составляющей – в зависимости от СЖЦ предприятия, поскольку содержание и специфика деятельности по управлению персоналом в значительной степени определяются задачами, которые решаются предприятием на различных стадиях его развития. Так, например, при прохождении предприятием стадии зарождения первоочередной задачей руководства, кроме поиска достаточного количества ресурсов, выступает материально-техническое и кадровое обеспечение производства. Во время достижения предприятием стадии роста, с целью удовлетворения растущего спроса, необходимым является его

переструктурирование. В связи с этим обостряется проблема управления предприятием; возникает необходимость привлечения новых сотрудников, способных воспринимать его корпоративную культуру; актуальной задачей является удержание и укрепление корпоративной культуры, преодоление тенденции ее размывания новыми сотрудниками и тому подобное.

Поэтому определенные СЖЦ предприятия (зарождения, роста, зрелости и спада) требуют применения целесообразного в каждом отдельном случае типа кадровой политики (блок 6.3) [32].

Блок седьмой предназначен для определения желаемого обобщенного типа кадровой политики. Обобщенный желаемый тип кадровой политики предприятия предполагает комбинацию трех элементов – избранных целесообразных типов кадровой политики по трем признакам: уровнем осознанности правил и норм в работе с персоналом; степенью открытости осуществления набора персонала в отношении ВС; в зависимости от СЖЦ предприятия [32].

Так, например, в случае, когда целесообразными типами кадровой политики определенного предприятия были выбраны «активная-открытая-на стадии зарождения», усредненная желаемая кадровая политика может иметь следующее содержание: привлечение высококвалифицированного персонала с внешнего рынка труда (ВРТ) и содержание – с внутреннего рынка труда (ВРП); регулярный мониторинг, оценка и анализ работы персонала с ВРТ и ВРП; разработка прогнозов развития кадровых ситуаций, средств воздействия на них, средств диагностики персонала, антикризисных кадровых программ. Для комбинации «реактивная-открытая-на стадии зарождения» усредненная желаемая кадровая политика может быть сформулирована следующим образом: мониторинг и привлечение квалифицированного персонала с ЗРП и мотивация – с ВРП; разработка прогнозов развития кадровых ситуаций, определенных средств воздействия на них и диагностики персонала, долгосрочных кадровых программ; регулярный мониторинг квалифицированной рабочей силы с ВРП и ВРТ.

В восьмом блоке блок-схемы следует осуществить проверку обобщенного желаемого типа кадровой политики (комбинации) на совместимость его элементов. В случае (девятый блок), когда элементы выбранной комбинации являются несовместимыми, переходят к десятому блоку, в котором осуществляют исключения данной комбинации по рассмотрению и возвращаются седьмого блока и составляют новую комбинацию. Если выбраны типы кадровой политики по различным признакам являются совместимыми – переходят к следующему блоку.

Следующим – одиннадцатым блоком – является определение основных направлений кадровой политики (и) по обобщенному ее желанному типу.

Основные направления кадровой политики в большинстве случаев формируются на основе функций управления персоналом. Общими функциями управления персоналом предприятия следует считать следующие: планирование потребности в персонале; набор и увольнение персонала; мотивация персонала; контроль работы персонала.

Так, например, если одним из элементов обобщенного желаемого типа кадровой политики избран реактивный, направление «мотивация персонала» не будет входить в число основных направлений кадровой политики предприятия, поскольку это не будет отвечать концепции выбранного ее типа.

Все дальнейшие действия следует осуществлять отдельно для каждого направления кадровой политики (блок двенадцатый).

Следующим – тринадцатым блоком – является разработка кадровых мероприятий по каждому *i*-му направлению кадровой политики. Под кадровыми мероприятиями следует понимать действия руководства, направленные на достижения соответствия персонала задачам организации, осуществленные с учетом этапа развития предприятия. Реализуется указанный блок с помощью метода мозгового штурма, является самым распространенным методом генерации новых идей в результате творческого сотрудничества группы специалистов. Для осуществления этой задачи

выбран именно этот метод, поскольку кадровая политика формируется и реализуется людьми и для людей, что свидетельствует о субъектном взаимодействии руководства и работников. Кроме того, влияние, которое осуществляет руководство на персонал с помощью кадровой политики, имеет обратную связь, и эта связь должна нести положительный характер. Поэтому руководству следует учитывать мнение сотрудников при разработке кадровой политики.

В основном процесс проведения мозгового штурма проходит 5 последовательных стадий: определение проблемы, генерация идей, анализ идей, поиск возможностей для их реализации и завершения.

Например, направление кадровой политики «развитие персонала» может содержать такие предложенные кадровые мероприятия: организация адаптации персонала; профессиональная ориентация; своевременная оценка персонала; переподготовка работников; повышение квалификации работников; ротация; планирование карьеры и тому подобное.

Поскольку необходимым является дополнительный критический взгляд на предложенные кадровые мероприятия перед включением их в план действий, необходимо провести оценку и выбрать приоритетные кадровые мероприятия для каждого направления кадровой политики (четырнадцатый блок). Выбор приоритетных кадровых мероприятий целесообразно осуществить с помощью матрицы «важность – обеспеченность ресурсами».

Каждому участнику «мозгового штурма», который находился на обсуждении кадровых мероприятий (блок тринадцатый), необходимо самостоятельно оценить важность и обеспеченность ресурсами каждого предложенного кадрового мероприятия с точки зрения достижения целей кадровой политики. Кадровые мероприятия, обозначенные цифрами, размещаются на полях матрицы. По тем позициям, которые не совпадают у разных экспертов (имеющих наибольшие разногласия), необходимо провести дальнейшее обсуждение.

Приоритетными кадровыми мероприятиями по  $i$ -му направлению

кадровой политики являются те, что попали к области наиболее важных кадровых мероприятий.

Следующий – пятнадцатый блок предназначен для циклической последовательности действий. Он предполагает принятие всех направлений кадровой политики ( $i < n$ ), то есть если  $i < n$ , то осуществляют разработку кадровых мероприятий, их оценку и выбор для следующего направления кадровой политики (блок шестнадцатый), если нет – переходят к семнадцатому блоку.

Целью семнадцатого блока предлагаемой блок-схемы процесса разработки кадровой политики предприятия является согласование кадровых мероприятий по всем направлениям кадровой политики.

В заключительном восемнадцатом блоке проводится документальное оформление кадровой политики предприятия.

## **Выводы по первой главе**

Жизнеспособность и успешная деятельность фирм в настоящее время все больше определяется тем, насколько они готовы переключить свое внимание с традиционных механизмов управления персоналом на новые, более эффективные кадровые технологии. Приведенные в статье разработки помогут сформировать оптимальную кадровую стратегию предприятия, реализация которой приведет к повышению степени эффективности управления человеческими ресурсами и предприятием в целом.

Таким образом, усовершенствован механизм развития кадровой политики предприятия: выделены основные его этапы, конкретизированы и представлены в виде блок-схемы действия по его внедрению. Разработан инструментарий для его реализации. Основным отличием является системный учет выбранных типов кадровой политики по различным признакам при формулировке содержания обобщенной желаемой кадровой политики предприятия.

## **Глава 2. Практическая работа по совершенствованию кадровой политики в условиях ООО «Уфалейдорсервис»**

### **2.1 Анализ эффективности существующей кадровой политики в условиях ООО «Уфалейдорсервис»**

ООО «Уфалейдорсервис» было создано в 1999 году с целью обеспечения запасными частями асфальтобетонных заводов в уральском регионе и за его пределами, а также для проведения сертифицированных модернизационных работ и сервисного обслуживания.

Во время очередного этапа развития деятельность компании дополнительно сфокусировалась на обслуживании и производстве работ в сфере дробильно-сортировочных комплексов. История предприятия насчитывает уже более 20 лет регулярных поставок и запусков в работу установок, при устойчивых доверительных отношениях с нашими торговыми партнерами и клиентами.

За период работы с 1999 по 2019 г. общество показало себя надежным поставщиком оборудования и услуг для всех предприятий дорожной отрасли Урала:

- Свердловская область;
- Челябинская область;
- Курганская область;
- Тюменская область;
- Башкортостан;
- Пермский край.

Численность коллектива выросла до 80 квалифицированных сотрудников.

Производственный коллектив составляет более 30 человек.

Основными направлениями деятельности организации являются:

Обеспечение запасными частями – имеется современный, постоянно



пополняемый склад в г. Верхний Уфалей, имеем возможность в течение смены отгрузить необходимую зап. часть более чем по 80 % существующих на рынке комплектующих АСУ.

Монтаж - Пусконаладка – опытный коллектив монтажной группы имеет возможность выехать в течение смены на устранение любой проблемы асфальтобетонной установки. За последние 2 года был произведен монтаж АСУ Беннингхофен – 240 тн/час, АСУ Амман – 240 тн/час, произведена капитальная модернизация АСУ ДС 158 – 5 шт, установлена на 4-х АСУ ДС 158 современная компьютерная система управления, модернизация 3 комплексов битумного хозяйства.

Ремонтная база – предприятие имеет собственную ремонтную базу, оснащенную токарным участком, слесарно-сварочным производством, покрасочной камерой. Организация имеет все возможности изготовить многие емкости специального назначения - горизонтальные, вертикальные, для хранения битума, эмульсии.

Проведем анализ кадрового состава ООО «Уфалейдорсервис» и определим наиболее важные показатели интеллектуального потенциала предприятия.

Численность работников предприятия по состоянию на 31.12.2018 г. составляет 55 человек (женщин – 30, мужчин – 25). Фактическая численность работников предприятия в 2018 г. по сравнению с плановой численностью отчетного года увеличилась на 1,62%.

В табл. 4 приведена обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами.

**Таблица 4**

**Обеспеченность трудовыми ресурсами**

Категория персонала	плану, %	Фактическая численность			Фактически в % к плану
		2016 г..	2017 г.	2018 г.	
Всего	53	52	56	55	101,62
Рабочие	27	26	29	28	103,17

Служащие	11	11	13	12	112,90
Руководители	3	4	4	4	106,12
Специалисты	10	11	10	11	112,28

Из табл. 2.1 видно, что соотношение доли работников по группам категорий, как по плану, так и фактически, оставалось почти постоянным в течение последних лет. В 2018 г. удельный вес специалистов незначительно увеличился. Величина, которая определяет количество рабочих, приходящихся на одного руководителя предприятия, в 2018 г. фактически составляла семь человек.

Традиционным показателем статистики человеческих ресурсов является возраст. Обычно в анализе рассчитывается средний возраст. Средний возраст тех, кто работает на предприятии, в 2018 г. составил 47,4 года.

Общее количество работников, превысивших полный пенсионный возраст, по состоянию на 31.12.2018 г. составляет 6 человек, среди них: женщин – 4; мужчин – 2.

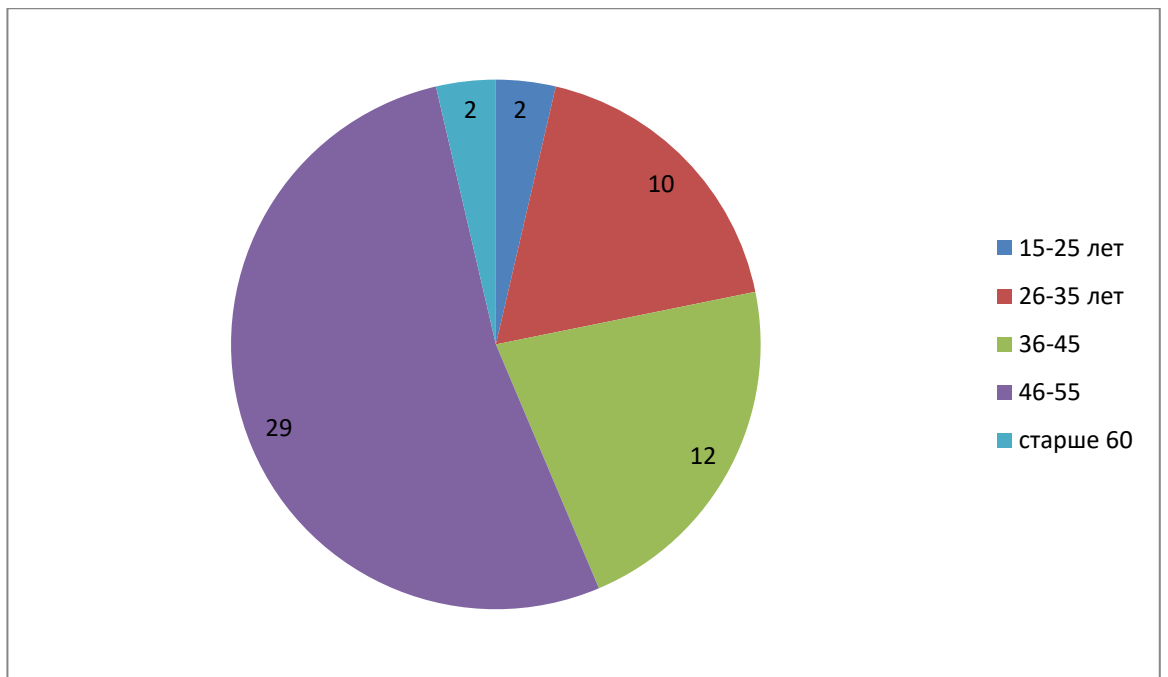
Определим возрастной состав персонала.

**Таблица 5**

**Возрастная структура персонала (на 31.12.2018 года)**

№ п/п	Возрастные группы	Количество, чел.	Удельный вес, %
1.	Работники в возрасте 15-25	2	3,6%
2.	Работники в возрасте 26-35	10	18,2%
3.	Работники в возрасте 36-45	12	21,8%
4.	Работники в возрасте 46-55	29	52,8%
5.	Работники в возрасте 60 и более	2	3,6%
Всего		55	100

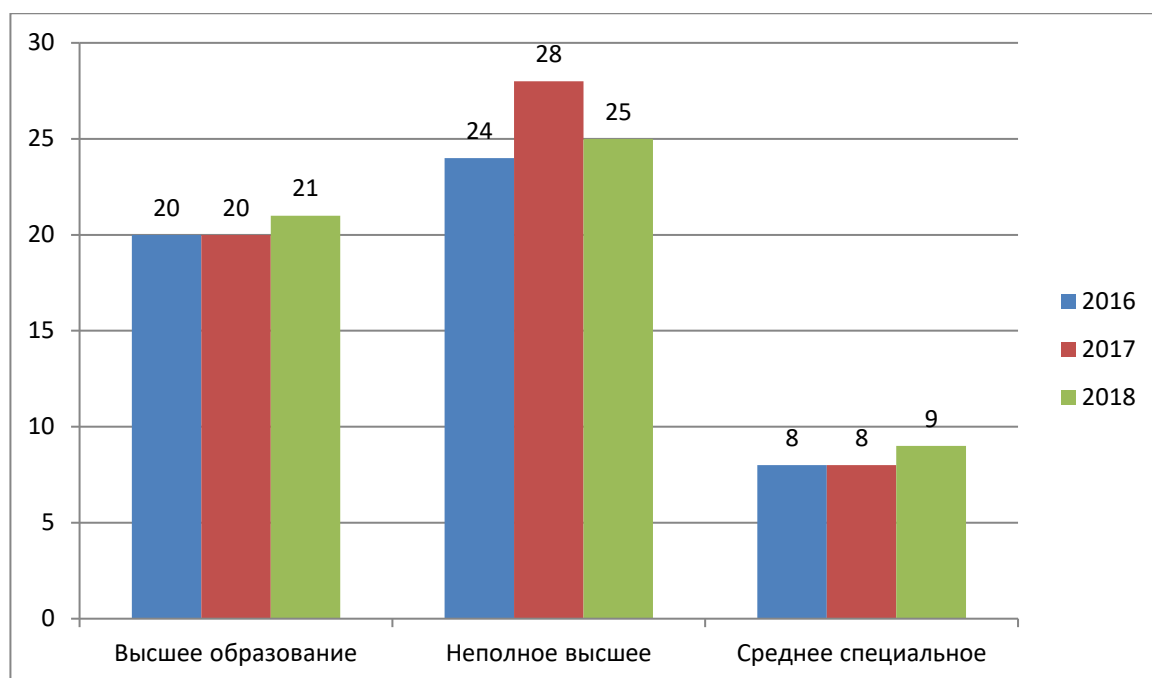
Структура возрастного состава работников ООО «Уфалейдорсервис» изображен на рис. 5



**Рис. 8. Структура возрастного состава персонала**

Следовательно, максимальная доля приходится на работников в возрасте 46-55 лет. Такой высокий процент работников данной возрастной группы может свидетельствовать о том, что на предприятии наблюдается тенденция «старения» персонала.

Положительно характеризует качество трудовых ресурсов то, что большая половина работников имеют высшее и неполное высшее образование. То есть персонал предприятия является в основном высококвалифицированным (см. рис. 2.2).



**Рис. 9. Структура образовательного уровня персонала**

За последние пять лет структура принятых на предприятие руководителей, специалистов, служащих и рабочих остается равномерной. Соотношение уволенных/принятых по группам категорий работников составило: рабочие, соответственно, 6/8, руководители – 1/2, специалисты – 5/6, служащие – 4/6.

Важным этапом в анализе обеспеченности рабочей силой предприятия является вопрос изучения ее движения. Изменение численности работников предприятия за отчетный период характеризуется системой показателей, таких как коэффициенты оборота, коэффициент текучести, коэффициент постоянства, коэффициент внутренней мобильности персонала.

Данные всех расчетов приведены в табл. 5.

**Таблица 5**

**Движение рабочей силы**

Показатели	Год		
	2016	2017	2018
Принято на предприятие	12	10	13
Выбыло с предприятия, в том числе.	8	12	8
– в Вооруженные Силы РФ	2	3	1

– по сокращению штата	–	–	–
– на пенсию и по другим причинам, предусмотренных законом	2	3	1
– по собственному желанию	2	3	4
– за нарушение трудовой дисциплины	2	3	2
Численность работников, отработавших в течение всего года	52	56	55
Численность работников, изменивших профессии (должности)	6	3	6
Коэффициенты оборота:			
- по приему	0,23	0,18	0,24
- по выбытию	0,15	0,21	0,15
Коэффициент текучести, %	15,4	21,4	14,5
Коэффициент постоянства, %	84,6	78,6	85,5

По данным таблицы можно сделать вывод, что коэффициенты приема и увольнения работников в 2016 и в 2018 годах по сравнению не изменились. Начиная с 2017 г., коэффициента текучести начал уменьшаться. Это свидетельствует о стабильности персонала организации.

В возрастной структуре персонала отмечается использование труда женщин, это объясняется характером производства. Все рассчитанные показатели (показатели выбытия, прибытия, текучести, постоянства кадров) не превышают нормы, что свидетельствует о стабильный кадровый состав предприятия.

Уровень и состояние трудовой дисциплины зависят от многих факторов: организации труда и производства, системы материального и морального поощрения, степени механизации и автоматизации производственных процессов.

Работа по укреплению трудовой дисциплины и формированию стабильных трудовых коллективов предусматривает разработку и осуществление единого комплекса мероприятий технического, экономического, социального и воспитательного характера.

Главное внимание на ООО «Уфалейдорсервис» по укреплению трудовой дисциплины направлено на устранение причин, порождающих проявление различных видов нарушений.

К основным видам нарушений трудовой дисциплины на предприятии относятся:

- постоянное опоздание на работу в начале смены и после обеденного перерыва;
- прогулы;
- появление на работе в нетрезвом состоянии;
- несвоевременное или не в полном объеме выполнение трудовых обязанностей, неполное и нерациональное использование рабочего времени для производительного труда.

Важнейшим фактором эффективной работы предприятия является своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что способствует обширному диапазону его теоретических знаний, практических умений и навыков.

Профессиональное обучение работников в системе повышения квалификации и переподготовки кадров является непрерывным и осуществляется на протяжении всей трудовой деятельности в целях последовательного расширения и углубления знаний, совершенствования мастерства работников.

В 2018 г. прошли переподготовку на курсах целевого назначения в учебно-производственных комбинатах, в учебных организациях с оформлением соответствующей документации 12 работников предприятия, что составило 38,5% (в 2017 г – 36,1%, в 2016 г. – 37,5%).

Основным методом оценки деятельности персонала является аттестация. Аттестация на предприятии проводится периодически, один раз в три года. Сроки и график проведения аттестации, состав аттестационной комиссии и список сотрудников, подлежащих аттестации, утверждаются приказом руководителя предприятия по согласованию с комитетом профсоюза соответствующего уровня и доводятся до сведения работников, которые аттестуются.

Одним из важнейших этапов аттестации является подготовка к

аттестации отзывов (характеристик), которые составляются на каждого работника, подлежащего аттестации, его непосредственным руководителем.

В такой характеристике на аттестуемого работника выносятся вопросы:

- личного вклада в выполнение планов работы предприятия, его подразделения;

- конкретный вклад в ускорение научно-технического прогресса;

- повышение эффективности производства и качества продукции;

- совершенствование организации труда и производственного процесса;

- проявления инициативы и творчества;

- соблюдение трудовой дисциплины, уровня квалификации и исполнения должностных обязанностей;

- участия в общественной жизни.

Характеристика объективно отражает все сильные и слабые стороны работника в соответствии с требованиями, предъявляемыми к занимаемой должности или должности, на которую он рекомендуется. В ней отражается, как работник выполнил рекомендации предварительной аттестации, а также недостатки, имеющие место в его работе.

Свойственный метода аттестации демократизм позволяет повысить объективность оценок, дать необходимые рекомендации по дальнейшему использованию, а в необходимых случаях - по улучшению деятельности работников, аттестуемых, повышению их деловой квалификации и другие рекомендации.

Аттестационная комиссия дает одну из следующих оценок деятельности работника:

- соответствует занимаемой должности;

- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;

- не соответствует занимаемой должности.

Кроме того, аттестационная комиссия дает рекомендации о продвижении отдельных работников по работе или других поощрениях за

достигнутые ими успехи, о переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности, повышении деловой квалификации, о присвоении квалификационной категории, установлении размера должностного оклада согласно новых схем должностных окладов, а также надбавок и доплат к ним.

Обсуждение аттестационной комиссией успехов и недостатков работника, который аттестуется, в обстановке высокой требовательности, принципиальности и доброжелательности, исключающей проявление бюрократизма, субъективизма или же их либерального отношения к оценке его деятельности.

В результате плановой аттестации в 2018 г. аттестовано: 2 руководителя и 10 специалистов предприятия.

В 2018 г. повышена квалификация 6 рабочих (в 2017 г. - 5, в 2016 г. - 8).

Ежегодно с впервые принятыми рабочими, специалистами и инженерно-техническими работниками проводится в установленном порядке стажировку по вопросам охраны труда и техническое обучение с последующими экзаменами. В 2018 г. было обучено и допущено к самостоятельной работы: 14 рабочих, 3 служащих; прошло теоретическую и практическую подготовку 5 молодых специалистов. Прошло переаттестацию 8 специалистов.

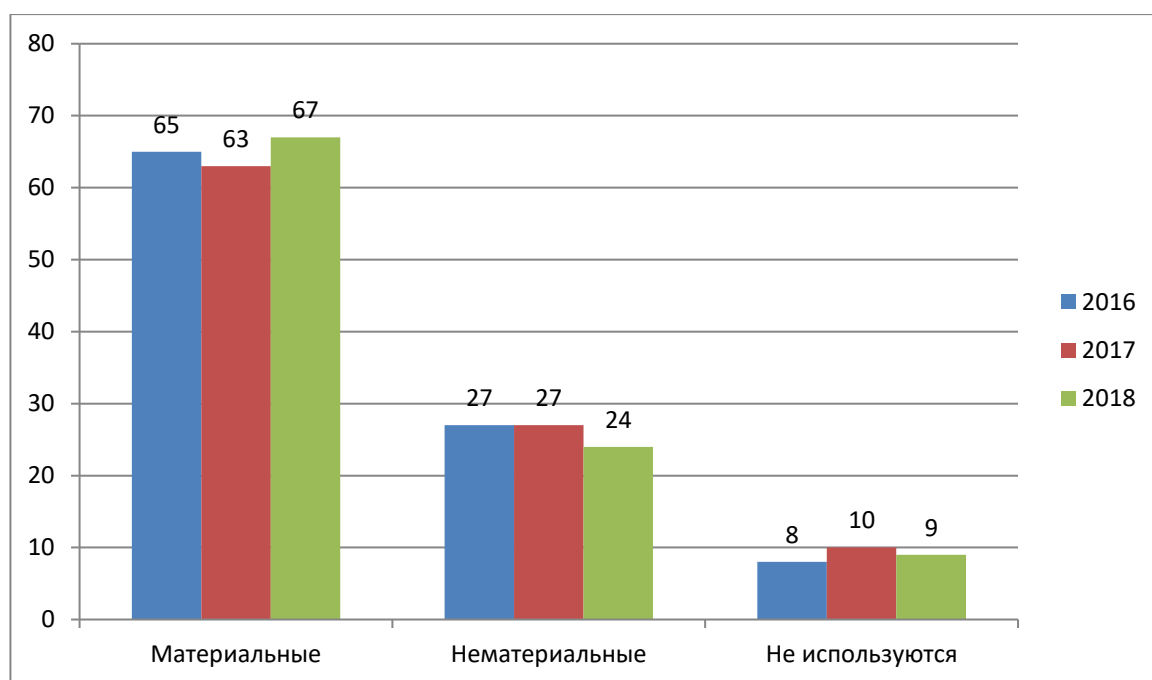
В структурных подразделениях предприятия за отчетный период прошли практику 8 студентов, из них 5 – студенты высших учебных заведений, 3 – студенты техникумов-колледжей, различных учебных заведений.

Для того, чтобы работники, и прежде всего руководители, были заинтересованы в своей работе и экономическом результате предприятия, необходимо применять определенные стимулы и мотивационные методы. К общим мотивационным методам относятся: материальные и нематериальные.

Чтобы определить, какие методы мотивации преобладают и чаще используются, был проведен опрос руководящего персонала предприятия



(см. рис. 2.3).



**Рис. 10. Использование методов мотивации труда персонала, %**

Исходя из рис. 2.3, можно увидеть, что на данном этапе всего используются материальные стимулы труда управленческого персонала, которые составляют более 67%, нематериальные – 24%, и вообще никакие не используются – 9%. То есть, можно сказать, что материальные стимулы (оплата труда, премии, надбавки) являются наиболее действенными и остаются приоритетными в мотивационных механизмах труда управленческого персонала.

В 2018 г. работа отдела управления кадрами была направлена на создание эффективной системы управления персоналом, рациональное использование человеческих ресурсов, создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности, с последующим их развитием.

Таким образом, ООО «Уфалейдорсервис» имеет хорошо подобранный трудовой коллектив. Руководители, специалисты и служащие предприятия имеют необходимый образовательный уровень для того, чтобы выполнять свои функциональные обязанности. Кроме того, разработана система

подготовки, переподготовки и аттестации кадров на предприятии. Это, безусловно, позволяет поддерживать на высоком уровне качество выполняемых работ.

Итак, кадровая политика предприятия направлена на рыночные условия хозяйствования, главная ее цель заключается в обеспечении сегодня и в будущем каждого рабочего места, каждой должности персоналом соответствующих профессий и специальностей и надлежащей квалификации.

## **2.2. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в условиях ООО «Уфалейдорсервис»**

Одной из главных задач для предприятий является поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Использование исключительно стимулирующих способов не вызывало заинтересованности персонала в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности производства, поэтому необходимость формирования у работников мотивов к деятельности для достижения личных целей предприятия актуальна для нашего предприятия.

По результатам проведенного анализа по направлению работы с кадрами в ООО «Уфалейдорсервис» был выявлен ряд отрицательных фактов, влияющих на результаты деятельности предприятия и мешающие достижению поставленных целей. Основными задачами предприятия являются повышение производительности труда, рост основных показателей, снижение себестоимости, получение прибыли.

По результатам анализа выявлены следующие факты:

Высокий показатель текучести кадров по причине неудовлетворенности уровнем оплаты труда. Вакантные места на рынке труда неконкурентоспособны. Производительность труда каждого нового работника в период адаптации составляет порядка 60-70% от производительности работника со стажем работы на предприятии.

Привлечение новых работников может осуществляться за счет повышения привлекательности условий труда и уровня заработной платы, при том, что принятый работник не имеет того уровня производительности труда, который мог привести к сокращению расходов компании на рабочую силу и принести прибыль; как результат – перерасход фонда заработной

платы, а не ее экономия, которая в свою очередь, является явным подспорьем для осуществления расширенного воспроизводства.

Оценка кадрового потенциала предприятия показала высокий уровень потенциала руководства предприятия и специалистов и выявила резервы для повышения потенциала рабочих на 14,01%.

Выявлены значительные потери рабочего времени, которые составляют 9,13% от общего фонда рабочего времени. Уменьшение потерь рабочего времени по причинам, зависящим от трудового коллектива, является резервом увеличения среднечасовой выработки одного работника, и как следствие, резервом роста объемов выпуска продукции, который не требует дополнительных капиталовложений и позволяет быстро получить отдачу.

При анализе выявлены резервы для большего роста производительности труда. Изменение возможно при снижении или ликвидации вышеперечисленных проблем, что позволит увеличить объемы производства и сократить время на выработку одной единицы продукции. Увеличение объемов позволит повысить прибыль предприятия.

Решение вышеперечисленных проблем может быть достигнуто за счет проведения ряда мероприятий.

Необходимо отметить, что текучесть кадров существенно влияет на производительность труда, а именно на среднегодовую выработку продукции, особенно через среднечасовую выработку. Из-за высокого уровня текучести и выбытия работников среднечасовая выработка снижается, так как в период адаптации новый работник выдает примерно 60-70% выработки работника, проработавшего на предприятии определенный срок.

В то же время для производительности большим подспорьем будет рост численности, за счет прихода новых работников, не смотря на то, что производительность их труда будет составлять в течение некоторого времени 60-70%.

Целью ООО «Уфалейдосервис» является исключить увольнения, или восполнять уменьшение численности работников на предприятии путем

принятия на работу новых рабочих, несмотря на то, что производительность их труда составит какое-то время 60-70% от производительности рабочих с опытом работы. Поскольку 83,33% уволенных по собственному желанию не устраивал уровень заработной платы, добиться сокращения текучести кадров можно путем повышения уровня средней заработной платы.

Таким образом, интерес к результатам труда – будет стимулом для использования резервов потенциалов рабочих, и производительность труда достигнет максимального уровня. Но необходимо также сделать акцент и на социальные факторы - предлагается ввести: традицию спортивно-оздоровительных мероприятий, сократить продолжительность рабочего дня в пятницу на 1 час в период дачного сезона с 1 мая по 1 октября, организовать доставку рабочих до места работы, традицию проведения дней рождений для сплачивания коллектива, организацию питания на предприятии с частичной компенсацией стоимости обедов и т.д.

Анализируя резервы роста производительности труда, отметим, что сокращение потерь рабочего времени позволяет увеличить объем производства, а значит и основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия, в том числе и прибыль, но при этом возрастут издержки на фонд оплаты труда, но его увеличение будет оправданно и соответствовать производительности труда. При этом темп роста заработной платы не должен превышать темп роста производительности труда и должны соблюдаться в пропорции 1:2.

За рассматриваемый период были обнаружены значительные потери рабочего времени:

1) В 2018 году предприятие недополучило готовой продукции на 44502 тысячи рублей из-за сокращения длительности рабочего дня на 0,1 час

Таким образом, длительность рабочего дня сократилась на 6 минут

$6 \text{ минут} * 4190 \text{ человек} = 25140 \text{ минуты или } 419 \text{ часов}$

$419 * 247 \text{ рабочих дней} = 103493 \text{ часа или } 4312 \text{ дней}$

Отсюда потери рабочего времени по этой причине на 4312 дней

отразились на сокращении выпуска продукции на 44502 тыс.руб.

$$430 \text{ руб/час} * 103493 \text{ часа} = 44501990 \text{ руб.}$$

2) По причине незапланированных простоев и прогулов, нерегламентированных внутрисменных потерь, связанных с организацией труда и трудовой дисциплиной, предприятие выпустило продукции на 13831 тысяч рублей меньше, чем могло бы.

$$130,22 \text{ часа} * 247 \text{ дней} = 32164,34 \text{ часов}$$

Потери по вине трудового коллектива составили 430 дней.

$$430 \text{ руб./час} * 32164,34 \text{ часов} = 13831 \text{ тыс. руб.}$$

Данные расчеты свидетельствуют, что по причине потерь рабочего времени по вине трудового коллектива, предприятие недополучило продукции на 58332 тысячи рублей, что составляет 1,5% от объема производства в 2018 году.

Для решения этой проблемы и реализации данного резерва необходимо развивать направления, которые непосредственно повлияют на дисциплину рабочего коллектива и будут эффективно мотивировать персонал в увеличении выработки продукции. Для этого необходимы:

- четкая организация труда, обозначение целей и задач, повышение трудовой дисциплины;
- организация доставки сотрудников до рабочего места от ближайшей станции метро, применение системы депремирования за опоздания и прогулы;
- заинтересовать в результате труда;
- стимулирование и трудовая мотивация.

Сократить потери рабочего времени возможно, решив следующие проблемы:

1 Уменьшение прогулов на 80% путем введения жесткой дисциплины на предприятии и использование мотивирующих мер – депремирование за прогулы и снижение премий по результатам работы;

2 Уменьшение потерь времени на перекуры на 60%. Для этого необходимо ввести мотивирующие факторы. Тем кто не курит, предприятие будет компенсировать стоимость спортивно-оздоровительных мероприятий в размере 75%. Мотив претендовать на компенсацию должен спровоцировать сокращение курильщиков на предприятии, а следовательно, снизить потери рабочего времени;

3 Сокращение потерь времени на опоздания и преждевременные уходы с работы на 90%. Для этого предлагается организовать доставку сотрудников, не имеющих собственного транспортного средства, от ближайшей станции метро до места работы, а с другой стороны, ввести систему депремирования за опоздания и преждевременный уход. В качестве мотивирующего фактора для сокращения причин преждевременного ухода, установить продолжительность рабочего дня пятницы в 7 часов, сократив его на 1 час на дачный сезон;

4 На сокращение потерь рабочего времени из-за временной нетрудоспособности могут повлиять спортивно-оздоровительные мероприятия.

Таким образом, мы можем рассчитывать на следующие увеличения объемных показателей ООО «Уфалейдорсервис» вследствие выше предложенных мероприятий:

$$1) \text{ Сокращение прогулов} = 176 \text{ дней} * 0,8 = 104,8 \text{ дней}$$

За счет сокращения прогулов фонд рабочего времени увеличится на 140,8 дней.

При среднечасовой выработке на одного работающего в размере 505,96 рублей рассчитаем величину выпуска продукции за полученное рабочее время из-за снижения потерь времени по этой причине:

$$505,96 \text{ рублей} * 7,6 * 140,8 \text{ дней} = 541,41 \text{ тыс. руб.}$$

При этом издержки на заработную плату предприятия снизятся на величину депремирования прогульщиков. Для этого необходимо введение Положения о материальном стимулировании на предприятии.

2) Уменьшение потерь времени на перекуры =  $21204 * 0,6 = 12722,4$  дня.

За счет сокращения потерь рабочего времени из-за перекуров фонд рабочего времени увеличится на 12722,4 дня.

Данный факт повлияет на увеличении объема производства продукции на:

$$505,96 \text{ рублей} * 7,6 * 12722,4 \text{ дня} = 48921 \text{ тыс. руб.}$$

3) Сокращение потерь времени на опоздания и преждевременные уходы:  $289,1 * 0,90 = 260,2$  дней.

За счет сокращения потерь рабочего времени из-за опозданий и преждевременных уходов фонд рабочего времени увеличится на 260,2 дня.

Данный факт повлияет на увеличении объема производства продукции на:

$$505,96 \text{ руб./час} * 7,6 * 260,2 = 1000 \text{ тыс. руб.}$$

4) На сокращение потерь рабочего времени из-за временной нетрудоспособности может повлиять введение традиции участвовать в спортивно-оздоровительных мероприятиях. Тут возможно применение одного мероприятия, повлияющего на 2 причины потерь рабочего времени. С одной стороны, коллективный договор на спортивно-оздоровительные мероприятия будет мотивом к снижению курения, и будет способствовать снижению потерь рабочего времени из-за перекуров, с другой стороны, последствием данного мероприятия будет снижение потерь по временной нетрудоспособности. Рассчитаем возможные сокращения потерь рабочего времени по данной причине:

$$4305 \text{ дней} * 0,5 = 2152,5 \text{ дня}$$

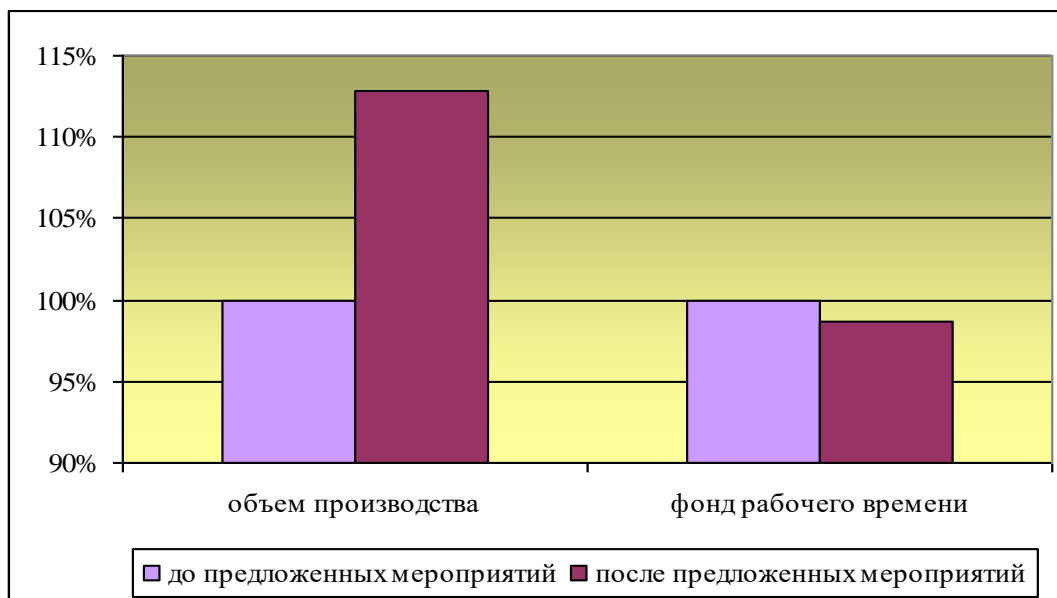
$$505,96 \text{ руб./час} * 7,6 * 2152,5 = 8277 \text{ тыс. руб.}$$

В результате проведенных расчетов, за счет сокращения потерь рабочего времени из-за временной нетрудоспособности, фонд рабочего времени может увеличиться на 2152,5 дня, а объем производства увеличится на 8277 тысяч рублей.

Отразим изменения фонда рабочего времени и объем производства в



процентном выражении на рисунке 2.4.



**Рисунок 11. График изменения фонда рабочего времени и объема производства**

В итоге комплексные мероприятия по сокращению потерь рабочего времени привели к увеличению фонда рабочего времени на 1,5% или 13275,9 дней.

$$140,8 + 12722,4 + 260,2 + 152,5 = 13275,9 \text{ дней}$$

Кроме снижения потерь рабочего времени по вине трудового коллектива существует еще способ, с помощью которого можно увеличить производительность труда в ООО «Уфалейдорсервис». Речь идет о резерве потенциала рабочих. По данным на 2018 год рабочий потенциал используется на 85,99%.

С помощью сокращения времени на сборку единицы путем оптимизации условий труда добьемся увеличения резервов потенциала рабочих до 99,9%, что позволит увеличить производительность на 14%.

Таким образом, объем выпуска продукции в прогнозируемом периоде составит:

$$4038369 \text{ тыс. руб.} * 0,14 = 565372 \text{ тыс. руб.}$$

$$3979630 \text{ тыс. руб.} + 58739 \text{ тыс. руб.} + 565372 \text{ тыс. руб.} = 4603741 \text{ тыс.}$$

руб.

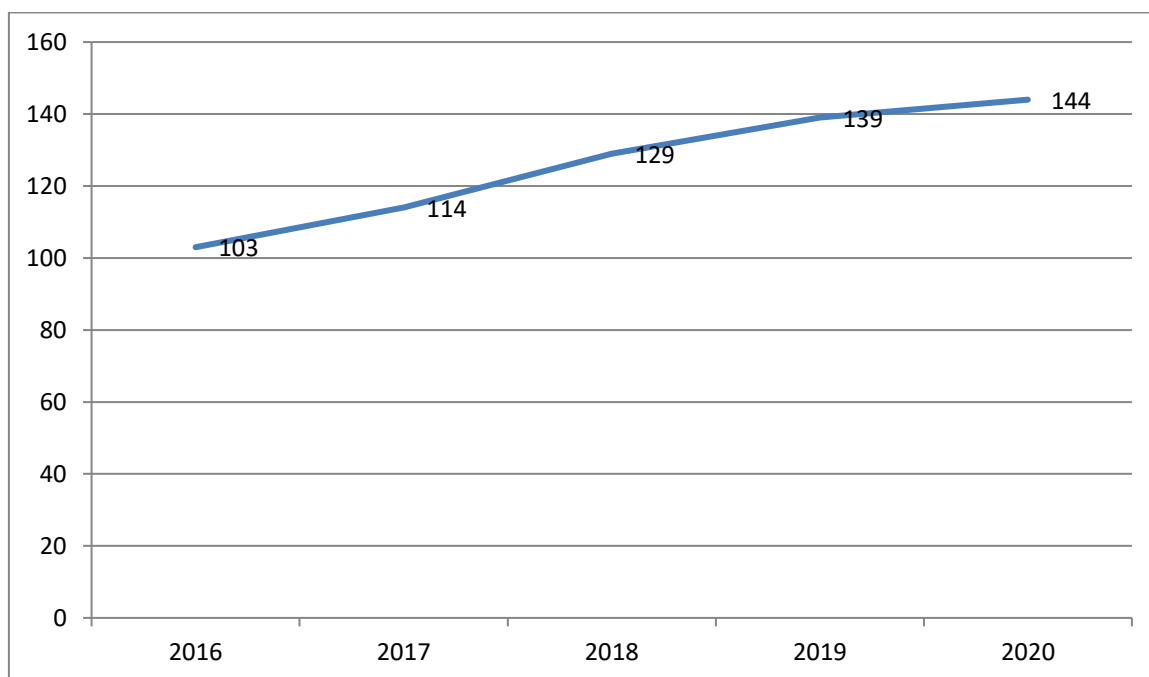
Увеличение объема выпуска в прогнозируемом периоде в связи с применением комплексных мер составит 16% от объема производства в 2018 году, или 624111 тыс. руб.

Рассчитаем изменение среднегодовой выработки одного рабочего:

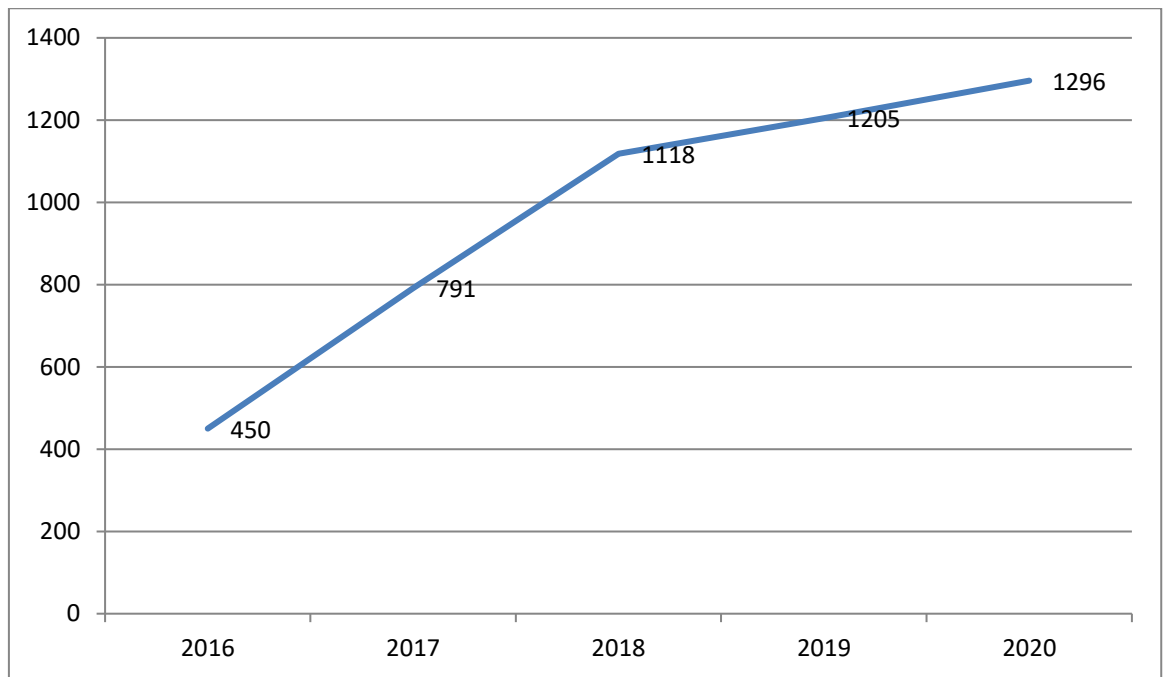
$$4603741 / 2921 = 1293,2 \text{ тыс. руб.}$$

$$458733 \text{ шт.} * 1,16 / 2921 = 149 \text{ шт. в год}$$

Отразим изменение среднегодовой выработки продукции на одного рабочего с 2016 года по 2018 год, включая прогнозируемый период в натуральном выражении на рисунках 2.5 и 2.6 соответственно.



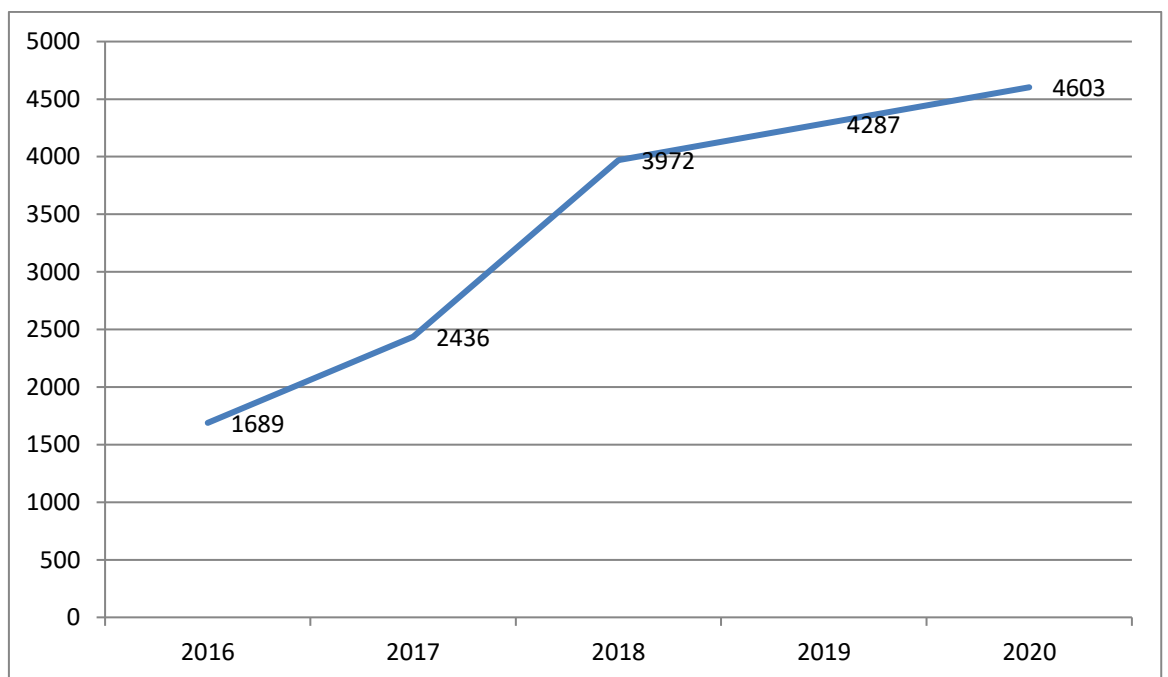
**Рисунок 12. График изменения среднегодовой выработки на одного рабочего в штуках за 2016 – 2018 годы и в прогнозируемом периоде**



**Рисунок 13. График изменения среднегодовой выработки на одного рабочего в рублях за 2016 – 2018 годы и в прогнозируемом периоде**

Увеличится объем выпуска в прогнозируемом периоде в связи с применением комплекса мер на 16% от объема производства в 201 году и составит 4603741 тыс. руб.

Данные изменения представлены на рисунке 14.



**Рисунок 14. График изменения выпуска продукции за 2016 – 2018**

### годы и в прогнозируемом периоде

Вследствие увеличения этого показателя объем производства увеличился на 16% или на 51048,41 тысячу рублей.

$$541,41 + 48921 + 1000 + 8277 = 58739,41 \text{ тыс. руб.}$$

Кризис труда – проблема общегосударственная, и актуальна для каждого предприятия. На предприятие должны реализовываться задачи:

- защита и обеспечение реализации прав работников, умеющих и желающих работать с высокой трудовой отдачей, гарантируя им уровень качества трудовой жизни, достаточный для эффективной реализации и воспроизводства их трудового потенциала;
- жестко противостоять любым формам получения незаконных доходов и социального паразитирования, усиливая административно-правовые методы управления и контроля за соблюдением трудового законодательства.

Поэтому одной из главных задач для предприятий различных форм собственности является поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора.

Эффективность работы предприятия в первую очередь зависит от трудовой деятельности каждого из работников. Главным мотивом является наращивание и обновление производственного потенциала предприятия, и как следствие, повышение конкурентоспособности, увеличение финансовой устойчивости и укрепление на рынке. Смысл труда не может быть сведен исключительно к материальной заинтересованности работника. Ведь труд не должен быть средством выживания, так как он является основой образа жизни.

Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация. В чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование».

Такая усеченность понимания мотивационного процесса приводила к

ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли, что не вызывало заинтересованности персонала в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности производства.

Мотивация – процесс формирования у работников мотивов к деятельности для достижения личных целей предприятия.

Мотивация основана на долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры его ценностных ориентации и интересов развития, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала. Мотивация — это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основными из них являются – потребности, интересы, мотивы и стимулы.

Мотивационный процесс рассмотрен на рисунке 40 и состоит из следующих стадий:

- 1 Осознание работником своих потребностей как системы предпочтения;
- 2 Выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения;
- 3 Принятие решения о его реализации;
- 4 Осуществление действия;
- 5 Получение вознаграждения;
- 6 Удовлетворение потребности.

Для удовлетворения потребностей человека существуют конкретные побуждения: материальные, личные нематериальные и духовные.

Понимание мотивации как системы внутренних побуждений к деятельности заключается в человеческих потребностях, которые формируют

МОТИВЫ.

Мотивация высокопродуктивного труда позволяет обеспечить восстановление нормальной трудоспособности работников, формирование нового трудового сознания и трудовой этики. В общем случае основой решения этой проблемы являются мотивация трудовой деятельности и стимулирование, как часть этого процесса.

Стимулирование - это ориентация практики управления на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работника, на более полную реализацию его трудового потенциала.

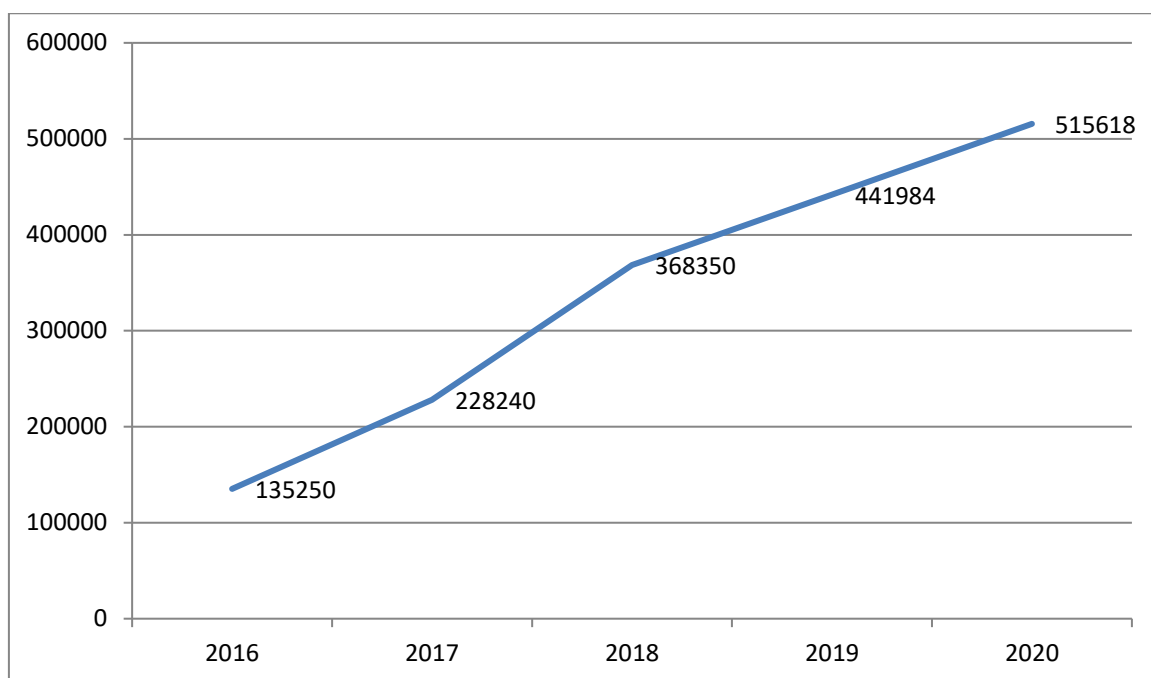
Как управленческое воздействие на работника стимулирование предполагает наличие определенного набора благ (стимулов), получить которые работник может только при условии выполнения определенных действий.

Стимулирование - это внешнее побуждение к активности, эффективность которого зависит от соответствия предлагаемых благ (стимулов) потребностям работника. Механизм стимулирования предполагает воздействие и имеющуюся систему мотивов, актуализируя и усиливая их.

При сохранившемся объеме реализации 2018 года и полной реализации дополнительно произведенной продукции прибыль предприятия составит 515619 тысяч рублей, что больше чем в 2016 году на 39,98%.

$$(3979630 + 624111) * 0,1120 = 515619 \text{ тысяч рублей.}$$

Динамику изменения прибыли представим на рисунке 2.8.



**Рисунок 15. График изменения прибыли за 2016-2018 годы и в прогнозируемом периоде**

Таким образом, поставленные задачи были выполнены. Совершенствование системы мотивации приведет к уменьшению текучести кадров, увеличению производительности труда за счет снижения потерь рабочего времени и реализации полного потенциала рабочих. Ликвидация увольнений на прогнозируемый период или замена уволенных вновь принятым персоналом, снижение потерь рабочего времени на 72,48%, связанных с низкой дисциплиной персонала в ООО «Уфалейдорсервис», а также по временной нетрудоспособности, позволили увеличить объем выпуска на 16%. В связи с увеличением объемов производства фонд заработной платы вырос лишь на 5,4%, что позволило сократить себестоимость единицы продукции на 3,38%.

Задача повышения заработной платы, при выполнении должного соотношения 1:2 между ростом заработной платы и ростом производительности труда была достигнута. Причем экономия ее составила 2,6%. При этом средняя заработная плата на предприятии возросла 6,97%, а заработная плата рабочих и непромышленного персонала на 10,5%. Благодаря обоснованному увеличению заработной платы и росту

производительности труда, снижению себестоимости продукции рентабельность ее возросла на 18,19%, соответственно прибыль предприятия увеличилась.

Система материального стимулирования в ООО «Уфалейдорсервис» должна быть более конкретизирована и оформлена в официальном документе – Положении о материальном стимулировании работников.

Наличие Положения о материальном стимулировании работников, в котором обозначены показатели, условия, сроки, размеры премирования и депремирования, будет оказывать стимулирующее воздействие на работников они заранее знают, что если их результаты работы будут соответствовать указанным в данном локальном акте показателям, они вправе будут рассчитывать на дополнительное вознаграждение, а нарушения повлекут за собой депремирование. Внедрение данного положения позволит повысить производительность труда, снизит текучесть и потери рабочего времени.

Но совершенствование системы мотивации не может быть достигнуто только путем материального стимулирования. Последние десятилетия показали, что успешное воздействие на мотивацию персонала возможно лишь при комплексном подходе, когда с учетом ситуации и характеристик работников руководитель использует достаточно широкий набор различных методов.

Поэтому часть дополнительно полученный прибыли необходимо направить на программу социального развития на предприятии:

- организацию работ,
- постановку целей,
- улучшение условий труда на предприятии,
- психологического комфорта,
- удовлетворенность потребностей сотрудников,
- безопасности труда,



- организацию питания,
- организацию спортивно-оздоровительных мероприятий,
- доставку рабочих собственным транспортом до места работы,
- сокращение продолжительности дня по пятницам в дачный период на 1 час,
- прочие социальные блага и гарантии.

Мотивационная система должна обеспечивать достаточно высокий уровень оплаты труда и как следствие уровень жизни работника и членов его семьи.

В условиях формирования рыночных отношений российским предприятиям все больше и больше приходится работать в жестких конкурентных условиях. Современная конкурентная среда требует от предприятий постоянной заботы о повышении собственной эффективности качества выпускаемых услуг, продукции.

Оценкой социально-экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий являются показатели результативности деятельности предприятия его подразделений, ориентированные на достижение конечных целей производства (рост прибыли и дохода, снижение затрат и расхода ресурсов).

Один из шагов к этому – совершенствование использования кадров в ООО «Уфалейдорсервис».

Система совершенствования кадров на предприятии должна привести к повышению таких важных показателей как:

- Эффективность использования рабочего времени;
- Производительность и качество труда;
- Эффективность использования средств на оплату труда и выплат социального характера.
- Эффективность использования потенциала персонала;

По результатам проведенного анализа за исследуемый период было

выявлено, что система использования кадров, функционирующая на предприятии малоэффективна и не до конца сформирована.

Для решения этой проблемы необходимо провести ряд усовершенствований, которые выражаются в следующем.

#### 1. Совершенствование кадровой политики

На предприятии существует достаточно высокий показатель текучести кадров по причине неудовлетворенности уровнем оплаты труда.

Целью ООО «Уфалейдорсервис» является исключить увольнения, или восполнять уменьшение численности на предприятии путем принятия на работу новых рабочих. Привлечение новых работников может осуществляться за счет повышения привлекательности условий труда и уровня заработной платы.

Одной из важнейших задач ООО «Уфалейдорсервис» является использование резервов роста производительности труда

Сокращение потерь рабочего времени позволяет увеличить объем производства, а значит и основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия, в том числе и прибыль. Это может быть достигнуто решением следующих задач:

- Уменьшение прогулов на 80% путем введения жесткой дисциплины на предприятии и использование мотивирующих мер – депремирование за прогулы и снижение премий по результатам работы;
- Уменьшение потерь времени на перекуры на 60%. Для этого необходимо ввести мотивирующие факторы. Тем кто не курит, предприятие будет компенсировать стоимость спортивно-оздоровительных мероприятий в размере 75%. Мотив претендовать на компенсацию должен спровоцировать сокращение курильщиков на предприятии, а следовательно, снизить потери рабочего времени;
- Сокращение потерь времени на опоздания и преждевременные уходы с работы на 90%. Для этого предлагается организовать доставку

сотрудников, не имеющих собственного транспортного средства, от ближайшей станции метро до места работы, а с другой стороны, ввести систему депремирования за опоздания и преждевременный уход. В качестве мотивирующего фактора для сокращения причин преждевременного ухода, установить продолжительность рабочего дня пятницы в 7 часов, сократив его на 1 час на дачный сезон;

- На сокращение потерь рабочего времени из-за временной нетрудоспособности могут повлиять спортивно-оздоровительные мероприятия.

## 2. Совершенствование системы мотивации труда

Одной из главных задач для предприятий различных форм собственности является поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора.

Мотивация высокопродуктивного труда позволяет обеспечить восстановление нормальной трудоспособности работников, формирование нового трудового сознания и трудовой этики. В общем случае основой решения этой проблемы являются мотивация трудовой деятельности и стимулирование, как часть этого процесса.

Стимулирование - это ориентация практики управления на фактическую структуру ценностных ориентации и интересов работника, на более полную реализацию его трудового потенциала.

Одним из способов стимулирования является повышение уровня среднемесячной заработной платы на предприятии.

## 3. Совершенствование системы подготовки и адаптации персонала

Проблема подбора и адаптации кадров является актуальной для данного предприятия.

Осознание руководством ООО «Уфалейдорсервис» важности обучения персонала составляет основу для последующего формирования внутренней системы повышения квалификации сотрудников организации и обеспечения профессионального роста кадров.

Цель данного мероприятия в ООО «Уфалейдорсервис»- повышение эффективности работы персонала, обеспечение заинтересованности работников в повышении профессионального уровня.

Таким образом, для того, чтобы добиться успеха в работе предприятия, нужны высокопрофессиональные кадры. Улучшения предоставляемого дополнительного образования за счет организации позволит повысить количество собственных профессиональных кадров.

Необходимо выяснить будут ли экономически эффективны предложенные мероприятия. Произведем расчет основных технико-экономических показателей.

**Таблица 6**

**Технико-экономические показатели эффективности проекта по совершенствованию использования кадров на предприятии**

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	До проведения мероприятий	После проведения мероприятий	Изменения	
					Абс.	Отн., %
	Объем реализованной продукции	тыс. руб.	3979630	4603740	624110	16,00
	Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	тыс. руб.	3611280	4087691	476411	13,10
	Валовая прибыль	тыс. руб.	368350	515619	147269	39,98
	Среднесписочная численность: работающих рабочих	чел.	4190	4190	0,00	100,00
			2921	2921	0,00	100,00
	Фонд оплаты труда: работающих, рабочих	тыс. руб.	955320	1006620	51300	5,37
			631287	830946	99659	7,62
	Среднемесячная	руб.				

заработная плата на 1 работающего на 1 рабочего, тыс. руб.		19000	20520	1520	8,00
		18011	19451	1440	8,00
Стоимость основных производственных фондов	тыс. руб.	103510	103510	0,00	100,00
Производительность труда	тыс. руб./чел.	850,40	969,46	119,06	14,00
Рентабельность продукции	%	10,20	11,20	1,00	9,80

Выявленные в результате анализа недостатки системы использования кадров на предприятии свидетельствуют о необходимости внедрения предлагаемых мероприятий для повышения эффективности деятельности предприятия.

Данные мероприятия в экономическом плане привели к увеличению производительности труда, в результате чего объем выпуска продукции вырос на 16% в прогнозируемом периоде по сравнению с 2018 годом. Это произошло за счет сокращения потерь рабочего времени на 1,5% и использование потенциала рабочих на 99,99%. Фонд оплаты труда увеличился на 5,4% из возможных 8,0%, что отразилось на более низком темпе роста себестоимости 13,1%. Данный факт повлек за собой рост рентабельности продукции на 9,8%, а следовательно и увеличении прибыли на 39,98 %.

Социальный эффект был достигнут в виде роста заработной платы на 5,4%. Для категорий персонала, чья среднемесячная заработная плата была ниже среднемесячной заработной платы рост составил 8,0%.

Соответственно это изменение влечет за собой увеличение выплат единого социального налога, то есть поступления в бюджет государства и внебюджетные фонды возрастут на 5,4%.

А за счет роста прибыли в прогнозируемом периоде будет увеличено финансирование программы социального развития, что повысит социальные гарантии на предприятии и даст возможность получить социальные блага. Это отразится на удовлетворенности персонала предприятия.

Таким образом, поставленные задачи были выполнены. Совершенствование системы использования кадров приведет к уменьшению текучести кадров, которое достигается путем стимулирования интереса к результатам труда, при помощи совершенствования системы мотивации труда, увеличению производительности труда за счет снижения потерь рабочего времени и реализации полного потенциала рабочих.

## **Выводы по второй главе**

Проведенный анализ, показал, что в общем, система управления трудовыми ресурсами в ООО «Уфалейдорсервис» не отвечает всем возложенным на нее задачам и не обеспечивает предприятие необходимым количеством сотрудников необходимого уровня, квалификации и опыта. Система мотивации представлена моральным и материальным стимулированием. На предприятии существует кадровая политика, построенная на определенных принципах. Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот. Моральное стимулирование построено на личном контакте с руководителем.

Анализ существующей системы обучения и профессионального развития трудовых ресурсов в ООО «Уфалейдорсервис» выявил следующее. В целом, мотивация трудовых ресурсов ООО «Уфалейдорсервис» не является достаточно приоритетной программой и не охватывает, в достаточной степени, весь кадровый состав фирмы, вследствие чего затраты на обучение и развитие персонала также недостаточны. Кроме того, почти 25% сотрудников ООО «Уфалейдорсервис» продолжают свое обучение в различных учреждениях высшего, технического и профессионального образования

В результате расчетов экономической эффективности по разработке мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ООО «Уфалейдорсервис» были получены данные о высоком экономическом эффекте разработанных мероприятий.

Результатом предложенных мероприятий станет успешная программа по развитию кадров, которая поспособствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией, а также снижение текучести кадров в среднем до 7-8%.

## Заключение

Таким образом, проведя анализ данного предприятия, можно сделать следующие выводы.

Главный залог эффективности деятельности компании – эффективная система управления трудовыми ресурсами. В данной работе проведен анализ на примере ООО «Уфалейдорсервис».

Проведенный анализ, показал, что в общем, система управления трудовыми ресурсами в ООО «Уфалейдорсервис» не отвечает всем возложенным на нее задачам и не обеспечивает предприятие необходимым количеством сотрудников необходимого уровня, квалификации и опыта. Система мотивации представлена моральным и материальным стимулированием. На предприятии существует кадровая политика, построенная на определенных принципах. Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (зарботная плата, премии), компенсаций и льгот. Моральное стимулирование построено на личном контакте с руководителем.

Анализ существующей системы обучения и профессионального развития трудовых ресурсов в ООО «Уфалейдорсервис» выявил следующее. В целом, мотивация трудовых ресурсов ООО «Уфалейдорсервис» не является достаточно приоритетной программой и не охватывает, в достаточной степени, весь кадровый состав фирмы, вследствие чего затраты на обучение и развитие персонала также недостаточны. Кроме того, почти 25% сотрудников ООО «Уфалейдорсервис» продолжают свое обучение в различных учреждениях высшего, технического и профессионального образования

Полученные результаты исследований позволили выявить следующие проблемные зоны:

- низкий уровень чувства принадлежности к своему предприятию;
- неэффективный стиль руководства;



- высокий уровень текучести кадров;
- ограниченность способов материального вознаграждения, которые необходимо разнообразить, по мнению респондентов, введением коллективных мероприятий.

Приоритетом в направлении совершенствования кадровой политики являются:

- разработка системы мотивации трудовых ресурсов на предприятии;
- разработка системы адаптации трудовых ресурсов на предприятии;
- введение новых форм и видов премирования, надбавок и доплат, увеличение размеров единовременных поощрительных выплат, увеличение размеров должностных окладов);
- оптимизация процесса подготовки и повышения квалификации персонала (определение потребности в обучении персонала, планирование подготовки работников, значительное увеличение количества работников, участвующих в программах повышения квалификации, организация внутренней технической учебы, оценка целесообразности и эффективности обучения);
- дальнейшее «омоложение» персонала за счет привлечения молодых специалистов;
- разработка программы формирования и подготовки кадрового резерва, планирования карьеры (разработка перечня ключевых должностей, требующих наличия кадрового резерва на замещение, оценка кандидатов в резерв и формирование кадрового резерва, назначение наставников, разработка индивидуальных планов профессионального развития и контроль их исполнения).

В результате расчетов экономической эффективности по разработке мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ООО

«Уфалейдорсервис» были получены следующие данные:

- годовой прирост прибыли равен 360,64тыс.руб.;
- расчетный коэффициент эффективности капитальных вложений равен 2,11;
- срок окупаемости вложений равен 0,47 лет или примерно 5 мес.

Результатом предложенных мероприятий станет успешная программа по развитию кадров, которая поспособствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией, а также снижение текучести кадров в среднем до 7-8%.

В работе также был предложен перечень основных рекомендаций по совершенствованию мотивационных и адаптационных процессов на предприятии:

А. Разработка предложений по изменению существующей мотивации.

Б. Разработка локально-нормативных актов по оптимизации процессов мотивации и адаптации.

В. Формирование, на основе разрабатываемой системы мотивации, «прозрачной» для работников схемы оплаты труда

Г. Достаивание системы мотивации трудовых ресурсов необходимыми и востребованными элементами.

Таким образом, экономическая эффективность предложенных мероприятий достаточно высока, так как требует минимального количества денежных средств. В экономической части определены основные затраты на реализацию предложенного проекта, определены основные доходы от вспомогательных мероприятий.

В целях улучшения условий для успешного функционирования организации, формирования положительного имиджа, получения конкурентных преимуществ на рынке, оздоровления морально-психологического климата, повышения работоспособности и профессиональной активности персонала экономически выгодно

мотивировать персонал и постоянно совершенствовать мотивационные программы по управлению персоналом.

Постоянное приобретение новых навыков имеет важное значение для карьерного роста персонала. С помощью организации и проведения на предприятии различных тренингов, семинаров, лекций, тестов, каждый сотрудник ощущает и понимает свои предпочтения, сильные и слабые стороны, и при этом понимает, где и когда, на каком этапе ему еще нужно овладеть новыми технологиями, чтобы быть полезным компании и стать успешным сотрудником. С помощью обучения можно строить планы на будущее и продвигаться по карьерной лестнице.

## Список используемой литературы

### Нормативные документы:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2005 г. N 197-ФЗ (действующая редакция)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть 1 от 30.11.1994 № 51-ФЗ//СЗ РФ, 05.12.1994, N 32, ст. 3301(с изменениями от 20 февраля, 12 августа 1996 г., 24 октября 1997 г., 8 июля, 17 декабря 1999 г., 16 апреля, 15 мая 2001 г., 21 марта, 14, 26 ноября 2002 г.).
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая). Закон РФ от 26.01.96 г. №14-ФЗ//СЗ РФ, 29.01.1996, N 5, ст. 410.в ред.от 17,12,99 г.

### Литературные источники:

4. Аниьскина Н. Подготовка управленческих кадров для качественного менеджмента // Стандарты и качество. - 2014. - № 4. - С.76-79.
5. Артамонова М.В., Колосова Р.П./ Экономика трудовых ресурсов: Учебник./М.В. Артамонова, Р.П. Колосова Издательство: Инфра-М, 2010 г., 904 с.
6. Аширов Д. А. Управление трудовыми ресурсами / Д. А. Аширов. - М. : Проспект, 2012. - 432 с.
7. Баженова Е. Мотивация и стимулирование на пути к успеху фирмы. – М.: Аст, Сова, 2013. – 114 с.
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. для ВУЗов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 560 с.
9. Базаров, Т. Ю. Управление трудовыми ресурсами / Т. Ю. Базаров. - М. : Академия, 2011. - 224 с.
10. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управление персоналом: Учеб. пособ. / Л. В. Балабанова, А. В. Сардак. - Воронеж: ВД "Профессионал", 2016. - 512 с.
11. Балабанова Л.В. Управление персоналом: учеб. / Л.В. Балабанова,

А.В. Сардак. – М.: Центр учебной литературы, 2015. – 468 с.

12. Беляцкий, Н. П. Управление трудовыми ресурсами / Н. П. Беляцкий. - М. : Современная школа, 2010. - 448 с.

13. Бортник В.А. Формирование и эффективность использования кадрового потенциала сельскохозяйственных предприятий: автореф. дис. на соискание наук. ступ. канд. экон. наук: спец. 08.00.04 «Экономика и управление предприятиями»/ В.А. Бортник; ННЦ «Ин-т аграрной экономики». – М., 2010. – 20 с.

14. Брагина, З. В. Управление трудовыми ресурсами / З. В. Брагина, В. П. Дудяшова, З. Т. Каверина. - М. : КноРус, 2013. - 126 с.

15. Валиева, О. В. Управление персоналом. Конспект лекций / О. В. Валиева. - М. : Приор-издат, 2012. - 176 с.

16. Веснин В.Г. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. / В.Г. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 688 с.

17. Водолажская Т.А. Разработка стратегии управления персоналом по типу кадровой политики АТП / Т.А. Водолажская // Вестник экономики транспорта и промышленности: сб. науч.-практ. статей. – 2013. – Вып. 42. – С. 364-369.

18. Водолажская Т.А. Сущность понятия «кадровая политика предприятия» / Т.А. Водолажская // Экономика транспортного комплекса: сб. науч. трудов. – 2014. – Вып. 24. – С. 55-64.

19. Володина Н. /Адаптация трудовых ресурсов. Российский опыт построения комплексной системы/ Н.Володина. – М.: Эксмо, 2013 г., 240 с.

20. Гончаров В. Руководство для высшего управленческого трудовых ресурсов. М.: ИНФРА, 2011.-548с.

21. Горнаков, Э. И. Управление трудовыми ресурсами / Э. И. Горнаков, Е. Н. Костюкевич, Е. В. Метельская. - М. : ИВЦ Минфина, 2011. - 560 с.

22. Городецкий Д. Маска обзора//Мотивация и оплата труда. 2011. № 4. – С. 41 - 44.

23. Гребенников П.И., Леусский А.И., Тарасевич Л.С. Микроэкономика / Общая редакция Л.С. Тарасевича. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2014,- 352 с.
24. Гурне Б., Государственное управление/ Бернар Гурне, Ин-т гос. упр. и самоуправления; Пер. с фр. В. Шовкуна. – М.: Основы, 2012. – 165с.
25. Гэлбрейт К. Экономическая политика измеряется результатами // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - №5. - С. 32-37
26. Дейнека, А. В. Управление трудовыми ресурсами / А. В. Дейнека. - М. : Дашков и Ко, 2010. - 292 с.
27. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учеб. / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 570 с.
28. Егоршин А. П., Мотивация трудовой деятельности: Учеб. Пособие для студентов вузов по спец. 062100 «Управление персоналом».- Н. Новгород: Изд-во НИМБ, 2013. – 319с.
29. Егоршин А.П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2014 – 624 с.
30. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
31. Козлов А. В., Теория управления социалистическим производством. – М.: Экономика, 2012.- 432с.
32. Криворучко А.М. Обоснование типов кадровой политики предприятия / А.М. Криворучко, Т.А. Водолажская // Экономика транспортного комплексу: сб. науч. трудов. – 2015. – Вып. 25. – С. 88-98.
33. Крушельницкая Е.В. Мельничук Д.П. Управление персоналом: Учебное пособие. - М.: Кондор. - 2013.-296с.
34. Маслов Е.В.Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметово. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 309 с.
35. Мельничук Д.П. Кадровая политика машиностроительного предприятия: теория реформирования и практика: автореф. дис. на соискание наук. ступ. канд. экон. наук: спец. 08.09.01 «Демография, экономика труда,

социальная экономика и политика» / Д.П. Мельничук; Ин-т демографии и соц. исслед. - М., 2014. – 20 с.

36. Мурашко Г.И. Кадровая политика и основы управленческой деятельности / Н.Мурашко; Центр переподготовки и повышения квалификации работников органов государственной власти. - Липецк: Липецкие Обереги, 2014. - 231 с.

37. Политическая энциклопедия: В 2 т. – М.: Мысль, 2014. – Т.1: А - М. – 750с.

38. Саакян А.К., Г.Г. Зайцев, Н.В. Лашманова, Н.В. Дягилева, Управление персоналом в организации : учеб. пос. /. - СПб. : Питер, 2011. - 176 с

39. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Учебное пособие для вузов. - СПб: Питер, 2014, 416 с.

40. Травин В.В. Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента – М: Дело, 2011 – 331с.

41. Шинкаренко В.Г. Системная доработка стратегии предприятия: монография / В.Г. Шинкаренко, В.А. Федорова. – Хабаровск.: ХНАДУ, 2014. – 160 с.

42. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 280с

43. Щекин Г.В. Теория кадровой политики: Монография. – М.: МАУП, 2012.

44. Экономика предприятия: Учеб. для вузов: пер.: В.А. Антонов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 928с.

## Приложение 1

### Данные об уровне социального стимулирования персонала ООО «Уфалейдорсервис», человек

Наименование показателя	2016г.	2017г.	2018г.	2017г. к 2016г.		2018г. к 2016г.	
				абсолютное	в %	абсолютно е	в %
Политика в отношении ветеранов:	107	123	165	16	114,95	42	134,15
- прямая материальная поддержка	62	69	80	7	111,29	11	115,94
- подарки и продуктовые наборы	45	54	85	9	120,00	31	157,41
Политика в области отдыха и здоровья:	221	407	389	186	184,16	-18	95,58
- санаторно-оздоровительная обеспечение детей и сотрудников	102	250	195	148	245,10	-55	78,00
- проведение спортивных мероприятий	87	125	158	38	143,68	33	126,40
- обеспечение питания	32	32	36	0	100,00	4	112,50
Политика в области обучения:	125	120	148	-5	96,00	28	123,33
- по договорам с вузами	25	25	50	0	100,00	25	200,00
- обеспечение центра обучения	100	95	98	-5	95,00	3	103,16
Итого	453	650	702	197	143,49	52	108,00



## Приложение 2

### Результаты обработки анкет

Количество ответивших					Индекс удовлетворенности	Содержание вопроса
1	2	3	4	5		
2	6	1	2	0	0,73	Удовлетворены ли Вы, в общем и целом своей жизнью
4	5	1	1	0	1,09	Удовлетворены ли Вы в целом нынешней работой
0	4	2	4	0	0	Как бы Вы оценили уверенность в завтрашнем дне
3	6	2	0	0	1,09	Как бы Вы оценили положение дел на предприятии
8	2	1	0	0	1,64	Как бы Вы оценили конкурентоспособность предприятия
1	5	5	0	0	0,64	Как бы Вы оценили отношение к условиям труда
0	8	1	1	1	0,45	Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии
0	6	3	2	0	0,36	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников
2	6	0	2	1	0,55	Вас устраивает величина Ваших зарплаток
Считаете ли Вы, что оплата труда разных категорий персонала справедлива по отношению к их трудовому вкладу:						
4	2	4	0	1	0,73	Управленческий отдел
0	8	3	0	0	0,73	Специалисты
0	6	4	1	0	0,45	Служащие
0	7	3	0	1	0,45	МОП
2	4	3	2	0	0,55	Основной массы работников
2	4	5	0	0	0,73	Неквалифицированных работников
2	5	3	1	0	0,73	Считаете ли Вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал эффективно работать
Насколько размер зарплаток работников предприятия зависит от:						
4	6	1	0	0	1,27	От их трудовых усилий
4	6	0	1	0	1,18	Образования, проф. подготовки и

						опыта работы
8	2	1	0	0	1,64	Экономического положения предприятия
	7	0	0	0	1,36	Того, насколько администрация заинтересована в работнике
3	3	3	2	0	0,64	Как бы Вы оценили состояние отношений между работниками и администрацией на Вашем предприятии

## Приложение 3

### Классификация работников по силе и направленности

№ работника	Ориентация		Тип мотивации	Средний балл	Сила мотивации	Направленность мотивации
	Ценностная	Прагматическая				
1	3	3	II	2.36	средняя	сохранения
2	2,57	1,83	I	1.71	слабая	отсутствие
3	2	2	II	1.50	средняя	сохранения
4	2,43	2,17	I	1.79	средняя	сохранения
5	2	2,33	III	1.71	средняя	сохранения
6	2,43	2,5	III	1.86	средняя	сохранения
7	2,43	1,83	I	1.79	слабая	сохранения
8	2	2,17	III	1.57	средняя	сохранения
9	2	2,5	III	1.71	средняя	сохранения
10	2,29	2,67	III	1.86	средняя	сохранения
11	1,71	2,5	III	1.64	средняя	сохранения

**Сила требований и возможность их удовлетворения по группам с ранжированием по значимости**

№ вопроса	Значимость требований		Требования	Возможность удовлетворения требований		№ группы	№ подгруппы
	Ср. балл	Ранг		Ранг	Ср. балл		
1	2,64	1-3	Хороший заработок	2-5	2,3	3	2
2	2,64	1-2	Интересная работа, доставляющая удовольствие	1	2,4	1	1
3	2,64	1-3	Возможность обеспечения достатка в доме, приобретать, что захочется	6-9	2,2	1	1
4	2,46	4-6	Возможность повышать квалификацию, пополнять знания	10	2,1	1	1
5	2,46	4-6	Возможность заслужить уважение окружающих	2-5	2,3	4	2
6	2,46	4-6	Возможность применять свои знания и способности	6-9	2,2	1	1
7	2,36	7-8	Возможность общения с людьми	2-5	2,3	2	1
8	2,27	9	Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь	13-14	1,7	3	2
9	2,18	10	Возможность приносить пользу людям	6-9	2,2	2	1
10	2,09	11	Быть самостоятельным в работе и решать самому, что и как делать	11	2	1	1
11	1,91	12-13	Возможность продвижения по службе	12	1,9	4	2
12	1,91	12-13	Возможность получить жилье, устроить ребенка в	13-14	1,7	3	2

			детский сад, получить путевку				
13	1,64	14	Возможность выполнить свой долг перед обществом	6-9	2,2	2	1