

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.04.03 Управление персоналом

Магистерская программа

«Управление персоналом в бизнес-
организациях и государственном управлении»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

**«Пути повышения удовлетворенности трудом персонала на промышленном
предприятии (на примере АО «ПЕНЗАДИЗЕЛЬМАШ»»**

Студент

(подпись, дата)

Абашкина Г.А.

(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Тарханова Е.С.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е.А.

(фамилия, инициалы)

Рецензент Директор Пензенского
филиала федерального государственного
образовательного бюджетного
учреждения высшего образования
«Финансовый университет
при Правительстве РФ»

(должность, место работы)

(подпись, дата)

Бондаренко В.В.

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № ____)

Заведующий кафедрой

(подпись)

Кошарная Г.Б.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № ____)

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Корж Н.В.

(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	1
0	
1.1 Сущность и содержание удовлетворенности трудом.....	10
1.2 Методы оценки удовлетворенности трудом сотрудников организации.....	16
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ СОТРУДНИКОВ АО «ПЕНЗАДИЗЕЛЬМАШ».....	25
2.1 Характеристика деятельности предприятия АО «Пензадизельмаш».....	25
2.2 Анализ удовлетворенности трудом персонала и выявление путей ее совершенствования	34
2.3 Направления повышения уровня удовлетворенности трудом персонала АО «Пензадизельмаш»	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	48
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	50
ПРИЛОЖЕНИЯ	56

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы магистерской диссертации обусловлена нестабильностью развития современной экономической системы России, что для любой организации и предприятия являются важнейшими задачи формирования эффективной системы управления персоналом. В условиях современности сотрудники предстают как фундамент, базис в организационной системе предприятия. Чтобы данный базис полноценно функционировал необходимо подбирать правильный подход и линию взаимодействия с сотрудниками, а также активно инвестировать в их профессиональное развитие.

Необходимо сказать, что актуален данный вопрос еще и потому, что в нашем обществе, которое динамично развивается и вносит новые установки в систему управления персонала необходимо опираться на главный актив предприятия — его сотрудников, которые главным образом влияют на адаптивность, производительность, конкурентоспособность предприятия. Поэтому залогом долгосрочного успеха и процветания организации является знание приоритетных потребностей и основных мотивов работников.

Удовлетворенность трудом на промышленных предприятиях, является важнейшей функцией кадрового менеджмента и управленческой практикой формирования персонала. Удовлетворенность трудом персонала положительно влияет на все сферы деятельности и дальнейшего стратегического роста и развития промышленного предприятия.

В условиях рыночных отношений особо возрастает актуальность исследуемой проблемы, что подтверждается успешным функционированием тех предприятий, которые наиболее эффективно используют имеющиеся финансовые, материальные, информационные и трудовые ресурсы.

Но, несмотря на всю совокупность применяемых в организации ресурсов и технологий, достижение поставленных целей предприятия невозможно без квалифицированного, высокопроизводительного и удовлетворенного своим трудом персонала. Поэтому и возникает необходимость постоянного исследования уровня удовлетворенности трудом персонала и нахождения путей его повышения.

Степень разработанности проблемы. Исследование различных аспектов удовлетворенности трудом персонала в организации прослеживаются в работах таких авторов как: Н.А. Александрова, А.Н. Архипова, А.Я. Кибанов, Г.Г. Татарова, Г.П. Бессокирная и др. Однако, проведенный анализ литературы показывает, что многие российские организации нуждаются в дополнительном анализе и систематизации существующих факторов удовлетворенности трудом персонала, новых методах и практике исследования повышения удовлетворенности трудом работников организации.

В связи с этим, определяется актуальность и практическая значимость выбранной темы исследования.

В качестве объекта исследования было выбрано промышленное предприятие АО «Пензадизельмаш» и его персонал.

Предметом исследования являются проблемы удовлетворенности трудом на предприятии АО «Пензадизельмаш» и пути его повышения.

Целью работы выступает разработка ключевых направлений повышения уровня удовлетворенности трудом персонала промышленного предприятия.

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть сущность и содержание удовлетворенности трудом;
- выявить методы оценки удовлетворенности трудом сотрудников организации;

- дать характеристику деятельности предприятия АО «Пензадизельмаш»;
- провести исследование удовлетворенности трудом сотрудников АО «Пензадизельмаш»;
- разработать направления повышения уровня удовлетворенности трудом персонала АО «Пензадизельмаш».

В работе, при рассмотрении теоретических положений и разработке практических рекомендаций, были использованы общенаучные методы и приемы, такие как научный анализ, систематизация, группировка, обобщение, дедукция и индукция, экспертные оценки и прочее.

Научная новизна результатов исследования заключается в развитии методов оценки удовлетворенности трудом персонала, что позволит разработать методологические принципы и организационные основы внедрения направления повышения уровня удовлетворенности трудом персонала промышленного предприятия.

Теоретическая значимость исследования обусловлена его направленностью на расширение и углубление теоретико-методологических представлений об удовлетворенности трудом персонала как технологии кадрового менеджмента. В неопределенных условиях развития современной экономической системы и становления экономики России на инновационный путь, который должен базироваться на оптимальном использовании имеющегося научного и кадрового потенциала, определяющую роль играет формирование и реализация эффективной системы управления кадрами и удовлетворенности трудом, как важнейшего ее элемента.

Практическая значимость результатов исследования заключается в постановке и решении задач по повышению уровня удовлетворенности трудом на промышленном предприятии. Содержание, выводы и предложения, изложенные в работе, могут быть использованы

руководителями российских промышленных предприятий различных форм собственности для повышения уровня удовлетворенности трудом персонала и эффективности всей деятельности, в частности деятельности по управлению персоналом.

Структура и содержание магистерской диссертации обусловлены целью и задачами, решенными в процессе исследования. Она состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и содержание удовлетворенности трудом

Все современные коммерческие организации в условиях современности стараются занять плотную нишу на рынке, достичь финансовой и экономической стабильности в деятельности. Чтобы добиться этого, организация должна уделять должное внимание работникам предприятия, как ключевому ресурсу, формирующему основные стратегические линии воздействия. В зависимости от специфики трудовой деятельности, может меняться подход к определению критериев оценки эффективности персонала, а также методов оценки деятельности персонала. Приоритетным направлением развития сотрудников с точки зрения руководства является их личностное развитие. Такое развитие заключается в положительной совокупности основных ценностных ориентаций, человеческих качеств, а именно: коммуникабельность, ответственность, умение работать в команде, в режиме многозадачности, а также способность быстро усваивать информацию и перерабатывать ее в основную идею для достижения высоких результатов при ее реализации. А набору знаний профессионального характера отводится второстепенное внимание, в том случае, если потенциальный сотрудник не обладает положительными личностными характеристиками.

В связи с этим, основополагающим направлением для предприятия является вклад в человеческий ресурс. Чтобы добиться максимальной прибыли организации необходимо закладывать как можно больше затрат на персонал. Это будет хорошей инвестицией в человеческий капитал [6, с. 61].

Прежде чем исследовать понятие и сущность удовлетворенности трудом персонала, необходимо проанализировать понятие персонала в современном менеджменте.

В работах ученых персонал называется по-разному, что придает данному понятию отличительные черты и специфику интерпретации. В работах по социальной и экономической тематике для формулировки персонала используется ряд названий, включая такие, как «рабочая сила», «человеческие ресурсы» «трудовой потенциал», «кадры организации», «трудовые ресурсы».

В таблице 1 отражаются подходы современных авторов к понятию «персонал».

Таблица 1 – Современные подходы к понятию «персонал»

Автор	Определение
Н.А. Александрова	Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу интеллектуальных и психофизиологических качеств обладает способностью к производству материальных благ или услуг. К персоналу имеют отношение люди, которые заняты в экономике. Персонал представляет собой личный состав предприятий, который включает всех наёмных сотрудников, а также работающих собственников и совладельцев
Е.А. Борзова	Кадры (персонал) – это квалифицированные сотрудники, специально подготовленные для конкретной деятельности, когда целесообразное их использование подразумевает максимум отдачи того, что может дать специалист по собственному образованию, приобретенному опыту работы, личным качествам
А.Д. Проклов	Трудовые ресурсы предприятия представляют собой термин, который характеризует персонал предприятия с позиции его качества

Источник: составлено автором на основе анализа литературы [15, с. 56; 50]

В целях самого полного отражения сути понятия «персонал» дадим такое определение: персонал предприятия – это все работники предприятия, имеющие систему качественных и количественных признаков (характеристик), реализация которых на практике в трудовой деятельности должна поспособствовать достижению стратегических целей и решению всех оперативных задач финансовой и хозяйственной деятельности

предприятия на базе самого полного использования существующего трудового потенциала.

Состав персонала предприятия представляет собой совокупность конкретных групп сотрудников, которые объединены по конкретному признаку [23, с. 135]. В нее включаются разные компоненты и характеристики трудовых ресурсов (рисунок 1).

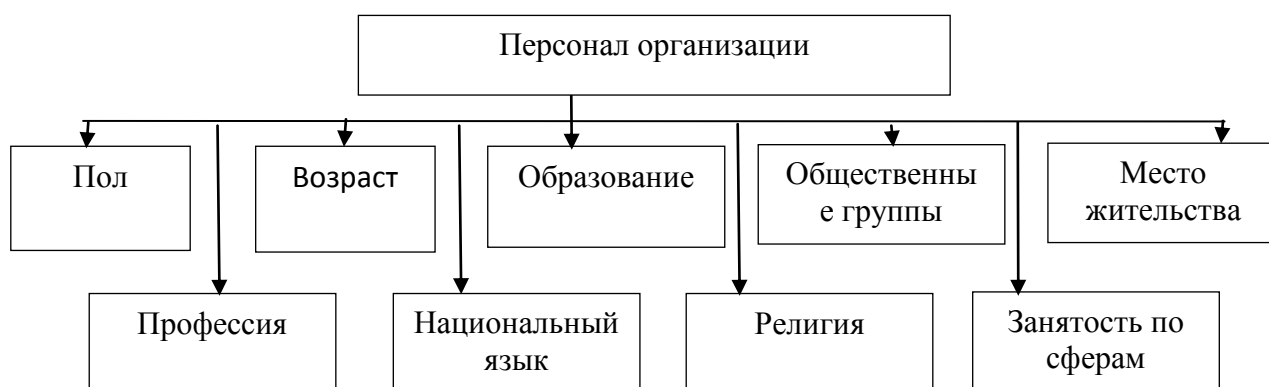


Рисунок 1 – Состав персонала организации

Источник: Айтбаева, Н. Управление человеческими ресурсами / Н.Айтбаева, А. Казыбаева // Наука и инновационные технологии. – 2016. – Т. 2.– № 1–2 (1). – С. 85–88.

Благодаря понятию персонала предприятия существует и такой термин, как «удовлетворенность трудом персонала».

Чаще всего в научной литературе в общем смысле под удовлетворенностью трудом понимается важнейший показатель эффективности деятельности организации в экономическом и психологическом аспекте. В психологическом аспекте удовлетворенность трудом рассматривается как эмоционально-оценочное отношение персонала к выполняемой работе. Существуют и другие трактовки данного понятия, которые представлены в приложении А.

Таким образом, по нашему мнению, удовлетворенность трудом – это основополагающий фактор для организации, обусловленный полноценным удовлетворением потребностей сотрудников для комфортного выполнения

работы. Основным ядром удовлетворенности работой является стимул к работе, здоровый психологический климат и соотношение заработной платы и количества выполняемых обязанностей и функций работника.

Рассмотрим основные факторы, влияющие на чувство удовлетворенности персоналом своей работой.

1. Сама работа непосредственно – деятельность, обусловленная выполнением ряда интеллектуальных, логических, производительных операций для достижения максимально эффективного результата, а также для возможности повышения своего профессионального статуса путем интересных и узкоспециализированных обучений. Заработная плата - денежное вознаграждение (заработная плата и льготы) за выполненную работу.

2. Денежное вознаграждение (надбавки, льготы) за выполненную работу.

3. Личный интерес к работе – осознанное понимание человеком, что труд – необходимый ресурс человека, при помощи которого личность «облагораживается».

4. Возможности продвижения по службе — возможность роста человека как специалиста, способного самостоятельно рационально распределять свои задачи и задачи других с присущим ему вознаграждением.

5. Стиль руководства, лидерства. Когда руководитель способен координировать слаженную работу всего коллектива, сглаживать межличностные, внутриорганизационные конфликты, а также способный организовывать рабочий процесс, мотивировать и вовлекать сотрудников в процесс принятия решений.

6. Трудовой коллектив (сотрудники, сослуживцы, коллеги). Уровень взаимоотношений и компетентности сотрудников определяется восприятием базовых ценностей организации, условиями труда и комфортностью рабочего места, доброжелательностью, готовностью

оказывать социальную поддержку (сотрудничество, совет, психо-эмоциональное состояние).

7. Организация и условия работы, грамотная организация рабочего пространства и трудовой распорядок во многом определяют степень удовлетворенности трудом [7, с. 15].

Неудовлетворенность трудом приносит за собой ряд негативных последствий для работника и для организации в целом: «выгорание» сотрудника, снижение производительности труда, учащение конфликтных ситуаций различной степени (конфликт межличностный между коллегами, конфликт с начальством), а самое главное - к текучести кадров. Но не стоит забывать, что сто процентное удовлетворение работника его трудом является не самым лучшим. В такой ситуации снижается или полностью отсутствует стремление и желание к профессиональному и личностному развитию, мотивация к достижению более высоких результатов.

Чтобы максимально полно стараться отвечать потребностям сотрудников необходимо поддерживать удовлетворенность трудом на оптимальном уровне, то есть стараться сохранять присутствие небольшой доли неудовлетворенности у работников.

Концепция удовлетворенности трудом базируется на обеспечении условий оптимального раскрытия и использования трудового потенциала человека. Удовлетворенность трудом положительно влияет на трудовую деятельность персонала, и её можно повысить, изменив в лучшую сторону любые параметры, а также пути, способы и методы их обеспечения и повышения уровня удовлетворенности трудом персонала в целом.

Факторы формирования удовлетворенности трудом перечислим ниже

- позитивное влияние на личную жизнь;
- участие работников в делах предприятия;
- отсутствие апатии к труду, в личной жизни;
- развитие и эффективное использование кадров;

- лояльность персонала к организации;
- хорошие отношения с начальником;
- прогресс в достижении карьеры;
- позитивные социально-психологические отношения в группе;
- уважение к личности человека;
- доверие к руководителям;
- экономическое благосостояние работников;
- хорошие условия труда;
- позитивный настрой мыслей, поощрение творчества;
- отсутствие чрезмерных стрессов на работе.

Далее выделим три психологических состояния, которые определяют мотивацию сотрудников и их удовлетворенность трудом:

- полное ощущение значимости работы — трудовая деятельность должна занимать приоритетную позицию, работник должен осознанно воспринимать свой труд как очень ценную сторону своей жизни;
- откровенность — полноценное осознание человеком своих обязанностей, а также ответственность за их выполнение;
- знание результатов — адекватные восприятие и оценка результатов и эффективности своей трудовой деятельности.

Систему факторов, формирующих удовлетворенность трудом, представим в приложении Б.

Факторы удовлетворенности трудом можно объединить в две большие группы: технико-организационные и социально-экономические. Сложно ранжировать данные группы по степени важности. И та, и другая оказывают огромное значение на удовлетворенность трудом. Если говорить о первой группе факторов, то здесь учитывается важная роль научно-технического прогресса в развитии общества. Говоря о второй группе социально-

экономических факторов, стоит отметить их важность в формировании обширных условий труда для сотрудника.

Рассматривая систему факторов, следует учитывать, что объективную оценку удовлетворенности трудом можно получить только при анализе объективной и субъективной составляющей факторов в совокупности.

В результате всего вышесказанного, можно прийти к заключению о том, что персонал предприятия характеризуется качественными и количественными показателями, определяется интеллектом, опытом, компетенциями, способностями к постоянному развитию и совершенствованию. В нынешних реалиях экономической среды персонал предприятия представляет собой важнейший стратегический ресурс предприятия, становясь скорее активами, чем издержками, растет важность инвестиций в развитие человеческих ресурсов с их дальнейшей капитализацией и извлечением максимума эффекта от данных вложений. Удовлетворенность трудом на промышленных предприятиях является очень важным показателем, который является одним из ключевых для роста производительности труда. Оно определяется продуманной системой оплаты труда, хорошей работой отдела кадров (для эффективных процессов адаптации, мотивации, обучения, переквалификации), эффективно обустроенным рабочим местом, благоприятным психологическим климатом, возможностью личного и карьерного роста, социальными гарантиями.

1.2 Методы оценки удовлетворенности трудом сотрудников организации

Теория и практика управления персоналом не дает универсальной методологии для оценки удовлетворенности трудом сотрудников организации. Говоря о компаниях, следует отметить, что оценочная

процедура в них часто и вовсе не осуществляется, и это является распространенной ошибкой в процессе управления.

В таблице 2 представлена классификация методик для анализа удовлетворенности трудом.

Таблица 2 - Классификация методик для анализа удовлетворенности трудом

Классификационный признак	Типы методики анализа
В зависимости от их возможности применения	Типовые – разработанные специалистами в области экономики и социологии труда, могут быть применены для любой организации; Оригинальные – разработаны для конкретной организации
По количеству и содержанию исследуемых факторов	Комплексные – охватывают исследованием много факторов; Специальные – узкий обзор, охватывают исследованием 1-2 фактора.
По периодичности применения	Разовые – проводятся однократно; Мониторинговые – систематизация накопленного материала с учетом теоретической проработки проблемы.
По глубине исследования	Научно-исследовательские – использование передового опыта, учтена теория и методология проблемы; Эмпирические – простейшие принципы анкетирования
В зависимости от метода обработки первичной информации	Автоматизированные – при сборе/обработке информации используется ПК; Неавтоматизированные – бумажные носители.

Источник: составлено автором на основе анализа научной литературы [3, с. 15]

Необходимо отметить, что изучению процессов мотивации трудовой деятельности посвящено множество трудов российских и зарубежных авторов.

1. Например, методика «JDL» была разработана группой психологов Государственного университета Индианы под руководством У. Скотта. Исследование предполагало отметку респондента по семибалльной шкале между двумя утверждениями «положительный – отрицательный», «сильный – слабый» свое мнение по заданному фактору удовлетворенности.

Метод применяется для фокусного исследования определения степени удовлетворенности трудовой деятельностью, охватывает широкий спектр факторов удовлетворенности и позволяет сформировать отношение

персонала к труду. Данный метод не прижился на практике и был заменен на методику «JDL-1» [6, с. 17].

В усовершенствованном методе семибалльная шкала была заменена ответами «да» и «нет». Опрос респондентов шел по категориям «коллеги», «руководство», «продвижение», «оплата труда». Опрос стал удобен для анализа и более подробен. В целом, недостаток методики заключается в том, что затрагивают обобщенные показатели и при анализе не отражаются частные причины неудовлетворенности сотрудников.

2. Сотрудники службы занятости штата Миннесота и психологи университета штата Миннесота разработали метод сегментов. Вопросы анкеты в рамках использования метода были сгруппированы в информационные сегменты о условиях труда, отношениям с коллегами и руководством, о комфорте в коллективе, о справедливости оплаты и т. д. На каждый вопрос предполагалось пять вариантов ответов. Анкета имеет два варианта: короткий и длинный с разной степенью детализации влияния факторов трудовой деятельности на удовлетворенность трудом.

3. Одним из наиболее популярных направлений в современных исследованиях удовлетворенности персонала является попытки определить в ходе оценки не только уровень удовлетворенности персонала отдельными факторами, но также выяснить степень важности для персонала каждого такого фактора. Один из таких методов был предложен Э. В. Новаторовым. На первом этапе его применения путем проведения фокус-интервью с сотрудниками компании или с помощью оценок экспертов разрабатывается перечень мотивационных атрибутов работы. На втором этапе проводится анкетирование сотрудников для определения важности и степени исполнения по каждому атрибуту. После этого выводится средний балл по категориям «важность» и «исполнение» для каждого атрибута. Заключительный этап включает в себя анализ полученных результатов, при котором сравниваются между собой показатели «важности» и «исполнения»

каждого атрибута. Данный метод позволяет определить области неэффективного вложения средств в управление персоналом, а также определить приоритетные направления для будущих вложений.

В приложении В представлены основные показатели удовлетворенности трудом персонала.

По нашему мнению, данные методики не эффективны, потому что не отвечают современным требованиям кадрового менеджмента, поэтому в рамках данной работы мы предлагаем методику описанную ниже. С точки зрения предпринимателя, показатели оценки удовлетворенности трудом можно разделить на пять категорий: общеэкономические, характеризующие работу с кадрами, характеризующие условия и охрану труда, характеризующие фонд потребления и фонд оплаты труда, социальная поддержка персонала организации. Каждая категория включает в себя лишь те показатели, которые характеризуют этот вид деятельности. Так, например, к общеэкономическим показателям будет относиться: объем производства, эффективность труда, прибыль предприятия.

Один из важнейших показателей удовлетворенности трудом – справедливое вознаграждение за труд - двигатель мотивации сотрудников, благодаря которому они готовы развиваться и полноценно и качественно выполнять свою работу, а также дополнять систему своих человеческих потребностей. Исходя из этого, вознаграждение можно рассматривать не только как материальный, но и морально-нравственный аспект, который выражается в использовании такого критерия удовлетворенности трудом, как общественная полезность труда.

По причине того, что проблема удовлетворенности трудом достаточно индивидуальна для разных предприятий, нет четко сформулированного принципа и метода оценки. Изучив достаточное количество информации, наиболее часто встречающимся и специфичным показался индикаторный подход к проблеме.

Индикатор - это свойство или признак, который положен в основу оценивания исследуемого объекта или явления, имеющий количественное выражение. При этом, индикаторный подход предполагает не только выбор самих индикаторов, но и определение пороговых значений (предельно допустимых), превышение которых повлечет за собой снижение уровня удовлетворенности трудом предприятия.

Следует отметить, что выбор индикаторов удовлетворенности трудом предприятия необходимо осуществлять на конкретных предприятиях строго индивидуально, так как при этом необходимо учитывать цели оценки, финансовые возможности, факторы влияния внутренней и внешней среды. Для оценки состояния удовлетворенности трудом предприятия, индикаторы предлагается сформировать из следующих групп показателей: показатели мотивации; личностные показатели; показатели состава и движения персонала; показатели затрат от инвестирования в персонал; показатели условий труда. В таблице 3 представлены основные индикаторы.

Таблица 3 - Индикаторы удовлетворенности трудом предприятия

Группа показателей	Индикаторы
Показатели мотивации	Оплата труда. Насколько сотрудник доволен заработной платой, соответствует ли она степени интенсивности его труда и выполняемым обязанностям, получает ли он удовлетворение от оплаты своего труда
Личностные показатели	Та часть персонала, которая ответственно выполняет работу, следует определенному регламенту и распорядку и не нарушает его, а также не разглашает коммерческую тайну
Показатели состава и движения персонала	Текущая текучесть кадров, которая характеризуется большей или меньшей долей увольнения сотрудников. Наличие того или иного образования у работника, в зависимости от количества сотрудников с высшим, средним или среднеспециальным, будет варьироваться образовательный состав персонала.
Показатели затрат от инвестирования в персонал	Доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал
Показатели условий труда	Характеризуется наличием профзаболеваний. А также уровнем облегчения ручного труда с использованием автоматизированных систем для минимизации несчастных случаев и травм

Источник: составлено автором на основе анализа научной литературы [55, с.20]

Данные группы показателей классифицированы следующим образом:

- по уровню удовлетворенности трудом предприятия - микроэкономический уровень (предприятие);
- по степени значимости показателей - частные показатели (производственные, личностные);
- по периоду действия угроз и их прогнозирования - тактические (текущие и среднесрочные) и стратегические (долговременные);
- по направлению воздействия - внутренние (экономического и институционального характера);
- по совокупности показателей - качественные и количественные.

Рассмотрим выбранные индикаторы более подробно:

– Коэффициент текучести кадров. Характеризуется движением рабочей силы на предприятии, демонстрирующий частоту трудоустройства и увольнения сотрудников. Как правило, чем выше коэффициент текучести кадров, тем менее стабильна ситуация в компании. Такая тенденция может прогнозировать потерю высококвалифицированных сотрудников и приход новых кадров, что, в свою очередь, представляет угрозу для состояния удовлетворенности трудом предприятия, а также требует инвестиций на их поиск и обучение.

– Образовательный состав персонала. Отражает соответствие должностным требованиям и обязанностям персонала предприятия. В большинстве случаев данный индикатор относят к группе косвенных показателей, оказывающих влияние на состояние удовлетворенности трудом предприятия и имеющих качественный характер. Приближение индикатора к 100% говорит о присутствии высококвалифицированных работников, тем самым уменьшая вероятность возникновения рискованных ситуаций, и, как следствие, повышение уровня.

– Издержки на обучение в общем объеме издержек на персонал. Отражает часть затрат, приходящихся на повышения квалификационного уровня сотрудников. Как правило, чем больше средств тратит предприятие на персонал, тем выше его приверженность к организации, что отражается и на уровне удовлетворенности трудом предприятия.

– Степень удовлетворенности оплатой труда. Относится к показателям качества мотивационной системы предприятия. Как правило, чем выше удовлетворенность сотрудников оплатой труда, тем меньше вероятность возникновения угроз удовлетворенности трудом предприятия.

– Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек предприятия. Этот индикатор равен отношению фонда оплаты труда к общим издержкам предприятия. Для оптимального уровня удовлетворенности трудом предприятия данный индикатор должен занимать большую часть всего объема расходов на персонал.

– Наличие профессиональных заболеваний. Показывает наличие тех или иных профессиональных заболеваний у сотрудников, связанных с выполняемыми ими обязанностями на рабочем месте. Данный индикатор относится к группе показателей условий труда, следовательно, чем лучше условия труда, тем более сотрудник привержен к организации. Рост значения данного индикатора может говорить о несоблюдении предприятием необходимых норм в отношении обеспечения работников надлежащими условиями труда.

– Уровень автоматизации труда. Характеризуется долей сотрудников, занятых ручными работами. С точки зрения удовлетворенности трудом предприятия, чем выше уровень ручного труда на предприятии, тем больше риск получения ущерба, обусловленного человеческим фактором.

– Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины. Этот индикатор является наиболее показательным, поскольку является отражением не только трудового поведения работников, но и их

личностных характеристик и отношения к предприятию. Чем меньше сотрудников, нарушающих правила, нормы и традиции предприятия, тем выше уровень удовлетворенности трудом предприятия.

– Вероятность сохранения коммерческой тайны. Свидетельствует о наличии стратегии удовлетворенности трудом предприятия, корпоративной этике организации, приверженности и преданности сотрудника к компании.

Все индикаторы выражаются в относительных единицах (процентах). При этом первый и шестой индикаторы, из приведенных в таблице 5, являются дестимуляторами, т. к. их минимизация улучшает интегральный показатель удовлетворенности трудом предприятия. Остальные индикаторы являются стимуляторами, т. е. их увеличение повышает уровень интегрального показателя удовлетворенности трудом предприятия.

Оценить уровень удовлетворенности трудом предприятия можно путем сравнения всей совокупности индикаторов с эталонными значениями. При этом сравнение может выполняться, как по мере различия, так и по мере сходства.

Таблица 4 - Методы расчета, пороговые значения индикаторов удовлетворенности трудом предприятия

Индикатор	Расчет	Рекомендуемый порог
1. Коэффициент текучести кадров	$K_{тк} = K_u / \bar{Ч}_{ср}$	От 2 до 10%
2. Образовательный состав персонала	Экспертным методом	100%
3. Издержки на обучение в общем объеме издержек на персонал	$Z_{обуч} / Z_{пер}$	-
4. Удовлетворенность оплатой труда	Экспертным методом	100%
5. Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек организации	$\Phi OT / Z$	От 55 до 80%
6. Наличие профзаболеваний	$K_{заб} / K_{здor}$	От 3 до 3% в год
7. Уровень автоматизации труда	$K_{ар} / K_{ар} + K_{рр}$	От 70%
8. Доля персонала не имеющих нарушений по трудовой дисциплине	$\frac{\text{Кол. перс. не им. Нарушений}}{\text{Численность персонала}}$	100%

Источник: составлено автором на основе анализа научной литературы [8, с. 150]

Алгоритм оценки уровня удовлетворенности трудом предприятия состоит из следующих этапов:

- задать эталонные значения индикаторов удовлетворенности трудом, используемых в оценке, в относительных единицах;
- определить значения индикаторов удовлетворенности трудом для исследуемого предприятия в относительных единицах;
- задать значения весовых коэффициентов индикаторов;
- нормировать значения весовых коэффициентов на единицу, если они заданы в баллах;
- выполнить расчет интегрального показателя удовлетворенности трудом предприятия по следующей формуле [8].

Таким образом, удовлетворенность трудом – понятие, которое отражает совокупность таких показателей, как: ценностные ориентации, личностные приоритеты, отличными условиями труда, удовлетворение потребностей. Тем более, что сейчас труд характеризуется внутренним осознанием и пониманием человека его работы, а также заинтересованностью работника в результатах своего труда. Предложенный подход позволяет избежать таких негативных явлений как трудовая апатия, отчуждение труда, внутриличностный конфликт работника, при которых формирование эффективной системы удовлетворенности трудом становится невозможным. При этом труд в условиях развития новой экономики приобретает персональное внутреннее содержание, что создает предпосылки для заинтересованности работника в результатах своего труда.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ СОТРУДНИКОВ АО «ПЕНЗАДИЗЕЛЬМАШ»

2.1 Характеристика деятельности предприятия АО «Пензадизельмаш»

Производственное предприятие АО «Пензадизельмаш» специализируется на производстве дизелей и турбокомпрессоров, а также комплектующих узлов для дизелестроительных заводов. Это единственное в России предприятие, производящее дизели типа Д50 мощностью 1000-1200 лошадиных сил.

Пензенские дизельные двигатели предназначены для оснащения тяжелых маневровых тепловозов, используются на предприятиях горнорудной, металлургической и других отраслей промышленности, морских и речных судах различного назначения.

Со дня основания предприятие выпустило более 23000 маневровых дизель-генераторов, свыше 3000 дизель-генераторов для судов морского и речного флота и порядка 230000 турбокомпрессоров, которые используются в 60 странах мира [46].

С 2004 года АО «Пензадизельмаш» входит в состав АО «Трансмашхолдинг». По своим размерам предприятие относится к крупным предприятиям.

Успешная деятельность предприятия на данном рынке зависит от эффективности организационной структуры, а также от взаимодействия ее подразделений. Организационную структуру представим в приложении Г.

Руководство АО «Пензадизельмаш» осуществляет генеральный директор. Он руководит работой всех отделов предприятия, координирует выполнение всей деятельности, проводит деловые встречи с постоянными клиентами, занимается урегулированием вопросов по законодательной

составляющей деятельности. Генеральный директор полностью владеет информацией о деятельности предприятия, сотрудниках, внутренних и внешних проблемах, поддерживает постоянные контакты с партнерами фирмы, предлагает стратегии развития предприятия.

В АО «Пензадизельмаш» функционирует отдел кадров. Положение об отделе кадров представлено в приложении Д. Руководство АО «Пензадизельмаш» обеспечивает единство цели и направления деятельности организации, создает и поддерживает внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач компании.

Важным структурным подразделением в АО «Пензадизельмаш» – является отдел кадров, который предназначен для реализации его кадровой политики и вытекающих из ее содержания задач кадровой работы.

В АО «Пензадизельмаш» действует отдел кадров, который организует процесс управления персоналом на основе общей корпоративной кадровой политики.

Цель кадровой политики – обеспечение предприятия квалифицированными кадрами, а также выполнение требований законодательства перед персоналом предприятия.

Целью деятельности кадровой службы АО «Пензадизельмаш» является обеспечение полного и своевременного удовлетворения текущих и перспективных потребностей в кадровых ресурсах посредством его комплектования необходимым количеством работников требуемых специальностей и квалификации.

АО «Пензадизельмаш» активно инвестирует в развитие сотрудников, создает условия для реализации трудового потенциала. Важный залог успеха предприятия АО «Пензадизельмаш» – это современный, на уровне лучших международных стандартов, качественный менеджмент, нацеленный на достижение масштабных целей.

В таблице 5 представлена динамика численности персонала.

Таблица 5 - Динамика численности персонала АО «Пензадизельмаш» в 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп прироста, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017
Численность сотрудников, чел., в том числе	1086	1114	1190	2,58	6,82
- основные работники, чел.	1032	1047	1131	1,45	7,96
- совместители, чел.	54	67	60	24,07	-10,45

Проанализировав динамику численности персонала можно проследить тенденцию увеличения числа в основном основных работников как в период с 2016 по 2017 год (на 2,58%), также и в период с 2017 по 2018 год (на 6,82%).

В таблице 6 представлено распределение персонала по категориям.

Таблица 6 - Распределение персонала АО «Пензадизельмаш» по категориям в 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	162	14,9	173	15,5	198	16,6
Специалисты	121	11,1	137	12,3	156	13,1
Рабочие	755	69,5	764	68,6	801	67,3
Вспомогательный персонал	60	5,5	40	3,6	36	3,0

Изучив данные о распределении персонала по категориям, наблюдаем увеличение руководителей с 14,9% до 16,6% и увеличение специалистов с 11,1% до 13,1%. Такие высокие показатели отражают негативную тенденцию по причине расширения административного круга. Другим любопытным фактом после наблюдения оказалось уменьшение основных работников с 69,5% до 67,3% каждый год. Такая тенденция влечет за собой снижение прибыли предприятия, ведь на деятельности основных

работников– рабочих, держится завод и получает основной поток денежных средств.

В таблице 7 представлено распределение персонала по возрасту.

Таблица 7 - Распределение персонала АО «Пензадизельмаш» по возрасту в 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
До 20 лет	0	0,0	0	0,0	0	0,0
От 21 до 30 лет	343	31,6	360	32,3	389	32,7
От 31 до 40 лет	462	42,5	467	41,9	500	42,0
От 41 до 49 лет	220	20,3	206	18,5	227	19,1
50 лет и старше	61	5,6	81	7,3	74	6,2
Средний возраст, лет	34,99		35,08		34,88	

После ознакомления с данными о распределении персонала по возрасту сделан вывод о то, основная масса сотрудников находится в молодом возрасте (от 21 до 40 лет) – это 74,7% от основной массы коллектива, что оценивается положительно, молодые кадры перспективны, способны быстро обучаться и продуктивно работать.

Также это свидетельствует о достаточной обеспеченности предприятия наиболее качественными трудовыми ресурсами, имеющими необходимые навыки, опыт, квалификацию и т.д., что связано с формированием кадровый состав из молодых и перспективных кадров.

В таблице 8 представлено распределение персонала по стажу.

Таблица 8 - Распределение персонала АО «Пензадизельмаш» по стажу в 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
До 1 года	232	21,4	176	15,8	194	16,3
От 1 до 5 лет	677	62,3	719	64,5	779	65,5
От 5 до 10 лет	177	16,3	219	19,7	217	18,2

Проанализировав данные о распределении персонала по стажу, можно заметить такую тенденцию: количество сотрудников, работающих менее года каждый год росло и в конечном итоге составило 16,3% от численности персонала. Далее количество сотрудников, которые работают от 1 года до 5 лет также каждый год росло и составило 65,5% от общей численности персонала. Ну а вот количество сотрудников, работающих более 5 лет с 2016 по 2017 год выросло с 16,3% до 19,7%, но в конечном итоге в 2018 году количество уменьшилось до 18,2%. Данные показатели говорят о том, что состав персонала значительно омолодился, в целом наблюдается неплохая тенденция: самый большой показатель приходится на стаж до 5 лет, что может свидетельствовать о привлекательности данного предприятия.

В таблице 9 представлено распределение персонала по образованию. Таблица 9 - Распределение персонала АО «Пензадизельмаш» по образованию в 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Среднее	155	14,3	172	15,4	144	12,1
Среднее специальное	229	21,1	221	19,8	206	17,3
Высшее	702	64,6	722	64,8	840	70,6

Изучив данные из таблицы 9, мы наблюдаем, что самое минимальное количество работников со средним образованием – 12,1%, в указанный отчетный период с 2016 по 2018 год этот показатель постепенно снижался. Самым высоким процентом работников в количестве 70,6% являются работники с высшим образованием. Это оценивается исключительно положительно, еще и потому, что с каждым годом прирост таких работников увеличивался.

Уровень использования рабочего времени является важнейшим фактором роста производительности труда. В таблице 10 представлены

показатели использования рабочего времени.

Таблица 10 - Показатели использования рабочего времени АО «Пензадизельмаш» в 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Численность сотрудников, чел.	1086	1114	1190
Нормативный фонд рабочего времени, чел./дней	221	221	221
Максимальное нормативное рабочее время, чел.-дни	240006	246194	262990
Фактическое рабочее время, чел.-дни,	234726	238808	253785
Превышение максимального рабочего времени над	5280	7386	9205
Коэффициент использования рабочего времени	0,978	0,97	0,965
Отработано дней одним рабочим за год, дни	216	214	213
Средняя продолжительность рабочего дня, ч	7,8	7,7	7,6

Можно отметить, что эффективность использования рабочего времени снижается, что выражается в снижении коэффициента использования рабочего времени, числа дней, отработанных одним рабочим и средней продолжительности рабочего дня. Указанный факт оценивается негативно – и связан с неудовлетворенностью режимом труда на предприятии.

В таблице 11 представлены показатели движения персонала.

Таблица 11 - Показатели движения персонала АО «Пензадизельмаш» в 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Численность сотрудников, чел.	1086	1114	1190
Принято работников за год, чел.	127	134	150
Уволено работников за год, чел., в т.ч.	104	110	133
- по причинам текучести,	78	68	113
Коэффициент оборота по приёму	0,117	0,120	0,126
Коэффициент оборота уволенных	0,096	0,099	0,112
Коэффициент общего оборота	0,213	0,219	0,238
Текучесть кадров, %	7,2	6,138	9,52

Как видим, коэффициент текучести кадров увеличивается на предприятии, что связано с неудовлетворенностью трудом на предприятии, причины исследуем в следующем параграфе магистерской диссертации.

Далее рассмотрим состав затрат на персонал, так как это имеет важную значимость при выявлении мотивов работы на исследуемом предприятии.

В таблице 12 представлен состав затрат на персонал.

Таблица 12 - Состав затрат на персонал АО «Пензадизельмаш» в 2016-2018 гг., тыс. руб.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Наем и обучение	4424	4922	5821
Заработная плата	497822	522689	561204
Нематериальное стимулирование	14935	14635	16443
Отчисления во внебюджетные фонды	150342	157852	169484
Итого	667524	700098	752952

Из таблицы 12 видно, что происходит рост заработной платы, что связано с повышением численности и окладов на предприятии. Затраты на материальное стимулирование и обучение также увеличиваются, что положительно характеризует деятельность предприятия.

Можно отметить, что предприятие достаточно активно осуществляет нематериальное стимулирование. Но прослеживаются некоторые потери от текучести кадров, которые возникают из затрат на наем нового сотрудника, его адаптацию и обучение. На данный факт следует обратить внимание и увеличить расходы по данной статье, что может повысить уровень удовлетворенности трудом на предприятии.

В таблице 13 представлена оценка эффективности затрат на персонал.

Таблица 13 - Показатели эффективности затрат на персонал АО «Пензадизельмаш» в 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Численность работников, чел.	1086	1114	1190
Сумма затрат на персонал, в т.ч.	667524	700098	752952
- отчисления во внебюджетные фонды	150342	157852	169484
- заработная плата	497822	522689	561204
Себестоимость	1660583	1970892	2517910
Затраты на 1 работника в год, тыс. руб./чел.	614,7	628,5	632,7
Выручка	1734593	2234328	2696183
Рациональность организации заработной платы персонала	0,746	0,747	0,745
Доля затрат на персонал в объеме реализации, %	38,48	31,33	27,93
Эффективность социальной защищенности персонала	0,225	0,225	0,225
Доля затрат на персонал в себестоимости продукции, %	40,20	35,52	29,90

Исходя из анализа представленных данных, можно сделать ряд выводов. Так, доля затрат на персонал в объеме реализации в последнем отчетном периоде составила 29,9%. В сравнении с предыдущим периодом указанный показатель снизился, что оценивается положительно.

Величина затрат на одного работника показывала положительную динамику, что связано с ростом заработной платы.

Доля затрат на персонал в себестоимости в последнем отчетном периоде составила 27,93%. В сравнении с предыдущим периодом указанный показатель снизился, что оценивается положительно.

Можно заметить, что в последнем отчетном периоде в общем объеме расходов на персонал снизился объем затрат на оплату труда сотрудников, что оценивается негативно. Эффективность социальной защищенности персонала находится приблизительно на одном уровне.

В целом, это говорит о том, что труд работников перестал рационально оцениваться в денежном эквиваленте. Учитывая, что объем заработной платы для работника – приоритетный показатель как при

устройстве на работу, так и в процессе развития сотрудника в рабочем процессе, может возникнуть диссонанс и негативная реакция к тенденции снижения заработной платы. Это повлечет за собой не самые лучшие последствия для предприятия – снизится активность работников и могут участиться увольнения.

В таблице 14 представим данные об оценке производительности труда.

Таблица 14 - Оценка производительности труда АО «Пензадизельмаш» в 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Выручка, тыс. руб.	1734593	2234328	2696183
Среднесписочная численность, чел.	1086	1114	1190
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1597,23	2005,68	2265,70

Данные свидетельствуют о том, что показатель производительности труда снизился, что оценивается с негативной стороны.

Выполним оценку эффективности использования персонала предприятия на основе сравнения темпов роста производительности труда и заработной платы.

Таблица 15 - Соотношение темпов роста заработной платы с темпом роста производительности труда АО «Пензадизельмаш» в 2016-2018 гг.

Показатель	2017/2016 гг	2018/2017 гг.
Темп роста производительности труда, %	125,57	112,96
Темп роста ФОТ, %	105,00	107,37

Согласно представленным данным в 2017/2016 гг. темп роста фонда оплаты труда ниже темпа роста производительности труда, что говорит о положительной тенденции и эффективности использования ФОТ. В

2018/2017 гг. темп роста производительности труда выше темпа роста фонда оплаты труда.

Однако, как отмечалось выше эффективность использования рабочего времени на предприятии постепенно снижается, что свидетельствует о некоторых проблемах в деятельности АО «Пензадизельмаш», что связано с недовольством рабочим временем на предприятии, кроме того наблюдается увеличение текучести кадров, причины которой мы исследуем в следующем параграфе магистерской диссертации.

2.2 Анализ удовлетворенности трудом персонала и выявление путей ее совершенствования

Для оценки удовлетворенности трудом и выявления путей ее совершенствования в АО «Пензадизельмаш», было проведено социологическое исследование, было опрошено 300 сотрудников, анкета представлена в приложении Е, а также интервьюирование с руководством компании.

Цель анкетирования – анализ удовлетворенности трудом на предприятии.

Задачи исследования:

- оценить уровень удовлетворенности трудом на предприятии;
- определить приоритетные направления обеспечения повышения удовлетворенности трудом;
- проанализировать заинтересованность работников в результатах трудовой деятельности, повышение эффективности труда.

Методика исследования заключается в том, что работники заполняли анкету и отвечали на поставленные вопросы анкетирования. Также по данным проведенным опросам был сделан анализ и интерпретация полученных результатов.

На первый вопрос о том, нравится ли работникам выполняемая в настоящее время работа были получены следующие результаты (рисунок 2).

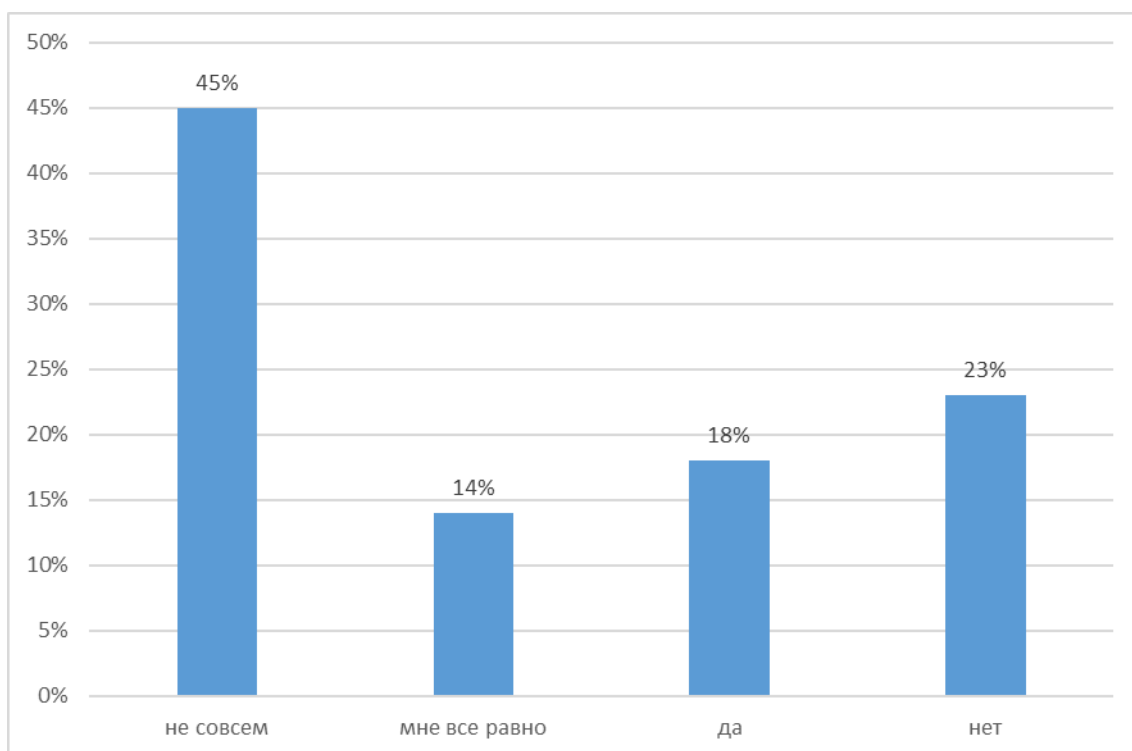


Рисунок 2 –Распределение ответов респондентов на вопрос «Нравится ли Вам работа, которую Вы сейчас выполняете?» (в процентах от числа опрошенных, n = 300)

Итак, мы видим, 23% процентам сотрудников, работа не нравится, 45% не совсем удовлетворяет. Полученные результаты говорят, о том, что большинство сотрудников не довольны организацией.

На второй вопрос, что в работе Вы считаете наиболее важным, были представлены следующие ответы в приложении Ж.

Так 42% опрошенных считают, что наиболее важное в работе это заработная плата, 15% считают, что признание и уважение, 12% считают, что полезность для общества, а также гарантия занятости, 8% возможность общаться с людьми, и всего 1% - служебно-должностной рост.

На третий вопрос анкеты «Соответствует ли Ваша работа уровню и объему Ваших знаний?», были получены следующие ответы (рисунок 4).

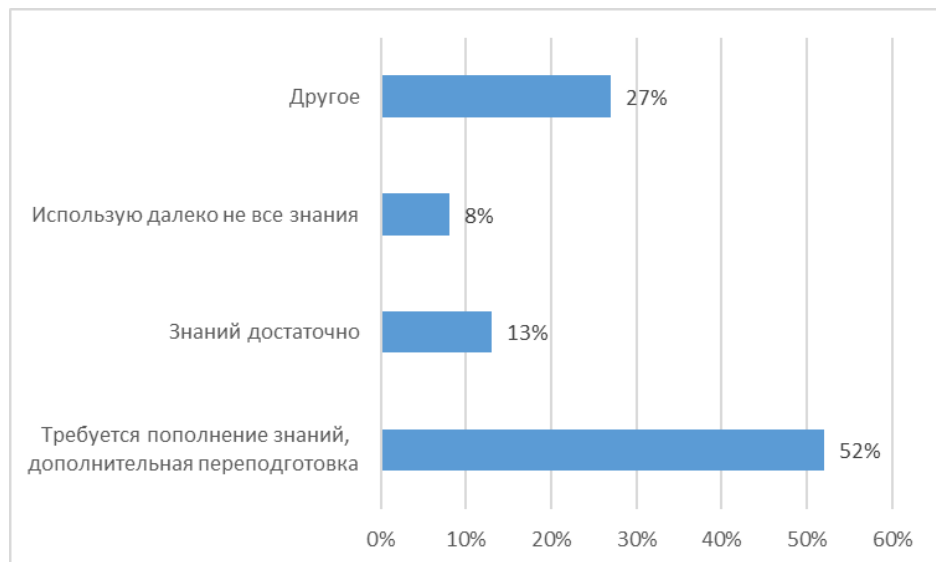


Рисунок 3 - Распределение ответов на вопрос: «Соответствует ли Ваша работа уровню и объему Ваших знаний?» (в процентах от числа опрошенных, n = 300)

Итак, мы видим, большинства сотрудникам, знаний недостаточно, им требуется дополнительная подготовка (52%), что связано с неудовлетворенностью обучением на предприятии, 27% указали иное, в связи с этим необходимо раскрыть наиболее интересные предложенные варианты респондентов.

На четвёртый вопрос о реализации своих способностей в процессе трудовой деятельности были получены следующие ответы (рисунок 5).

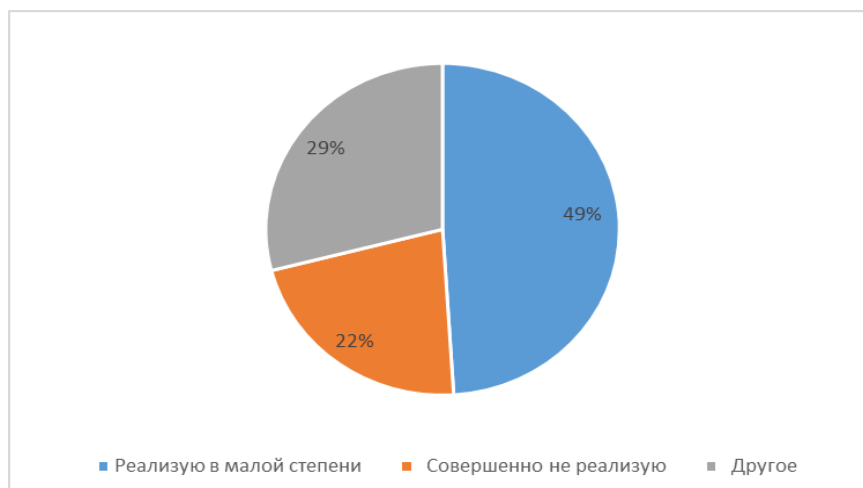


Рисунок 4 - Распределение ответов на вопрос: «Насколько, на Ваш взгляд, полно Вы реализуете свои способности в труде?» (в процентах от числа опрошенных, n = 300)

Мы видим, что 49% ответили, что реализуют в малой степени; 22% совершенно не реализуют, остальные указали иное. В полной и средней степени не выбрал никто, что связано с неудовлетворенностью персонала работой и не заинтересованностью в развитии своих способностей.

На вопрос об интересности труда, 67% опрошенных ответили, что работают без большого напряжения, 13% указали высокую отдачу и 20% опрошенных, что работают с прохладой.

На вопрос об уровне интенсивности труда, были получены следующие данные (рисунок 5):



Рисунок 5 - Распределение ответов на вопрос: «От кого или чего, на Ваш взгляд, зависит уровень интенсивности напряженности труда работников? (в процентах от числа опрошенных, n = 300)

По полученным данным мы видим, что:

- 49% опрошенных считают, что от материальных и моральных стимулов, т.е. на удовлетворенность трудом влияет система стимулирования труда;
- 31% опрошенных считают, что от эффективности руководителей (от этого будет выше интенсивность труда).

По остальным пунктам были получены низкие результаты, а именно от технологий, качеств и организации труда.

Распределение ответов на вопрос об удовлетворенности трудом представлено в приложении И (учитывался только максимальный ответ в 5 баллов).

Если ранжировать результаты по степени значимости выделим 4 группы вариантов. Самым высоким показателем оказалось возможность проявить самостоятельности, активность – 83 %, стиль и методы руководства – 75 %, отношения с коллегами руководителем – 74 %, что говорит о значимости психологического климата для сотрудников, на четвертом месте оказалась напряженность труда – 74 %. Далее, мы видим, что всего 42% опрошенных полностью удовлетворены заработной платой, причем, они относятся к категории руководителей и специалистов, а рабочие совсем не удовлетворены заработной платой. Анализ заработной платы показал, что оклад рабочих находится на низком уровне, кроме того значительно отличается от заработной платы служащих. На это стоит обратить внимание, так как рабочие – основная движущая сила предприятия.

На вопрос о соответствии поощрения (морального и материального) трудовым затратам и достижениям работников были получены достаточно неудовлетворительные ответы: 62% опрошенных указали, что скорее не соответствует.

На вопрос про интересность работы, большинство сотрудников (74%) ответили, что работают с прохладой, что говорит о незаинтересованности в работе.

На вопрос о смене работы в другом месте 53% сотрудников ответили, что при более высокой заработной плате, они бы уволились с АО «Пензадизельмаш».

Следует отметить, сотрудники в процессе трудовой деятельности активно взаимодействуют друг с другом, что порой неизбежно ведёт к различным социально-трудовым конфликтам, поэтому важно уделять должное внимание социально-психологическому климату в коллективе. Из анкетирования выяснилось, что 60% сотрудников считают, что в организации удовлетворительный социально – психологический климат, так как иногда возникают конфликты, 12% – отличный, все сотрудники ладят между собой, 20% сотрудников отметили – хороший климат в организации, все спокойно и 8% – затруднялись ответить. Это говорит о том, что в организации удовлетворительный социально-психологический климат, так как иногда возникают конфликтные ситуации. Поэтому в данной организации важна профилактика конфликтов (данные представлены в таблице 16).

Таблица 16 - Распределение ответов на вопрос: «Как вы оцениваете социально-психологический климат вашей организации?» (в процентах от числа опрошенных, n = 300)

Варианты ответов	%
отличный (в организации все сотрудники ладят между собой)	12
хороший (в организации все спокойно)	20
удовлетворительный (иногда возникают конфликтные ситуации)	60
затрудняюсь ответить	8

На вопрос о желание уйти из этой организации: 50% сотрудников ответили, что у них изредка возникает желание уйти из данной организации, 21% - часто – 18% очень часто и 12% затруднялись ответить (рисунок 7). Это говорит, о том, что сотрудникам организации нравится тут работать, но так как у них возникает желание уйти, то нужно совершенствовать кадровую политику и выяснить причины, почему у них возникает желание уйти работать в другое место.

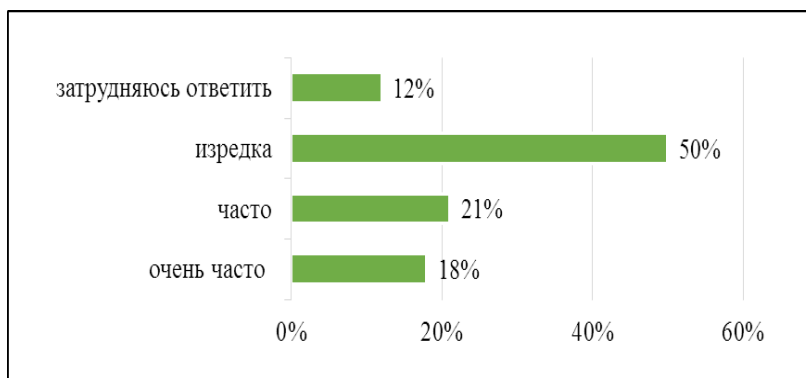


Рисунок 6- Распределение ответов на вопрос: «Возникает ли у вас желание уйти из этой организации?» (в процентах от числа опрошенных, n = 300)

45% сотрудников ответили, что в организации есть всякие люди, а 35% сотрудников отмечают, что большинство из членов коллектива – хорошие, симпатичные им люди, порядочные и 20% коллектива организации – люди малопрятные. Это говорит о том, что в организации каждый член коллектива со своим характером, но при этом является хорошим человеком (рисунок 7).

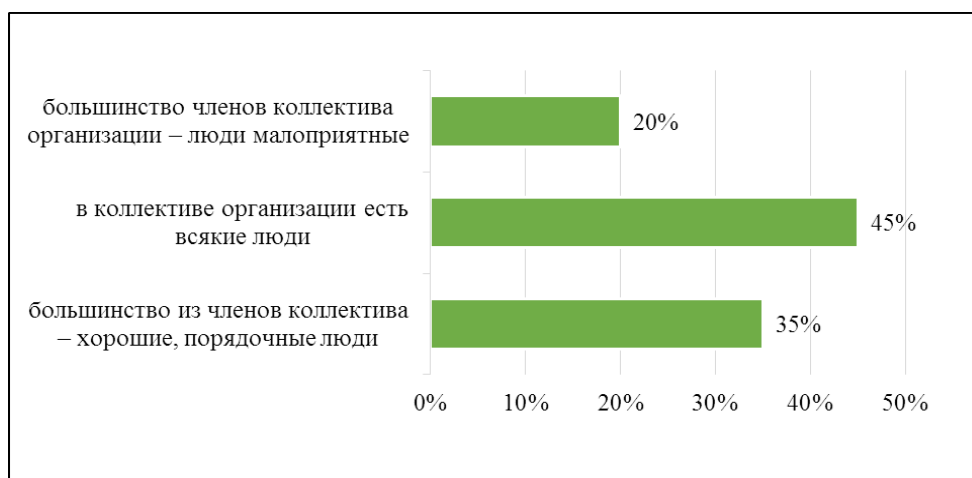


Рисунок 7 - Распределение ответов на вопрос: «С каким из приведенных ниже утверждений, вы больше всего согласны?» (в процентах от числа опрошенных, n = 300)

Данное исследование помогло выяснить, характер атмосферы в коллективе, в котором работают сотрудники организации – 10% отметили, что дружеская, 40% - деловая атмосфера, 25% сотрудников атмосфера взаимного умножения и 10% - в организации «каждый сам за себя» и 15% -

«нездоровая», нетоварищеская атмосфера. Это говорит о том, что в организации деловая атмосфера (таблица 17).

Таблица 17 - Распределение ответов на вопрос: «Охарактеризуйте атмосферу, присущую коллективу?» (в процентах от числа опрошенных, n = 300)

Варианты ответов	%
деловая атмосфера	40
атмосфера взаимного уважения	25
«нездоровая», нетоварищеская атмосфера	15
дружеская	10
«каждый сам за себя»	10

Полученные результаты свидетельствуют об низком уровне корпоративной культуры, необходимо больше внимания уделять организации внутрикорпоративных мероприятий, каких-либо тренингов лидерства и командообразования, а также стараться привлекать как можно больше сотрудников на мероприятия неформального характера, возможно вне рабочего времени.

Далее было проведено интервьюирование с менеджером по персоналу компании.

На вопрос, есть ли на предприятии документы (кодексы, стандарты или другие подобные документы), устанавливающие мотивацию, обучение и рабочее время сотрудников, заданный менеджеру по персоналу, был получен следующий ответ:

«В организации генеральным директором утверждена «Политика АО «Пензадизельмаш» в области оплаты труда и режима труда и отдыха качества». Там прописаны наша миссия, задачи и ценности. У работников есть установленный распорядок дня и обязанности, которых они придерживаются. Вежливость и уважение друг другу – основные требования».

На вопрос проводите ли вы опросы на предприятии о удовлетворенности трудом, был получен ответ, что нет. Это говорит о том, что руководство не заботится о данном факторе.

Таким образом, мы видим, удовлетворенность трудом находится на низком уровне, основным фактором является недовольство заработной платой и мотивацией труда, в особенности у рабочих, а также работников не устраивает обучение, а также рабочее время.

В заключении анализа в приложении К представим SWOT-анализ.

Таким образом, удовлетворенность трудом удовлетворительная, необходимо разработать меры по предотвращению и противодействию кризису. Анализ показал, что основным отклонением является не удовлетворённость мотивацией и стимулированием, а также обучением, которая ведет к текучести кадров, а значит мероприятия по повышения удовлетворенности трудом должны быть направлены на мотивацию и обучение персонала.

2.3 Направления повышения уровня удовлетворенности трудом персонала АО «Пензадизельмаш»

Для АО «Пензадизельмаш» очень важно уделять большее внимание личным и профессиональным интересам сотрудников. Важно, чтобы организованная деятельность сотрудников соответствовала целям и задачам предприятия и отвечала требованиям современном общества и российской экономики.

Проблемные точки, мешающие добиться повышения удовлетворенности трудом сотрудников АО «Пензадизельмаш»:

– минимальное количество использования материального стимулирования в АО «Пензадизельмаш» (отсутствие системы поощрений, а также личного премирования);

- необходимость расширения социального пакета;
- уделить внимание организации рабочих мест, в особенности у служащих;
- нужно дополнить программы обучения и выделить дополнительные средства для их реализации

Стоит сказать, что повышению удовлетворения от работы может поспособствовать тому, что сотрудники организации могут влиять и регулировать размер заработной платы и размер различных надбавок за счёт использования системы показателей эффективности вклада и степени участия каждого работника в реализацию плана и достижении целей АО «Пензадизельмаш». Можно выделить три группы таких показателей, затрагивающие:

- во-первых, юридическое (правовое), организационное и социальное участие в обеспечении достижения общего результата предприятия;
- во-вторых, объем и качество производства за определенный период;
- в-третьих, качество принятия и реализации управленческих и иных решений.

В результате проведенного исследования рекомендуется усовершенствовать действующую систему оплаты труда в АО «Пензадизельмаш»: изменение состава и структуры денежного содержания сотрудников, в том числе для достижения оптимальной взаимосвязи размера оплаты труда, объема и качества выполняемой работы.

Сотрудникам АО «Пензадизельмаш» также можно поднять оплату труда за счёт профессионального (горизонтального) развития, выражающегося в увеличении стажа работы по специальности и высокого профессионального уровня, что позволяет привлекать некоторых работников в качестве консультантов (экспертов) по различным вопросам в тех или иных областях деятельности.

Также следует уделить внимание организации труда персонала и наладить эффективные коммуникации между подразделениями за счёт:

- налаживания продуктивного взаимодействия по различным вопросам и обратной связи между рабочими группами и руководителями;
- создания групп рядовых работников (неуправленческого уровня), которые будут еженедельно встречаться и обсуждать различные предложения по усовершенствованию производства и другим рабочим вопросам;
- внедрения современных внутрикорпоративных коммуникаций;
- создания кооперации;
- развития системы кружков качества.

Данные направления должны осуществляться во взаимосвязи, что позволит раскрывать творческий потенциал работников, эффективно его использовать в решении поставленных задач.

Также важно отметить, что на предприятии необходимы мотивационные мероприятия для активизации эмоционального состояния работников, что можно сделать за счёт расширения видов и поводов нематериального стимулирования.

В приложении Л представим действующую систему мотивации персонала.

В качестве рекомендации на этапе набора персонала можно предложить для потенциальных сотрудников на вакантные должности составлять индивидуальные «карты мотиваторы», что позволит оптимально сопоставить и согласовать ожидания кандидата с целями и требованиями предприятия (Приложение М), что позволит повысить удовлетворенность трудом у сотрудников.

Актуализированная система мотивации АО «Пензадизельмаш» на основе карты мотиваторов представлена в приложении Н.

Таким образом, применение «карты мотиваторов» позволит АО «Пензадизельмаш» оценить потребности работника в системе мотивации и выявить на начальном этапе работников, которым имеющаяся система не подходит уже на начальном этапе.

Также для более комфортного эмоционального состояния нужно создать у сотрудников ощущение их важности и значимости. Использовать дополнительные стимулы для пересмотра, например, критериев конкурсов «Лучший сотрудник» и «Лучший в профессии».

Следует сказать, что укреплению организационной культуры АО «Пензадизельмаш», а также становлению более благоприятного психологического климата способствуют совместные внутрикорпоративные мероприятия, проведение психологических тренингов лидерства и командообразования, коучинг.

Мероприятия по повышению удовлетворенности трудом, предложенные для АО «Пензадизельмаш», представлены в приложении П.

Проанализируем эффективность предложенных мероприятий, которая должна положительно отразиться в результате применения в деятельности АО «Пензадизельмаш».

Итак, можно сделать вывод, что для АО «Пензадизельмаш» были предложены следующие мероприятия по повышению удовлетворенности трудом: совершенствование системы оплаты труда сотрудников за счёт изменения состава и структуры денежного содержания, в том числе для достижения оптимальной взаимосвязи размера оплаты труда, объема и качества выполняемой работы; оптимизация процесса адаптации молодых специалистов; увеличение бюджета на обучение и подготовку кадров; развитие корпоративной культуры и совершенствование организационной трудовой деятельности в целом.

В итоге, положительными социально-экономическими результатами от внедрения предложенных мероприятий по повышению

удовлетворенности трудом сотрудников в АО «Пензадизельмаш» будут являться:

- привлечение и закрепление молодых специалистов;
- поддержание уровня развития квалифицированных кадров;
- развитие приверженности сотрудников организации, и её корпоративным ценностям;
- повышение работоспособности и удовлетворенности работников различными сторонами деятельности организации;
- улучшение трудовой дисциплины и качества внутренних межгрупповых и межличностных коммуникаций;
- улучшение социально–психологического климата в коллективе;
- формирование сплочённости и лояльности персонала;
- повышение производительности труда;
- снижение текучести кадров.

После внедрения мероприятий, заработная плата сотрудников станет более конкурентоспособной на рынке труда, что повысит уровень удовлетворенности трудом персонала предприятия и привлечёт молодых специалистов в АО «Пензадизельмаш».

Основные группы критериев, предполагающие реальную оценку и формирующие материальное стимулирование, т.е. выплаты определенного характера представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Критерии, формирующие стимулирующие выплаты

№	Качественные показатели
1	отсутствие замечаний к качеству работы
2	освоение программ повышения квалификации
3	участие в методической и инновационной работе
4	соблюдение техники безопасности труда
5	отсутствие замечаний по результатам вневедомственного контроля
6	соблюдение санитарно–эпидемического режима

Критерии, формирующие стимулирующие выплаты

7	участие в профессиональных конкурсах
8	отсутствие замечаний к качеству работы
9	отсутствие нарушений правил внутреннего трудового распорядка
	<i>Количественные показатели</i>
1	объем выполненных работ
2	своевременность выполненной работы
3	своевременное предоставление необходимой информации
4	сроки выполнения работы

Для всех сотрудников АО «Пензадизельмаш» можно выделить общие показатели: количество выполненной плановой работы; качество выполненной работы; соблюдение сроков выполнения работы; сложность выполненной работы. Для оценки количественного критерия необходимо сопоставлять фактические результаты с плановыми критериями.

В приложении Р приведены расходы АО «Пензадизельмаш» на реализацию предложенных мероприятий по повышению удовлетворенности трудом. Из таблицы в приложении видно, что общие расходы на реализацию предложенных мероприятий по повышению удовлетворенности трудом труда составят 2 900 тыс. руб. Большая часть средств выделяется на развитие системы обучения и профессиональной подготовки, а также на совершенствование системы оплаты труда путем создания системы показателей, которые реально можно измерить, которые отражают результат работ и качество исполнения должностных обязанностей.

Таким образом, предложенные мероприятия нацелены на повышение удовлетворенности трудом персонала в АО «Пензадизельмаш», что, в свою очередь повлияет на повышение производительности труда, на снижение текучести кадров, на поддержание «здорового» социально-психологического климата в коллективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования были сделаны следующие выводы:

Удовлетворенность трудом – это основополагающий фактор для организации, обусловленный полноценным удовлетворением потребностей сотрудников для комфортного выполнения работы. Основным ядром удовлетворенности работой является стимул к работе, здоровый психологический климат и соотношение заработной платы и количества выполняемых обязанностей и функций работника.

Анализ показал, что удовлетворенность трудом в АО «Пензадизельмаш» удовлетворительная, необходимо разработать меры по предотвращению и противодействию кризису. Основным отклонением является не удовлетворённость мотивацией и стимулированием, которая ведет к текучести кадров, а значит мероприятия по повышению удовлетворенности трудом должны быть направлены на мотивацию персонала.

В результате проведенного исследования были сделаны выводы о недостатках в системе удовлетворенности трудом персонала в АО «Пензадизельмаш», таких как:

- необходимость расширения социального пакета;
- уделить внимание организации рабочих мест, в особенности у служащих;
- нужно дополнить программы обучения и выделить дополнительные средства для их реализации
- выделять сотрудников за определенные заслуги и оценивать личный вклад каждого путем как моральных поощрений, так и материальных

На основе проведенного системного анализа в АО «Пензадизельмаш» далее были предложены пути его совершенствования.

Для АО «Пензадизельмаш» были предложены следующие мероприятия по повышению удовлетворенности трудом сотрудников:

- пересмотреть систему премирования, и в целом материального стимулирования;
 - повышать уровень корпоративной и организационной культуры;
 - усовершенствовать организацию процесса адаптации персонала и организацию труда в целом;
 - выделять больше ресурсов на обучение и развитие кадров;
- наладить психологический климат в коллективе и межличностные отношения.

Когда данная программа будет задействована, АО «Пензадизельмаш» получит положительный эффект: увеличится работоспособность и удовлетворенность работников предприятия различными сторонами его деятельности, увеличится производительность труда сотрудников, снизится текучесть кадров, увеличится поток молодых специалистов и квалифицированных кадров на предприятие.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства на предприятиях. Интегрированное учебное пособие / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков и др. под общ. ред. проф. А.П. Агаркова. – М.: Издательско–торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2016. – 272 с.
2. Айтбаева, Н. Управление человеческими ресурсами / Н.Айтбаева, А. Казыбаева // Наука и инновационные технологии. – 2016. – Т. 2. – № 1–2 (1). – С. 85–88.
3. Апенько, С. Эффективность системы оценки персонала // Человек и труд. – 2017. – № 10. – с. 15.
4. Арутюнов, В.В., Волинский И.В. Управление персоналом. – Ростов–на–Дону, 2017. – 448с.
5. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
6. Афанасьева, Л.А. Методологические аспекты управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности компании // Основы экономики, управления и права. – Самара: Изд–во Институт анализа экономики города и региона. – 2014. – № 5 (11). – С. 61–65.
7. Афанасьева, Л.А. Социально–экономические факторы стимулирования результативности труда персонала // Основы экономики, управления и права. – Самара: Изд–во Институт анализа экономики города и региона. – 2013. – № 3. – С. 94–97.
8. Аширов, Д.А. Управление персоналом на производстве: учебник. – Екатеринбург : Изд–во УрГУПС, 2013. – 557 с.
9. Бабынина, Л.С. Эмпирический анализ развития моделей оплаты труда в зарубежных странах // Вестник Омского университета. Серия: экономика. – 2013. – № 4. – С. 109–114.

10. Балашов, Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала // Кадры предприятия. – 2017. – №7. – С. 15.
11. Беляев, А.Н. Организация и оплата труда отдельных категорий работников: штатных совместителей, военнослужащих, инвалидов, сферы ЖКХ, общепита / А.Н. Беляев. – М.: ДиС, 2017. – 160 с.
12. Беляев, А.Н. Организация и оплата труда отдельных категорий работников: руководителей, бухгалтеров, водителей, строителей / А.Н. Беляев. – М.: ДиС, 2017. – 176 с.
13. Блан, Л. Организация труда / Л. Блан. – М.: КД Либроком, 2016. – 82 с.
14. Блок, К.Д., Жернова Н.А. Эффективная система мотивации в учреждении: синтез материальной и нематериальной мотивации // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. Красноярск: Изд-во Сибирский государственный аэрокосмический университет им. акад. М.Ф. Решетнева. – 2016. – № [5](#). – С. 361–364.
15. Борзова, Е.А. Актуальные проблемы эффективного управления трудовыми ресурсами предприятия / Е.А. Борзова // Символ науки. – 2017. – Т. 1. – № 4. – С. 56–59.
16. Борисов, А.Ф. Два подхода к оценке персонала // Управление персоналом. – 2017. – №4. – С. 21.
17. Брэddик, У. Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА–М, 2017. – 344 с.
18. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда: Учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: ИЦ РИОР, 2014. – 137 с.
19. Бычин, В.Б. Организация и нормирование труда: Учебное пособие / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2014. – 248 с.

20. Варламова, Е. П. Как выбрать свою систему оценки персонала // Справочник по управлению персоналом, номер, 2017. – № 8. – С. 10.
21. Васильева, Н.А. ВПС: Организация, нормирование и оплата труда в учреждении. КЛ / Н.А. Васильева. – М.: Приор, 2016. – 160 с.
22. Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала // Консультант начальника. 2016. № 4 . С. 23–24.
23. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: МГУ, 2016. – 480 с.
24. Войнова, Л.В. Организация труда и управление производством и переработкой яиц и птицы: Учебное пособие / Л.В. Войнова. – СПб.: Лань, 2016. – 224 с.
25. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. – М., 2017. – 541 с.
26. Выявление и оценка резервов роста производительности труда на промышленных предприятиях (в объединениях). Методические рекомендации. – М.: Экономика, 2018. – 123 с.
27. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для вузов / Б.М. Генкин. – М.: НОРМА, 2013. – 480 с.
28. Герчикова, И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – 501 с.
29. Глухов, В.В. Менеджмент. – СПб.: Специальная литература, 2017. – 700 с.
30. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. – М., 2017. – 247с.
31. Гординенко, Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д: Феникс, 2017. – 352 с.

32. Грибов, В.Д., Грузинов В.П. Экономика предприятия. – М.: Гриф, 2017. – 330 с.
33. Гришанина, Н.В., Лопашина Г.С. и др. Основы менеджмента. – М.: Юрайт, 2016. – 425 с.
34. Егоршин, А.П. Организация труда персонала: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 320 с.
35. Ефремова, О.С. Система управления охраной труда в организациях / О.С. Ефремова. – М.: Альфа–Пресс, 2016. – 160 с.
36. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно–практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2017. – 64 с.
37. Ивасенко, А.Г. Организация, нормирование и оплата труда в учреждении (для бакалавров) / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Каркавин . – М.: КноРус, 2018. – 320 с.
38. Казанник, А.И. Научная организация управленческого труда в исполнительных органах государственной и муниципальной власти России / А.И. Казанник. – М.: Проспект, 2016. – 528 с.
39. Кибанов, А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом в учреждении. – М.: ГАУ, 2017. – 560 с.
40. Кирхлер, Э. Дизайн работ в организациях: Психология труда и организационная психология. Т.3, / Э. Кирхлер, Э. Хельцл. – М.: Гуманитарный центр, 2014. – 204 с.
41. Кирхлер, Э. Принятие решений в организациях: Психология труда и организационная психология. Т.4, / Э. Кирхлер, А. Шротт. – М.: Гуманитарный центр, 2014. – 176 с.
42. Колосова, О.Г. Организация оплаты труда в нефтегазовом комплексе / О.Г. Колосова. – Рн/Д: Феникс, 2016. – 254 с.

43. Колосова, О.Г. Организация оплаты труда в нефтегазовом комплексе: Учебное пособие / О.Г. Колосова. – СПб.: Профессия, 2016. – 254 с.
44. Леженкина, Т.И. Научная организация труда персонала: учебник. / Т.И. Леженкина. – М.: Маркет ДС, 2017. – 352 с.
45. Мисникова, Л.В. Организация труда в торговле / Л.В. Мисникова. – Минск: Изд-во Гревцова, 2016. – 184 с.
46. Официальный сайт АО «Пензадизельмаш» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.pdmz.ru/>
47. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда в учреждении: Учебно–практическое пособие / В.П. Пашуто. – М.: КноРус, 2013. – 320 с.
48. Петров, М.Н. Организация труда и управление производством и переработкой яиц и птицы: Учебное пособие / М.Н. Петров, Г.В. Гудков. – СПб.: Лань, 2016. – 224 с.
49. Положение об отделе кадров АО «Пензадизельмаш».
50. Проклов, А.Д. Управление человеческими ресурсами предприятия Конспект лекций / А.Д. Проклов. – СПб., 2015. [Режим доступа]: <http://proftests.ru/lib/b7/>.
51. Радько, Т.Н. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях нефтяной и газовой промышленности: Учебное пособие / Т.Н. Радько. – М.: КноРус, 2016. – 352 с.
52. Рогожин, М.Ю. Охрана труда в организациях, осуществляющих образовательную деятельность / М.Ю. Рогожин. – М.: Альфа–Пресс, 2016. – 400 с.
53. Сергеева, И.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях машиностроения / И.А. Сергеева. – М.: МГИУ, 2016. – 164 с.
54. Складневская, В.А. Организация, нормирование и оплата труда в учреждении: Учебник / В.А. Складневская. – М.: Дашков и К, 2018. – 340 с.

55. Татарова Г. Г., Бессокирная Г. П. Удовлетворенность работой как конструкт в эмпирических исследованиях // Социологический журнал, 2017. - Том. 23. - № 1. - С. 8-26.
56. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 16.12.2019) // Консультант плюс.
57. Улицкая, И.М. Организация и оплата труда на предприятиях транспорта: Учебник для вузов / И.М. Улицкая. – М.: Горячая линия – Телеком, 2016. – 385 с.
58. Шумаков, Ю.Н. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях АПК / Ю.Н. Шумаков, В.И. Еремин. – М.: КолосС, 2017. – 304 с.

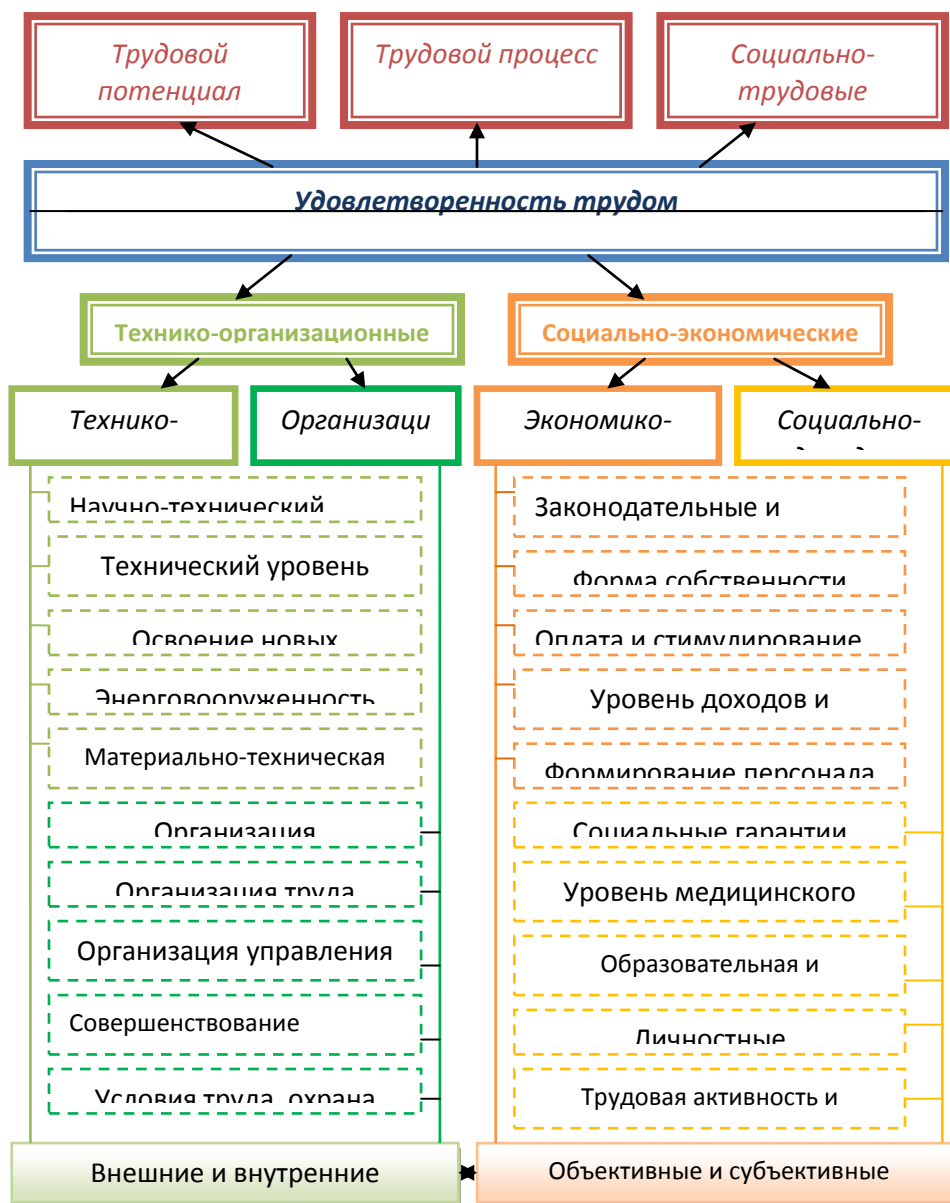
ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Современные подходы к понятию «удовлетворенность трудом»

Автор	Понятие
Татарова Г.Г. и Бессокирная Г.П.	«удовлетворенность трудом – это совокупное воздействие на работника компонентов трудовой мотивации, включая содержание и условия труда, величину заработка, общественное признание достигнутого, возможности для самовыражения и самоутверждения личности [55, с. 9].
Архипова Н.И.	«удовлетворенность трудом – это интегральный показатель, который отражает отношение субъекта к выполняемой профессиональной деятельности и избранной профессии» [5, с. 127].
Кибанов А.Я.	«удовлетворенность трудом это психологическое и моральное удовлетворение, испытываемое человеком в процессе трудовой деятельности [39, с. 181].

Система факторов, формирующих удовлетворенность трудом



Классификация показателей удовлетворенности трудом

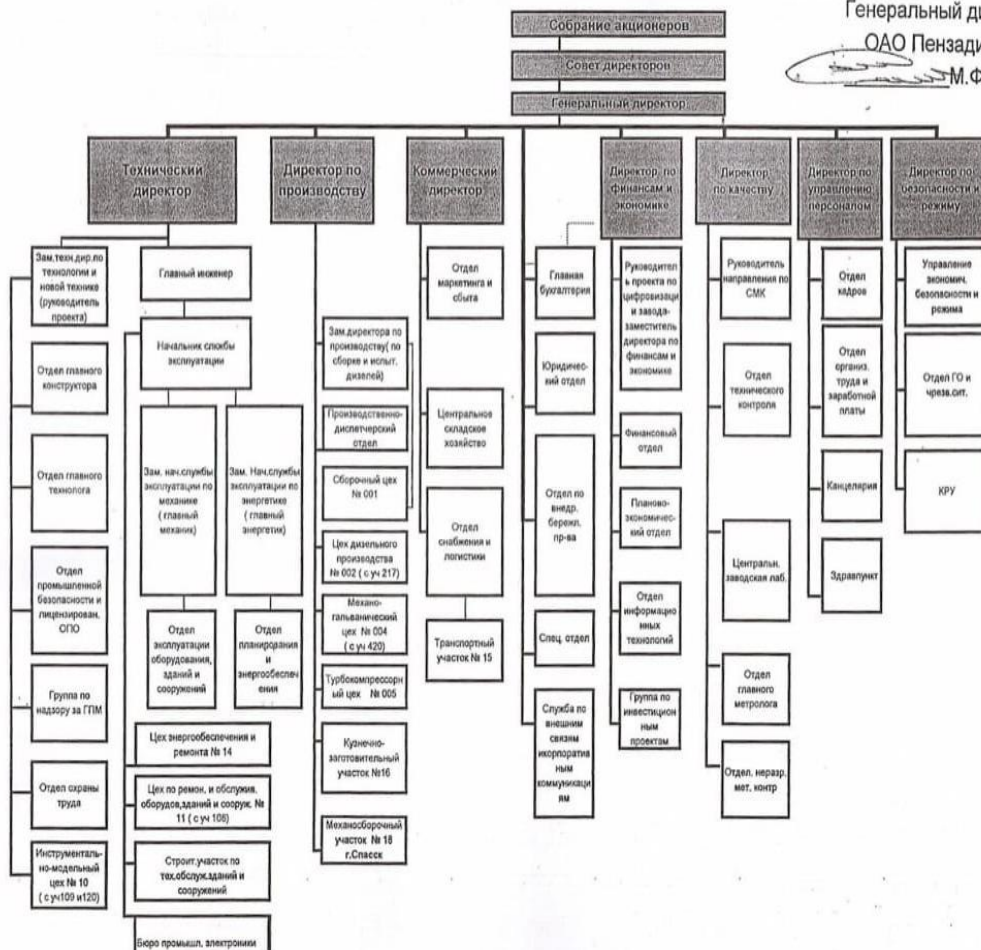
Группа показателей социальной эффективности	Показатели удовлетворенности трудом
Удовлетворенность работников различными аспектами труда	Удовлетворенность уровнем заработной платы. Удовлетворенность системой социальной защищенности. Удовлетворенность санитарно-гигиеническими условиями труда. Удовлетворенность организационно-трудовыми условиями труда. Удовлетворенность отношениями в коллективе. Удовлетворенность содержанием и значимостью труда. Удовлетворенность системой вознаграждения и признания заслуг. Удовлетворенность системой карьерного развития. Удовлетворенность системой профессионального развития. Удовлетворенность конкретными кадровыми мероприятиями и т. д.
Текучесть кадров	Текучесть кадров в целом по предприятию. Текучесть кадров в структурных подразделениях.
Санитарно-гигиенические условия труда	Температурный режим. Освещенность рабочих мест. Уровень шума. Запыленность помещений. Обеспеченность работников санитарно-гигиеническими помещениями и т. д.
Организационно-трудовые условия труда	Уровень дисциплины труда. Уровень исполнительской дисциплины. Уровень травматизма работников. Уровень заболеваемости работников. Удельный вес нормируемых операций. Уровень оснащенности рабочих мест. Уровень механизации и автоматизации труда. Уровень компьютеризации административно-управленческого труда.
Социально-психологические условия труда	Морально-психологический климат в коллективе. Уровень конфликтности в отдельных подразделениях и на предприятии в целом. Участие работников в управлении (выработка и принятие управленческих решений). Трудовая и общественная активность работников. Уровень вовлеченности и лояльности персонала и т. д.
Социальная защищенность работников	Жилищные условия работников и членов их семей. Обеспеченность детскими дошкольными учреждениями. Обеспеченность медицинской помощью. Обеспеченность путевками в санаторно-оздоровительные учреждения. Обеспеченность дополнительными пенсионными гарантиями и т. д.

Организационная структура АО «Пензадизельмаш»

Организационная структура ОАО " Пензадизельмаш" на 01.01.2019 г.

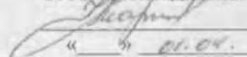
Утверждаю:

Генеральный директор
ОАО Пензадизельмаш
М.Ф.Скуратко



Положение об отделе кадров АО «Пензадизельмаш»

Утверждаю:
Генеральный директор
ОАО «Пензадизельмаш»


« 01.04. 2005 г.

**ПОЛОЖЕНИЕ
об отделе кадров**

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Отдел кадров является самостоятельным структурным подразделением ОАО «Пензадизельмаш».
2. Отдел создается и ликвидируется приказом генерального директора
3. Отдел подчиняется непосредственно директору по управлению персоналом.
4. Отдел возглавляет начальник, назначаемый на должность приказом генерального директора.
5. Работники отдела кадров назначаются на должности и освобождаются от должностей приказом генерального директора по представлению начальника отдела кадров.
6. В своей деятельности отдел руководствуется:
 - 6.1. Уставом предприятия
 - 6.2. Настоящим положением.

2. СТРУКТУРА

1. Структуру и штатную численность отдела утверждает генеральный директор исходя из условий и особенностей деятельности предприятия по представлению начальника отдела кадров и по согласованию с ООТиЗ
2. Отдел кадров имеет в своем составе структурные подразделения согласно прилагаемой схеме (приложение 1)
3. положения о подразделениях отдела кадров утверждаются начальником отдела кадров, а распределение обязанностей между работниками подразделений осуществляются руководителями бюро.

3. ЗАДАЧИ

1. Подбор и расстановка кадров.
2. изучение деловых и моральных качеств работников по их практической деятельности.
3. Создание резерва кадров для выдвижения на руководящие и материально ответственные должности.
4. Учет кадров.
5. Обеспечение прав, льгот и гарантий работников предприятия.
6. Организация на предприятии массовой физкультурно-оздоровительной и спортивной работы, культурно-массовой работы.
7. Изучение основных социальных потребностей и проблем работников предприятия.
8. Организация мероприятий, проводимых правительством области, администрацией города и района, предприятия.
9. Организация работы по реализации материально-бытового обеспечения и социальной защиты работников предприятия.

4. ФУНКЦИИ

1. Разработка кадровой политики и стратегии предприятия.
2. разработка прогнозов, определение текущей потребности в кадрах и источниках ее удовлетворения на основе изучения рынка труда.
3. Комплектование предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности.
4. Формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров.
5. Подбор и отбор работников совместно с руководителями заинтересованных подразделений и внесение соответствующих предложений об их назначении на должности, оформление приказов о приеме на работу и другой необходимой кадровой документации.
6. Разработка предложений о приеме на работу по конкурсу, подготовка и организация работы конкурсной комиссии.
7. Информирование работников внутри предприятия об имеющихся вакансиях, использование средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников.
8. Установление прямых связей с учебными заведениями, службами занятости и кадровыми агентствами.
9. Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия.
10. Учет личного состава.
11. Прием. Заполнение, хранение и выдача трудовых книжек.
12. Ведение установленной документации по кадрам.
13. Подготовка материалов для представления персонала к поощрениям.
14. Подготовка материалов по привлечению работников к материальной и дисциплинарной ответственности.
15. Расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.
16. Контроль за расстановкой работников и использования их труда в структурных подразделениях предприятия.
17. Изучение профессиональных, деловых и моральных качеств работников в процессе их трудовой деятельности.
18. подготовка соответствующих документов по пенсионному страхованию и представление их в органы социального обеспечения.
19. Выдача справок о работе на предприятии, занимаемой должности. Обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождающихся работников, представление и установленных льгот компенсаций.
20. Учет использования работниками отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденными графиками.
21. табельный учет
22. контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка.
23. Анализ текучести кадров.
24. Разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контроль за их выполнением.
25. рассмотрение жалоб и заявлений работников по вопросам приема, перемещения и увольнения, нарушения трудового законодательства.
26. Принятие мер к выявлению и устранению причин, порождающих жалобы работников.

5. ПРАВА

Отдел кадров имеет право:

1. Запрашивать в структурных подразделениях необходимые данные о работниках, а при приеме на работу и перемещениях работников - мнение руководителей соответствующих структурных подразделений.
2. Контролировать в структурных подразделениях соблюдение в отношении работников законодательства о труде, порядка предоставления установленных льгот и преимуществ.
3. Давать руководителям структурных подразделений предприятия обязательные для исполнения указания по вопросам, относящимся к компетенции отдела кадров.
4. Требовать и получать от всех структурных подразделений предприятия сведения, необходимые для выполнения возложенных на отдел задач.
5. Самостоятельно вести переписку по вопросам подбора кадров, а также по другим вопросам, входящим в компетенцию отдела и не требующим согласования с руководителем предприятия.
6. Представительствовать в установленном порядке от имени предприятия по вопросам, относящимся к компетенции отдела во взаимоотношениях с государственными и муниципальными органами, а также с другими предприятиями, организациями, учреждениями, в том числе кадровыми агентствами и службами занятости.
7. Давать разъяснения, рекомендации и указания по вопросам, входящим в компетенцию отдела.
8. Проводить совещания и участвовать в совещаниях. Проводимых на предприятии по кадровым вопросам.

6. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ (СЛУЖЕБНЫЕ СВЯЗИ)

7.

Для выполнения Функций и реализации прав, предусмотренных настоящим Положением, отдел кадров взаимодействует:

1. Со всеми структурными подразделениями предприятия по вопросам:

1.1.Получения:

- 7.1. заявок на рабочих и служащих;
- 7.2. характеристик на работников, представляемых к поощрению;
- 7.3. характеристик на работников, привлекаемых к материальной и дисциплинарной ответственности;
- 7.4. объяснительных записок от нарушителей трудовой и профессиональной дисциплины;
- 7.5. предложений по составлению графиков отпусков;

1.2.Предоставления:

- 7.6. решений о поощрении работников;
- 7.7. копий приказов о приеме, перемещении и увольнении;
- 7.8. утвержденных графиков отпусков;
- 7.9. решений аттестационной комиссии;

2. С бухгалтерией по вопросам:

2.1.Получения:

- 7.10. справок о заработной плате для оформления пенсий;
- 7.11. материалов для выдачи справок работникам о работе на предприятии, занимаемой должности (выполняемой работы) и размере заработной платы;

2.2.Предоставления:

- 7.12. сведений о приеме, перемещении и увольнении работников;
- 7.13. проектов приказов о приеме и увольнении и перемещении материально-ответственных лиц;
- 7.14. табелей учета рабочего времени;
- 7.15. графика отпусков;
- 7.16. листов временной нетрудоспособности к оплате;

3. С отделом организации и оплаты труда по вопросам:

3.1.Получения:

- 7.17. штатного расписания;

- 7.18. схем должностных окладов, доплат, надбавок к заработной плате;
- 7.19. показателей по труду и заработной плате;
- 7.20. положений о премировании работников;
- 7.21. расчетов фондов заработной платы;
- 7.22. расчетов потребности в рабочих и служащих;
- 3.2. Предоставления:
 - 7.23. сведений о приеме, перемещении и увольнении работников;
 - 7.24. сведений о списочной численности работников;
 - 7.25. данных о текучести кадров;
- 4. С юридическим отделом по вопросам:
 - 4.1. Получения:
 - 7.26. сведений об изменениях трудового законодательства, законодательства о социальном обеспечении;
 - 7.27. разъяснения действующего законодательства и порядка его применения;
 - 4.2. Предоставления:
 - 7.28. проектов трудовых договоров с руководящими работниками предприятия;
 - 7.29. заявок на поиск необходимых нормативных правовых документов и на разъяснение действующего законодательства;
 - 7.30. приказов для визирования;
- 5. С отделом технического обучения по вопросам:
 - 6.31. Подготовки кадров.

7. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

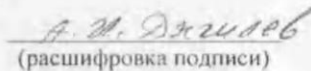
1. Ответственность за ненадлежащее и несвоевременное выполнение отделом функций, предусмотренных настоящим Положением, несет начальник отдела кадров.
2. На начальника отдела кадров возлагается персональная ответственность за:
 - 2.1. Организацию деятельности отдела по выполнению задач и функций, возложенных на отдел.
 - 2.2. Организацию в отделе оперативной и качественной подготовки документов, ведение делопроизводства в соответствии с действующими правилами и инструкциями.
 - 2.3. Несоблюдение работниками отдела трудовой и производственной дисциплины.
 - 2.4. Необеспечение сохранности имущества, находящегося в отделе и соблюдение правил пожарной безопасности.
 - 2.5. Подбор, расстановку и деятельность работников отдела.
 - 2.6. Соответствие действующему законодательству визируемых им проектов приказов, инструкций, положений, постановлений и других документов.
3. Работники отдела кадров при оценке деловых качеств персонала предприятия обязаны исходить только из официально полученных данных и материалов и не вправе разглашать персональные данные о работниках.
4. Ответственность работников отдела кадров устанавливается их должностными инструкциями.

Начальник отдела кадров

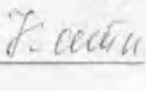
 
(расшифровка подписи)

Согласовано:

Директор по управлению персоналом

 
(расшифровка подписи)

№ Начальник юр.отдела

 
(расшифровка подписи)



ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Анкета «Оценка удовлетворенности трудом»

Уважаемый респондент!

Просим Вас ответить на вопросы анкеты, цель которой - оценить качество трудовой жизни и удовлетворенность трудом работников на предприятии. К большинству вопросов анкеты предлагаются возможные варианты ответов. Выберите тот, который соответствует Вашему мнению. Если предлагаемые варианты ответа Вас не устраивают, напишите свой ответ.

Ответы на вопросы анкеты будут использованы в обобщенном виде, поэтому свою фамилию указывать не нужно.

Заранее благодарим за участие в опросе!

1. Нравится ли Вам работа, которую Вы сейчас выполняете?

- ☐ да
- ☐ не совсем
- ☐ нет
- ☐ мне все равно

2. Что в работе Вы считаете наиболее важным? (можно дать несколько ответов, но не более четырех)

- ☐ Хороший заработок, высокий доход
- ☐ Реализация своих способностей, знаний и умений
- ☐ Полезность работы для общества
- ☐ Возможность общаться с людьми
- ☐ Гарантия занятости
- ☐ Достижение высшего профессионального мастерства
- ☐ Признание, уважение окружающих
- ☐ Служебно-должностной рост
- ☐ Другое (напишите)

3. Соответствует ли Ваша работа уровню и объему Ваших знаний?

- ☐ Требуется пополнение знаний, дополнительная переподготовка
- ☐ Знаний достаточно

- ☐ Использую далеко не все знания
- ☐ Другое _____

4. Насколько, на Ваш взгляд, полно Вы реализуете свои способности в труде?

- ☐ Реализую в полной степени
- ☐ Реализую в среднем
- ☐ Реализую в малой степени
- ☐ Совершенно не реализую
- ☐ Другое

5. Как Вы оцениваете интересность своего труда?

- ☐ Работаю в полную силу (100 %)
- ☐ Работаю с высокой отдачей (85-100 %)
- ☐ Работаю без большого напряжения (60-85 %)
- ☐ Работаю с прохладцей (60 % и ниже)

6. От кого или чего, на Ваш взгляд, зависит уровень интенсивности напряженности труда работников?

- ☐ От технологии, выполняемых функций
- ☐ От правильности организации труда
- ☐ От эффективности руководителей
- ☐ От индивидуальных качеств
- ☐ От материальных и моральных стимулов
- ☐ От другого (напишите) _____

7. Удовлетворены ли Вы следующими сторонами своей работы? По каждой строке отметьте одну из пяти цифр - от 1 (полностью неудовлетворен) до 5

(полностью удовлетворен)

Показатели КТЖ	Полно- стью не удов- летворе				Полно- стью удовле- творен
1	2	3	4	5	6
Режим работы	1	2	3	4	5
Перспективы будущего	1	2	3	4	5
Возможность повышения квалификации	1	2	3	4	5
Стиль и метод руководства	1	2	3	4	5
Напряженность труда	1	2	3	4	5
Равномерность распределения рабочей нагрузки	1	2	3	4	5
Справедливость распределения обязанностей и заданий	1	2	3	4	5
Оплата труда	1	2	3	4	5
Автоматизация труда	1	2	3	4	5
Содержание работы, функции	1	2	3	4	5
Возможность проявить самостоятельность, активность, способности	1	2	3	4	5
Отношения с коллегами, руководителем	1	2	3	4	5
Возможность профессионального и карьерного роста	1	2	3	4	5
Другие (укажите)	1	2	3	4	5

8. *Насколько, на Ваш взгляд, материальное и моральное поощрения Вашего труда соответствуют Вашим трудовым достижениям, трудовой активности? (отметьте одну из пяти цифр в каждом столбике.*

Варианты ответов	Материальное поощрение	Моральное поощрение
Соответствует полностью	1	1
Скорее соответствует, чем нет	2	2
Скорее не соответствует	3	3
Абсолютно не соответствует	4	4
Затрудняюсь сказать	5	5

9. *Какое значение имеет для Вас оценка результатов Вашего труда руководителем и товарищами по работе?*

- ☐ Для меня это много значит
- ☐ Это не так важно, но хотелось бы знать такую оценку
- ☐ С этим приходится считаться
- ☐ Для меня это не имеет значения

10. Как Вы оцениваете состояние взаимоотношений в коллективе?

- ☐ Отношения напряженные, но не доходящие до открытого конфликта
- ☐ Отношения спокойные, без выражений напряженности
- ☐ Отношения полного взаимопонимания и сотрудничества
- ☐ Отношения напряженные, сопровождающиеся конфликтами
- ☐ Затрудняюсь ответить

11. На какую перспективу Вы связываете свою деятельность с данным предприятием?

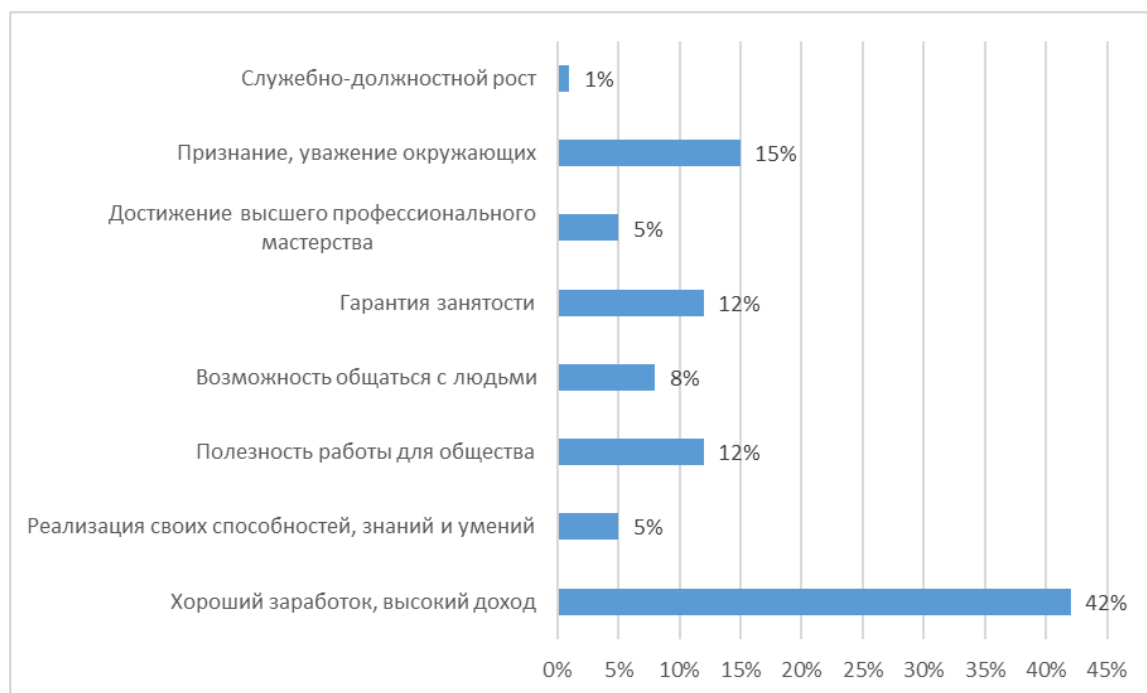
- ☐ На год
- ☐ На три года
- ☐ На пять лет и более
- ☐ Затрудняюсь сказать

12. Если бы Вам предложили работу в другом месте, то при каких условиях Вы бы могли принять решение о смене работы ?

- ☐ Высокая зарплата
- ☐ Интересная работа
- ☐ Хороший коллектив, руководитель
- ☐ Карьерный рост
- ☐ Удобный режим работы
- ☐ Другое
- ☐ Ни при каких условиях

Благодарим за помощь в проведении исследования!

Распределение ответов на вопрос «Что в работе Вы считаете наиболее важным?» (в процентах от числа опрошенных, n = 300)



ПРИЛОЖЕНИЕ И

Распределение ответов респондентов на вопрос об уровне удовлетворённости разными сторонами выполняемой работы (в процентах от числа опрошенных, n = 300)

Варианты ответов	% ответивши х
Возможность проявлять самостоятельность, активность, реализовывать способности	83%
Стиль и методы руководства	75%
Отношения с коллегами, руководителем	74%
Напряженность труда	72%
Равномерность распределения рабочей нагрузки	69%
Перспективы будущего в организации	68%
Режим работы	67%
Функциональное содержание выполняемой работы	65%
Справедливость распределения обязанностей и заданий	65%
Возможность повышения квалификации	65%
Автоматизация труда	61%
Возможность профессионального развития и карьерного роста	56%
Уровень поощрений и оплата труда	42%
Другой вариант ответа	5%

Примечание: ответы на вопрос предполагали многовариантность, поэтому сумма ответов больше 100%.

ПРИЛОЖЕНИЕ К

SWOT-анализ АО «Пензадизельмаш»

	<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ограниченная мотивация работников 2. Отсутствие зависимости оплаты труда от качества выполняемой работы. 3. Рост текучести кадров. 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабильная социальная обстановка, риск повысить социальную напряжённость. 2. Недостаточная лояльность
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вложения в социальную сферу рассматриваются как социальные инвестиции. 2. Решение задачи обновления профессионального состава и уровня работников. 3. Создание персонифицированного учёта и обеспечение прозрачности финансовых затрат в социальной сфере. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Совершенствование и расширения системы социальной сферы. 2. Привлечение дополнительных финансовых ресурсов для решения социальных проблем. 3. Повышение прозрачности финансового контроля над предоставлением льгот и гарантий. 4. Совершенствование системы мотивации труда 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка гибкого индивидуального социального пакета.
<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшение производственно-экономических показателей деятельности компании. 2. Повышение производительности труда. 3. Привлечение высококвалифицированных кадров. 4. Повышение инициативности и ответственности сотрудников. 5. Повышение уровня мотивации и удовлетворённости работников 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Полное и своевременное выполнение социальных гарантий сотрудникам. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Укрепление лояльности работников за счет создания системы мотивации трудовой деятельности.

Действующая система мотивации АО «Пензадизельмаш»



ПРИЛОЖЕНИЕ М

Анкета для составления индивидуальной карты мотиваторов кандидатов

1. Проранжируйте по 10-балльной системе факторы, которые, на Ваш взгляд, могут повысить производительность труда.

Перспектива карьерного роста и возможность стать руководителем

Возможность увеличения заработной платы

Оплата, связанная с результатами труда (дифференцированная заработная плата/премии)

Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства

Решение амбициозных задач и возможность проявить свои конкурентоспособные преимущества

Высокая степень самостоятельности

Высокая степень ответственности

Интересная работа, требующая творческого подхода

Общение с коллегами, партнерами и клиентами

Стабильный заработок

2. Проранжируйте по 10-балльной системе факторы, которые, по вашему мнению, делают работу привлекательной.

Работа без большого напряжения и стресса

Удобное расположение офиса

Хорошо организованное рабочее место

Атмосфера в коллективе

Хорошие отношения с непосредственным руководителем

Достаточная информация о стратегии и планах компании

Гибкий график работы

Самостоятельная работа

Работа в сплоченной команде

Дополнительные льготы.

Напишите, какие _____

3. Расположите возможные пути развития в компании в порядке приоритетности для Вас (впишите в поле справа цифры от 1 до 4, где 1 – наиболее предпочтительный путь развития)

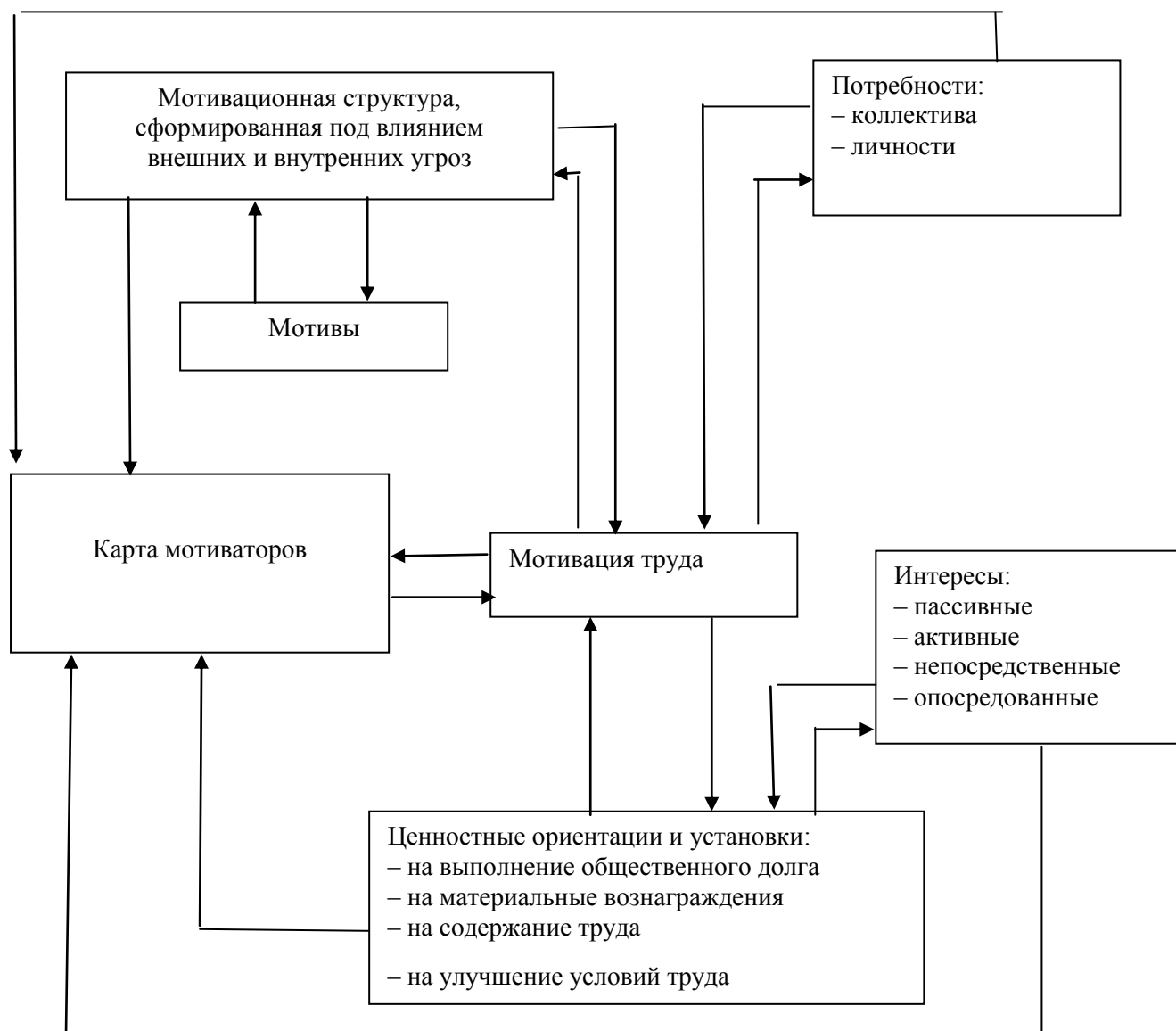
Повышение в должности

Расширение функций в рамках текущей должности

Переход в другое структурное подразделение (возможность развиваться в новой сфере)

Увеличение оплаты труда

Актуализированная система мотивации АО «Пензадизельмаш» на основе карты мотиваторов



ПРИЛОЖЕНИЕ II

Мероприятия по совершенствованию системы удовлетворенности трудом в АО «Пензадизельмаш»

Мероприятия	Содержание	Возможный результат (на основе экспертных оценок)
1. Совершенствование системы оплаты труда в АО «Пензадизельмаш»	<p>1. Провести изменение состава и структуры денежного содержания сотрудников, в том числе для достижения оптимальной взаимосвязи размера оплаты труда, объема и качества выполняемой работы.</p> <p>2. В системе материального стимулирования предлагается отказаться от таких «гарантированных» элементов денежного содержания, как ежемесячное денежное поощрение, единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска.</p> <p>3. Установление равного соотношения в общей величине денежного содержания сотрудников гарантированного оклада (месячный оклад) и дополнительных выплат, включающих выплаты по результатам трудовой деятельности.</p> <p>4. Рекомендовано ввести количественно измеримые показатели, отражающие результативность, качество исполнения должностных обязанностей. В идеальном варианте система специфических показателей эффективности должна быть разработана для каждой отдельной должности с учетом максимального числа нюансов нормативных и фактически выполняемых функциональных задач сотрудников.</p>	<p>Привлечение молодых специалистов</p> <p>Удержание квалифицированных кадров</p> <p>Снижение текучести кадров</p> <p>Повышение производительности труда</p>
2. Совершенствование системы адаптации сотрудников АО «Пензадизельмаш»	<p>1. Предложено использовать индивидуальную карту мотиваторов потенциальных сотрудников</p> <p>2. Оптимизация программы адаптации работника (рекомендуется разрабатывать для важных должностей специализированные программы адаптации)</p>	<p>Удержание молодых специалистов и квалифицированных кадров</p> <p>Снижение текучести кадров</p>

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ П

Мероприятия	Содержание	Возможный результат (на основе экспертных оценок)
3. Совершенствование системы обучения и профессиональной подготовки	Предложено увеличить бюджет на обучение и подготовку кадров АО «Пензадизельмаш»	Снижение текучести кадров
4. Совершенствование корпоративной культуры	1. Сформировать доверие персонала к общеорганизационным целям, ценностям, нормам 2. Пропаганда ценностей, целей, норм АО «Пензадизельмаш»	Повышение производительности труда

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

Наименование	Сумма, тыс. руб.
1. Совершенствование системы оплаты труда	
затраты на создание системы количественно измеримых показателей, отражающих результативность, качество исполнения должностных обязанностей	1000
Итого	1000
2. Совершенствование системы адаптации сотрудников	
планируемые затраты на внедрение индивидуальной карты мотиваторов	100
планируемые затраты на разработку новой программы оценки эффективности процесса адаптации	100
Итого	200
3. Совершенствование системы обучения и профессиональной подготовки	
рекомендованное увеличение бюджета на обучение и подготовку кадров	1500
Итого	1500
4. Совершенствование корпоративной культуры	
планируемые затраты на пропаганду ценностей, целей, норм компании	100
планируемые затраты на контроль освоения всеми работниками установок и норм компании	100
Итого	200
Итого общие расходы на реализацию предложенных мероприятий	2900

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Магистерская диссертация выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 58 наименований.
Рисунков 7, таблиц 18 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

« ____ » _____ 2020 г.

Абашкина Г.А.

