

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

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Технологии повышения удовлетворенности трудом работников
производственной сферы (на примере ООО «УНПК «Лес-Юг»)»

Студент

 05.09.2022
(подпись, дата)

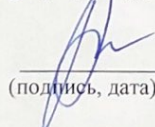
Седякина А. А.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 05.09.2022
(подпись, дата)

Мордишева Л. Н.
(фамилия, инициалы)

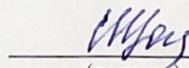
Нормоконтролер

 15.09.2022
(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 15.09.2022, № 2)

Заведующий кафедрой


(подпись)

Щанина Е.В.

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

Секретарь ГЭК

(подпись)

Мордишева Л.Н.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ РАБОТНИКОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЫ.....	8
1.1 Сущность, содержание и факторы, влияющие на удовлетворенность трудом.....	8
1.2 Инструменты и методы управления удовлетворенностью трудом работников производственной сферы.....	14
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ПОВЫШЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ РАБОТНИКОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЫ ООО «УНПК «ЛЕС-ЮГ».....	22
2.1 Характеристика системы управления и кадровой политики ООО «УНПК «Лес-Юг».....	22
2.2 Анализ технологий повышения удовлетворенности трудом работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг» и увеличение их эффективности.....	32
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	45
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	48
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	53

ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических условиях, когда вопрос обеспечения эффективной деятельности организации стоит весьма остро, особое значение приобретает фактор удовлетворенности персонала трудом. Говоря об эффективной деятельности организации, в первую очередь, подразумевается увеличение производительности труда и прибыли организации. Эффективная деятельность организации отражается в ее экономической эффективности. Под эффективностью труда подразумевают совокупный показатель трудовой деятельности работников, включающий в себя количественную составляющую (в виде производительности труда) и качественную составляющую (в виде удовлетворенности процессом труда и повышением качества производимой продукции).

Существует несколько факторов эффективности труда, к числу которых относится и удовлетворенность трудом, в том числе социально-психологическим климатом в организации. Одной из центральных задач кадровой политики организации является снижение расходов на персонал при увеличении производительности труда. Добиться снижения расходов можно посредством уменьшения текучести персонала (которая, в свою очередь, обуславливается низким уровнем удовлетворенности трудом в данной организации).

Выполнение профессиональных обязанностей на высоком уровне непосредственно связано с уровнем удовлетворенности трудом. Данный показатель складывается из потребностей работника в материальной, социальной, психологической удовлетворенности и фактической, на основе внутренней оценки их соответствия.

Актуальность темы исследования заключается в том, что высокий уровень удовлетворенности работников производственной сферы обеспечивает компаниям более высокую производительность труда,

повышает конкурентоспособность, что в целом говорит об эффективной деятельности организации.

Изучением вопросов, связанных с удовлетворенностью трудом, занимались ученые из разных областей научного знания.

Большой вклад в понимание удовлетворенности трудом внесли работы российских исследователей (В.В. Адамчук, А.Ф. Закирова, В.Д. Патрушев, О.В. Ромашов).

Важные теоретические предпосылки в осмыслении феномена удовлетворенности трудом содержатся в работах Ф.Н. Ильясова, П.Ф. Парамонова, Л.Р. Хайрулиной, В.А. Ядова.

Тем не менее, хочется отметить, что исследований в сфере кадрового менеджмента, связанных с изучением удовлетворенности трудом сотрудников, работающих в производственной сфере и ее влиянием на эффективность деятельности организации, недостаточно.

Целью бакалаврской работы является разработка рекомендаций, направленных на увеличение эффективности технологий повышения удовлетворенности трудом работников производственной сферы.

Для достижения поставной цели исследования сформулированы следующие задачи:

- 1) рассмотреть сущность, содержание и факторы, влияющие на удовлетворенность трудом;
- 2) охарактеризовать инструменты и методы управления удовлетворенностью трудом работников производственной сферы;
- 3) дать характеристику системы управления и кадровой политики ООО «УНПК «Лес-Юг»;
- 4) провести анализ технологий повышения удовлетворенности трудом работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг» и разработать рекомендации, направленные на увеличение их эффективности.

Объектом исследования стал персонал и кадровая политика ООО «УНПК «Лес-Юг».

Предмет исследования – технологии повышения удовлетворенности трудом работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг».

Структура бакалаврской работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В Главе 1 описаны теоретические аспекты управления удовлетворенности трудом работников производственной сферы.

В Главе 2 дана характеристика системы управления и кадровой политики ООО «УНПК «Лес-Юг», проведен анализ технологий повышения удовлетворенности трудом работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг» и сформированы рекомендации, направленные на увеличение их эффективности.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ РАБОТНИКОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЫ

1.1 Сущность, содержание и факторы, влияющие на удовлетворенность трудом

Удовлетворенность трудом – это позитивное эмоциональное состояние, которое возникает у работника в результате оценки его деятельности. Двумя сторонами системы эффективного управления персоналом служит мотивация и удовлетворенность. При этом мотивация управляет поведением сотрудников, их настроением и способностью эффективно выполнять должностные обязанности. Чувство удовлетворенности появляется в результате того, что работник получает желаемые блага, а его заслуги признает руководитель и коллеги.

Сегодня не существует единого и универсального определения понятия удовлетворенности трудом.

В. А. Ядов, анализируя процесс выстраивания парадигм социологии труда, пришел к выводу о том, что разное понимание удовлетворенности трудом обусловлено эволюцией парадигм, т. е. методы исследования и интерпретация определены той парадигмой, согласно которой работают исследователи [40, с. 118].

В случае парадигмы «работник – рабочее место» удовлетворенность трудом выступает в качестве удовлетворенности функциональным содержанием труда (И. В. Гудовский) [5, с. 87].

В парадигме «работник – группа», «работник – коллектив» удовлетворенность рассматривалась как удовлетворенность психологическим климатом коллектива (теория человеческих отношений).

Согласно парадигме «работник в организации», удовлетворенность трудом, в первую очередь, - это удовлетворенность местом работы, степень адаптации работника к производственной ситуации (В. А. Ядов, А. А. Киссель) [40, с. 126].

Парадигма «работник – система общественного разделения труда» предусматривает, что удовлетворенность трудом понимается как оценка сотрудником своей работы, своего положения в организации и в системе общественного разделения труда (С. В. Назайкинский) [21, с. 25].

Ф. Н. Ильясов определил два подхода в отношении труда и удовлетворенности им [12, с. 53].

В рамках первого направления труд – это процесс удовлетворения потребностей человека. Среди основных понятий в теории удовлетворенности трудом - «потребность», «мотив», «установка», «отношение».

Удовлетворенность трудом является при этом показателем оценки степени насыщения потребностей, связанных с трудовым процессом.

В рамках второго подхода труд рассматривается как общественное разделение функций. К основным понятиям теории относятся «социальный статус», «обмен», «сравнение». Удовлетворенность трудом расценивается как удовлетворенность социальным статусом (Ф. Н. Ильясов) [12, с. 60].

Отношение как «...потенциальный аспект психологических процессов, связанных с избирательной и субъективной активностью личности» [27, с. 141].

Следовательно, удовлетворенность трудом – это отношение к нему (труду) и, преломляясь через субъективное личности, включает в себя как оценки, установки, так и мотивы.

Ознакомившись с данными определениями в источнике, возможно сделать вывод о том, что все последующие трактовки понятия удовлетворенности трудом базируются на отношении, лишь отдельно

выделяя его аспекты. Таким образом, удовлетворенность трудом – это отношение, которое складывается из ряда компонентов.

Удовлетворенность трудом считается эмоциональной реакцией персонала на рабочую ситуацию. Она основывается на принципах: «нравится», «не нравится», «люблю», «не люблю». Например, сотрудник может не любить выполнять определенные задачи, а может быть негативно настроен в целом к работе. Если в первом случае ситуацию легко исправить, во втором – требуется сильная эмоциональная встряска или смена деятельности.

Правильная тактика управления людьми и продуманная система мотивации приводят к тому, что в компании:

- снижается текучести кадров;
- уменьшается количество прогулов;
- стабилизируется нравственное и физическое здоровье сотрудников;
- повышается производительность;
- снижается количество случаев травматизма [35, с. 84].

Мотивированные и лояльные работники быстро овладевают нужными навыками и знаниями, охотно идут на контакт и сотрудничество, часто помогают сослуживцам и клиентам при возникновении сложных вопросов. Они знают, что и когда им нужно делать, а не ждут команды руководителя.

Удовлетворенность трудом зависит от многих факторов. Ее уровень меняется на протяжении работы в компании. Как правило, после пересмотра условий труда или после их изменений, степень удовлетворенности повышается или понижается. Это заметно по поведению сотрудников, результатам работы.

В таблице 1 перечислены основные факторы, влияющие на удовлетворенность трудом сотрудников.

Высокая удовлетворенность трудом – драйвер выдающихся результатов.

На этом принципе многие компании построили модель успеха. Сейчас менеджеры приходят к мысли, что высокий уровень лояльности персонала – путь к процветанию. Но крайне важно, чтобы показатель базировался на превалирующих факторах удовлетворенности.

Таблица 1 – Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом

Фактор	Описание фактора
Работа	При предоставлении работникам интересных заданий, возможности приобретения новых знаний, возможности испытывать чувство ответственности за порученное дело. Работники испытывают позитивные эмоции от работы, повышая удовлетворенность трудом.
Вознаграждение	При обеспечении высокого уровня оплаты труда и предоставления дополнительных льгот, сотрудник начинает дорожить местом работы. Мотивированный работник старается повысить собственную работоспособность и соответствовать требованиям работодателя.
Продвижение по службе	Возможность карьерного роста стимулирует целеустремленных людей. Если они знают, что за достижение определенных результатов следует продвижение по карьерной лестнице, работа приносит им удовольствие.
Руководство	При оказании руководителем технической и моральной поддержки своим работникам, работники чувствуют удовлетворенность трудом.
Коллеги	Работники, обладающие высокой степенью компетентности и соответствующим уровнем социальной поддержки, позитивно настроены и вдохновляют коллег на достижение высоких результатов.

Источник: Омариёва, З. Х. Проблемы формирования эффективной кадровой политики предприятия / З.Х. Омариёва // Вопросы структуризации экономики. - 2018. - № 4. - С. 58.

Хотелось бы отметить, что удовлетворенность, которая основана на стабильности, размере заработной платы и социальных льготах уменьшает текучесть персонала, но не всегда мотивирует работать лучше и больше. То есть персонал может быть довольным и лояльным, но при этом инертным. В таком случае это достаточно сомнительный актив для компании.

Достигнет бизнес результата или нет – зависит именно от удовлетворенности персонала.

Желательно, чтобы уровень удовлетворенности был основан на таких факторах, как понимание целей и задач компании, осознание собственного вклада в общий результат, признание и оценка деятельности сотрудников, способность видеть собственное карьерное развитие в компании. Удовлетворенность – признак того, что сотрудники работают хорошо, не ленятся, а это главное условие, без которого невозможно добиться существенных результатов.

При определении степени удовлетворенности трудом сотрудников не всегда прямые вопросы позволяют получить точный ответ – подчиненные увиливают, обманывают, потому что боятся лишиться трудоустройства до того момента, пока не найдут новую работу.

По мнению некоторых психологов и исследователей, задавать такие вопросы некоторым людям бессмысленно. Их уровень удовлетворенности трудом можно определить только с помощью тестов и психологических исследований.

Исследования удовлетворенности трудом основано на элементах оценки:

- объема выполняемых работ;
- уровня напряженности трудовой деятельности;
- организации и содержания;
- санитарно-гигиенических условиях;
- режиме рабочего времени и труда;
- размерах заработка;
- порядка распределения премий;
- взаимоотношений с руководством;
- взаимоотношений с коллегами;
- возможности квалификационного роста;
- получения дополнительных льгот;
- общей объективности оценки трудовой деятельности [29, с. 59].

При исследовании удовлетворенности трудом важно учитывать, что определенным людям присущи черты удовлетворенности даже в сложные периоды деятельности, другим – неудовлетворенности работой при видимом благополучии. Это не зависит от фактической ситуации на производстве. Некоторых устраивают любые рабочие ситуации, других – ни одна.

При этом следует отметить, что высокая производительность труда не всегда обусловлена высокой степенью удовлетворенности работой. По данным исследований только в 17-18 случаях из 100 обнаружена прямая зависимость. Л. Портер и Э. Лоулер подтвердили, что степень вклада каждого сотрудника повышает полученное вознаграждение, а оно может быть напрямую связано с уровнем производительности труда [19, с. 157].

В связи с этим проведена классификация условий труда, которые условно можно разделить на группы в зависимости от разного вида потребностей сотрудников, как показано в приложении А.

Таким образом, удовлетворенность трудом – это разностороннее понятие, отображающее отношение работника к многообразным аспектам трудовой деятельности, таких как: нагрузка, условия трудовой деятельности, оплата труда, безопасность на рабочем месте, статус работы, отношения с руководством и т.д. Удовлетворенность трудом прямо отражает трудовую мотивацию сотрудников, так как прямо влияет на производительность труда. Высокие показатели этих параметров способствуют увеличению доходности компании.

Удовлетворенность трудом сотрудников отражается на рабочем поведении. Низкий уровень может проявляться в снижении эффективности, дисциплины, ответственности, а также в увеличении межличностных конфликтов. Высокий уровень удовлетворенности трудом способствует конструктивному и продуктивному трудовому поведению, благоприятно влияет на более высокий уровень командного или индивидуального успеха, морального духа и результата деятельности.

1.2 Инструменты и методы управления удовлетворенностью трудом работников производственной сферы

Для того чтобы эффективно управлять удовлетворенностью трудом работников производственной сферы необходимо, прежде всего, определить текущий уровень удовлетворенности.

Текущий уровень удовлетворенности трудом характеризуется соответствующим индексом, который позволяет понять степень удовлетворённости сотрудников трудом и работой в компании [16, с. 42].

Опросы сотрудников могут быть полезным инструментом, который помогает принимать HR-решения. Однако многие руководители не соглашаются проводить их, поскольку не доверяют результатам. А если и соглашаются, то ограничиваются тем, что знакомятся с мнением персонала, и на этом проект заканчивается.

В первую очередь необходимо определить, в каком разрезе анализировать информацию. Задача HR-аналитики – показать, как процесс управления персоналом влияет на финансовое благополучие компании и ее репутацию.

В целях определения общих данных исследования следует рассчитать индекс удовлетворенности трудом в целом.

Следующим этапом необходимо выявить, как различные параметры влияют на основной показатель. Рекомендуется выяснить, отличается ли удовлетворенность у работников разных возрастов, зависит ли она от уровня образования, должности и семейного положения. Также важно определить выросла ли производительность труда по подразделениям в целом после того, как в компании, например, внедрили новую мотивационную модель, и каким образом это повлияло на выполнение индивидуальных KPI (ключевых показателей эффективности) [22, с. 57].

Интересно выявлять и более сложные зависимости. Например, в ходе опроса руководитель отдела персонала ювелирного производства

обнаружила следующую закономерность. Сотрудники, у которых есть наставник, на 15 процентов больше удовлетворены работой, чем те, кто трудится самостоятельно. А работники, которые регулярно получают достоверную информацию о жизни коллектива, вообще демонстрируют вдвое большую удовлетворенность по сравнению с теми, кто остается в информационном вакууме.

В ряде случаев можно воспользоваться методом сравнения, чтобы получить информативные выводы.

Кроме того, можно сравнить индекс удовлетворенности сотрудников с тем, как видит ситуацию руководитель. Таким образом возможно зафиксировать проблемные точки, чтобы в дальнейшем спланировать шаги, которые помогут сократить разрыв между желаемым и реальностью.

Также можно сравнить результаты опроса по различным целевым группам. А именно отдельно по каждому подразделению и по категориям персонала (грейдам). Благодаря такому сравнению определяются группы-лидеры, где сложился позитивный психологический климат и на которые могут равняться проблемные группы. В дальнейшем можно скопировать с них положительный опыт, перенять успешную управленческую модель и внедрить ее в неблагополучных коллективах [28, с. 75].

Также следует отслеживать, как результаты опроса меняются в разные периоды времени, то есть проводить периодический мониторинг, сравнив результаты опроса в текущем году с прошлогодними.

После проведения опроса (диагностики уровня удовлетворенности трудом сотрудников) следует составить план дальнейших действий, учитывая результаты опроса.

На этом этапе следует выработать предложения, которые позволят повысить уровень удовлетворенности сотрудников в будущем. Кроме того, необходимо посмотреть, в каких сферах или подразделениях получились низкие значения, и направить туда свою активность.

В приложении Б отображены возможные причины неудовлетворенности трудом и предложены соответствующие способы, как справиться с раскрытыми недостатками.

При планировании деятельности важно рассортировать действия на срочные и несрочные, дорогостоящие и бюджетные, глобальные и точечные, управленческие и технические. Затем составить план мер, которые можно предпринять в ближайшую неделю, месяц, год. Следует обязательно указать цели, ключевые показатели эффективности и ответственных сотрудников за проект.

Специалисты по персоналу часто пренебрегают тем, чтобы широко обнародовать итоги опроса. Зачастую после проведения исследования, получения результатов и их анализа, менеджеры по персоналу не оглашают и никак не комментируют полученные результаты. Такое невнимание к сотрудникам и их мнению может снизить эффективность любых HR-акций в глазах коллектива, что в свою очередь, окажется в дальнейшем мощным демотиватором к участию в них.

Кроме того, негативную реакцию можно получить, если результаты опроса покажутся сотрудникам ложными. Например, в коллективе на самом деле низкая степень удовлетворенности работой, а в итоговой аналитической записке указано обратное. Такой результат не понравится участникам исследования, они посчитают, что их обманывают. В дальнейшем работники будут ставить под сомнение любую другую информацию, которая исходит от управленцев или HR-службы.

Рекомендуется включать в обратную связь не только результаты опроса, но и делиться планами, как планируется решать проблемы, которые выявлены в процессе опроса. В зависимости от размера и структуры организации обратную связь можно представить лично в беседе или на общем собрании, с помощью корпоративной сети или на досках объявлений. Однако лучше всего сделать упор на живое общение с коллективом. Можно

организовать личное общение на уровне подразделений или рабочих команд, даже если компания многочисленная [8, с. 29-30].

В таблице 2 разобраны меры, которые можно предпринять в зависимости от степени удовлетворенности трудом.

Не всегда высокая степень удовлетворенности трудом – заслуга специалиста по кадрам. Часто бывает так, что это именно его недоработка. Работник, с которого небольшой спрос, практически всегда демонстрирует высокую лояльность, но не мотивацию. Он ходит на работу как на праздник, ведь он знает, что может ничего не делать или работать вполсилы.

Низкая и средняя степень удовлетворенности трудом не означает, что работник неэффективен, несмотря на протест, невысокий уровень удовлетворенности, такой работник может демонстрировать неплохие результаты. Чтобы не усугубить ситуацию, вовремя предпринимайте меры.

Таблица 2 – Меры, направленные на повышение степени удовлетворенности трудом

Степень удовлетворенности трудом	Действия специалиста по персоналу
Высокая	Проверьте систему мотивации, оплаты труда, управления. Если не выявлены недочеты, значит, сохраняйте все как есть.
Средняя	Это оптимальный уровень – среднестатистический сотрудник редко доволен всем. Обычно его не устраивает зарплата, реже условия или коллеги. Следует выявить причины неудовлетворенности и устранить их, но не спешить повышать оклад и премию, ведь это может привести к снижению производительности труда. Сотрудник начнет думать, что и так приносит максимальную пользу, поэтому станет работать хуже.
Низкая	Сотрудники недовольны всем и сразу в том случае, когда мало получают, постоянно конфликтуют с руководством и коллегами. Некоторые демонстрируют полное неудовлетворение, если нет карьерного роста. Им приедаются должностные обязанности, а отсутствие перспективы подавляет. Необходимо поговорить с сотрудниками, узнать, что им не нравится. При необходимости провести тестирование/анкетирование.

Источник: Кузьмичева, Е. Е. Диагностика удовлетворенности трудом персонала как условие повышения мотивации / Е. Е. Кузьмичева // Молодежь в мире науки : Материалы V внутривузовской студенческой научно-практической конференции, Сургут, 24 ноября 2017 года. – Сургут: Сургутский государственный педагогический университет, 2018. – С. 158.

В связи с этим необходимо искать персональный подход к каждому подчиненному.

Процесс изменения удовлетворенности трудом можно представить в виде схемы (рисунок 1).

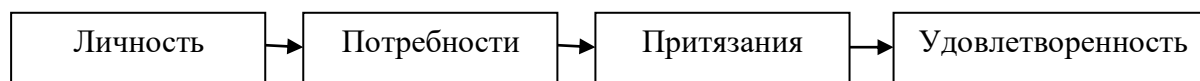


Рисунок 1 – Процесс изменения уровня удовлетворенности трудом

Источник: Лактионова, А. А. Совершенствование системы мотивации персонала на предприятиях машиностроения / А. А. Лактионова, Г. И. Латышенко // Право, экономика и управление: от теории к практике : Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2021. – С. 126.

В процессе изменения личности меняются ее потребности. Это влияет на изменение уровня притязаний личности, т. е. стремлений получить что-либо, удовлетворить возникшие потребности. От того, в какой степени человеку удастся реализовать свои стремления, в итоге зависит удовлетворенность трудом.

Тем не менее, полная удовлетворенность трудом расхолаживает человека, и грамотному руководителю следует это учитывать. Избежать отрицательных последствий можно, постоянно предлагая работнику новые задачи, перспективы, «планки» с учетом особенностей конкретной личности, а также развивая личность работника (его кругозор, интересы, потребности и т. д.).

Для повышения уровня удовлетворенности персонала трудом на предприятии производственной сферы, во-первых, необходимо провести корректировку существующей кадровой политики по следующим направлениям:

- совершенствование системы оплаты труда. Считается, что заработная плата каждого сотрудника должна зависеть от индивидуальных результатов

деятельности – выполнения плановых показателей. Необходимо создание у сотрудников предприятия ощущение такой зависимости.

Это может достигаться путем использования расчетных коэффициентов профессионального уровня (Кпу), уровня ответственности (Куо), коэффициентов сложности (Кст), качества (Ккт) и результатов труда (Крт). Важно учитывать характер труда основных категорий работников;

- улучшение информированности персонала о происходящем в компании посредством привлечения внимания сотрудников к корпоративному сайту и многотиражке;

- создание у сотрудников ощущения их важности, значимости, незаменимости для организации через формирование бережного отношения к собственному персоналу. Необходимо принять во внимание факторы, в большей степени способствующие удержанию основных категорий работников, и использовать их для создания дополнительных стимулов. Кроме того, следует разработать или пересмотреть критерии конкурсов «Лучший сотрудник» и «Лучший по профессии» [20, с. 127].

Во-вторых, необходимо улучшение организации труда персонала. Основная задача – налаживание коммуникаций между подразделениями, улучшение их взаимодействия, а также формирование системы вертикальных коммуникаций и систем обратной связи. Основными направлениями деятельности в этом отношении могут быть:

- разработка систем сбора предложений с целью облегчения поступления информации снизу вверх. При этом все работники получают возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации.

Один из вариантов системы обратной связи – перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов.

Другой вариант системы обратной связи предусматривает создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес;

- создание системы электронных внутрикорпоративных коммуникаций;

- развитие системы кружков качества, а также групп неуправленческих работников, еженедельно встречающихся и обсуждающих поступившие предложения по усовершенствованиям;

- обучение сотрудников для создания более полной взаимозаменяемости внутри подразделений;

- для категории, например, «инженерно-технические работники» особое значение имеет кооперация, так как интеллектуальная деятельность в большей степени требует общих усилий. Объединение работников в группы позволяет максимально использовать творческий потенциал, перед группами ставятся более сложные задачи [6, с. 47].

Итак, на многих российских предприятиях утвердилась практика оценки уровня удовлетворенности персонала трудом в организации. Более того, работа по повышению уровня удовлетворенности считается одним из важнейших приоритетов кадровой политики, позволяющих повысить степень лояльности, благонадежности и вовлеченности персонала. Регулярная оценка удовлетворенности сотрудников позволяет решить ряд задач:

- выявить сильные и слабые стороны проводимой менеджментом организации кадровой политики и осуществить ее корректировку;

- определить пути повышения производительности труда;

- выявить основные причины неудовлетворенности людей и связанные с ними кадровые риски, наметить пути снижения текучести кадров;

- выявить мотивационные предпочтения людей [2, с. 88].

Источники удовлетворенности служат важной составляющей и основой трудовой мотивации. Высокий уровень мотивации ведет к повышению дисциплины, стимулирует производительность труда. При этом нельзя

сказать, что высокий уровень мотивации всегда влияет на результаты работы сотрудника.

В свою очередь неудовлетворенность часто приводит к негативным последствиям. Происходит снижение трудовой, исполнительской дисциплины, повышается текучесть кадров, увеличивается количество прогулов. Соответственно, если удовлетворенность трудом не всегда способствует повышению производительности, то неудовлетворенность практически всегда приводит к негативным последствиям, конфликтам и увольнениям.

При создании мотивирующей среды необходимо разрабатывать и внедрять такие методики, которые действительно воздействуют на производительность и мотивацию. При системном рассмотрении вопросов повышения удовлетворенности трудом следует учитывать специфику работы, личностные характеристики сотрудников и условия, в которой протекает рабочая деятельность.

Таким образом, чтобы получить максимальную отдачу от персонала, необходимо позаботиться о создании мотивирующей атмосферы, которая устроит сотрудников. Обстановка на работе, психологический климат и бытовые условия оказывают прямое влияние на мотивацию. Система поощрений, вознаграждений, выплаты бонусов, другие стимулирующие факторы увеличивают производительность персонала. Следует учитывать, что повышение удовлетворенности трудом после пересмотра условий работы может носить временный характер. Важно проводить мониторинг динамики показателя удовлетворенности трудом, чтобы своевременно применять меры.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ПОВЫШЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ РАБОТНИКОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЫ ООО «УНПК «ЛЕС-ЮГ»

2.1 Характеристика системы управления и кадровой политики ООО «УНПК «Лес-Юг»

ООО «УНПК «Лес-Юг» является действующей коммерческой организацией. Перечислим общие сведения о данной организации:

- полное наименование организации: ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "УЧЕБНО-НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС "ЛЕС-ЮГ";
- ИНН: 7311999525;
- ОГРН: 1117300000971;
- место нахождения: 433810, обл. Ульяновская, р-н Николаевский, р.п. Николаевка, ул. Узкоколейная, 19;
- вид деятельности: Лесоводство и прочая лесохозяйственная деятельность (код по ОКВЭД 02.10);
- статус организации: коммерческая, действующая;
- организационно-правовая форма: Общества с ограниченной ответственностью (код 12300 по ОКОПФ).

Организация ООО «УНПК «Лес-Юг» зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц 11 лет назад 10 июня 2011 .

В 2021 году среднесписочная численность работников ООО «УНПК «Лес-Юг» составила 39 человек. Такая же численность была и годом ранее.

Уставный капитал ООО «УНПК «Лес-Юг» составляет 10 тыс. руб. Это минимальный уставный капитал для организаций, созданных в форме ООО.

В 2021 году организация получила выручку в сумме 168 млн. руб., что на 49 млн. руб., или на 41,1%, больше, чем годом ранее [4].

По состоянию на 31 декабря 2021 года совокупные активы организации составляли 146 млн. руб. Это на 57,1 млн. руб. (на 64,3%) больше, чем годом ранее.

Чистые активы ООО «УНПК «Лес-Юг» по состоянию на 31.12.2021 составили 144 млн. руб. [4].

Изменение капитала и резервов (приложение В), а также сумма внеоборотных и всех активов организации представлены на следующем графике (рисунок 2).

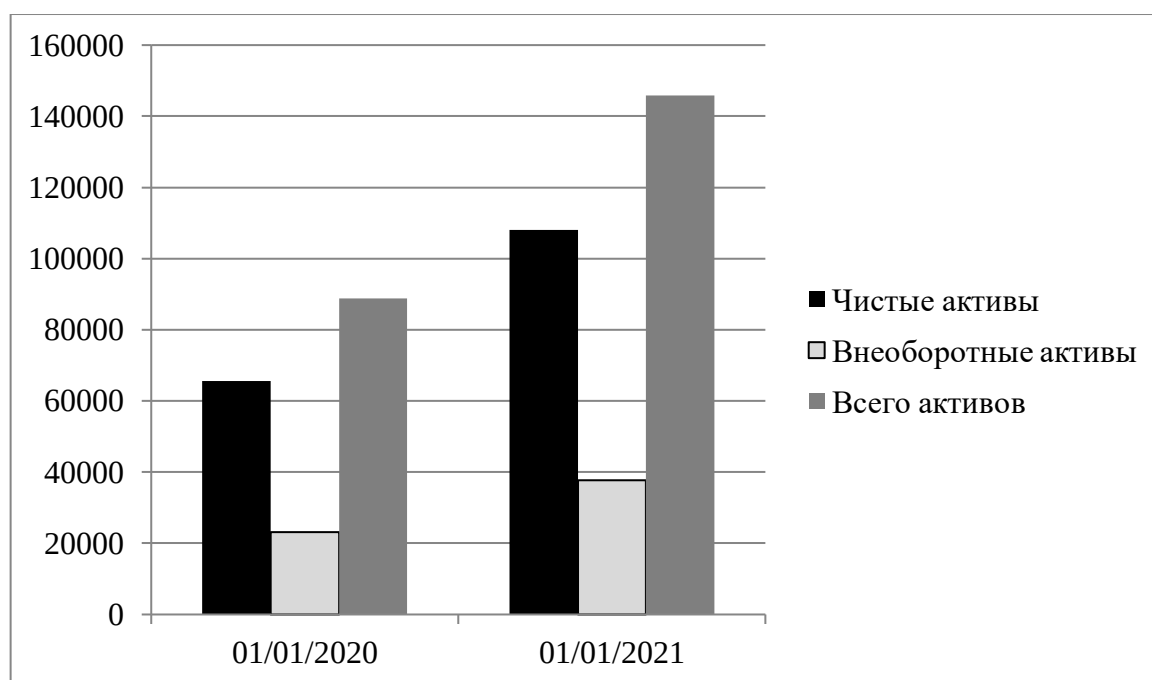


Рисунок 2 – Изменение капитала и резервов в период 2020-2021 гг.

Источник: Бухгалтерская отчетность ООО «УНПК «Лес-Юг» за 2021 г.

Наиболее значимые финансовые показатели деятельности ООО «УНПК «Лес-Юг» представлены в таблице 3.

В целом все финансовые показатели имеют высокие положительные результаты, а коэффициенты выше нормативных значений, что свидетельствует об эффективной работе сотрудников предприятия.

Результатом работы ООО «УНПК «Лес-Юг» за 2021 год стала прибыль в размере 62,9 млн. руб. Это на 111,1% больше, чем в 2020 г.

По состоянию на 31.12.2021 организация применяет упрощенную систему налогообложения (УСН).

Таблица 3 – Финансовые показатели ООО «УНПК «Лес-Юг»

Финансовый показатель	2021	2020	2019
Чистые активы	144 064	81 145	51 342
Коэффициент автономии (норма: 0,5 и более)	0,99	0,91	0,98
Коэффициент текущей ликвидности (норма: 1,5-2 и выше)	61,2	8,6	-
ЕВИТ	72 444	36 467	0
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	41,2%	30,1%	0%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	56%	45%	67%
Рентабельность активов (ROA)	53,6%	42,2%	65,3%

Источник: Бухгалтерская отчетность ООО «УНПК «Лес-Юг» за 2021 г.

Организация числится в реестре малых предприятий. В соответствии с законодательством РФ в категорию малых попадают организации с годовой выручкой до 800 млн. руб. и численностью сотрудников до 100 человек.

Следующим этапом проанализируем систему управления в ООО «УНПК «Лес-Юг».

В приложении Г отображена организационная структура исследуемого предприятия.

Организационная структура ООО «УНПК «Лес-Юг» имеет линейно-функциональный вид. К руководителям линейного уровня относятся генеральный директор и заместитель генерального директора.

При этом функциональный уровень руководства представлен следующими сотрудниками предприятия: директор по производству, менеджер по продажам, финансовый директор, менеджер по персоналу, главный механик.

Организационная структура позволяет обеспечить эффективную координацию между подчиненными и их непосредственными руководителями, однако, координация между различными функциональными отделами предприятия затруднена.

В целом, организационная структура характеризует состав и соподчиненность разных отделов и должностных лиц, сформированных исходя из целей функционирования ООО «УНПК «Лес-Юг».

Руководит предприятием генеральный директор. Частичное делегирование полномочий от генерального директора заместителю генерального директора повышает эффективность управления предприятием в целом, так как позволяет развивать каждое направление деятельности предприятия.

При этом генеральный директор оставляет за собой функцию контроля работы отделов, управлением которых занимается его заместитель.

Ключевую роль в кадровой политике имеет менеджер по персоналу.

Менеджер по персоналу в ООО «УНПК «Лес-Юг» занимается подбором персонала в соответствии с требованиями, выдвигаемыми исследуемым предприятием к каждому из необходимых специалистов.

Менеджер по персоналу относится к категории руководителей среднего звена. Во многом именно от его работы зависит успех всего предприятия, ведь именно он выбирает людей, которые должны вести ООО «УНПК «Лес-Юг» к процветанию.

Профессия менеджера по персоналу предполагает наличие у специалиста не только знаний в области трудового законодательства и психологии, но и хорошо развитой интуиции (умения «разбираться в людях»).

Главные должностные обязанности менеджера по персоналу в ООО «УНПК «Лес-Юг»:

- формирование кадровой политики компании;
- подбор персонала в соответствии с кадровой политикой;
- разработка и применение на практике системы обучения персонала (тренинги, семинары);
- адаптация новых сотрудников;
- разработка системы мотивации сотрудников.

В непосредственном подчинении у менеджера по кадрам имеется специалист по кадрам, основными должностными обязанности которого являются:

- составление и оформление трудовых договоров;
- ведение кадровой документации.

Система управления персоналом в ООО «УНПК «Лес-Юг» осуществляется на основании кадровой политики, которая регулирует Положение о кадровой политике, представленном в приложении Д.

Кадровая политика, как основа предприятия, успешно ведется с самого начала истории ООО «УНПК «Лес-Юг».

Руководители и инженерно-технические работники предприятия – специалисты высокой квалификации. Все специалисты имеют профильное образование и ежегодно повышают свой профессиональный уровень, принимая участие в региональных, российских и международных семинарах, форумах и выставках.

В 2021 году 9 работников обучалось в учебных заведениях по заочной форме обучения.

Кадровая политика предприятия заключается в предоставлении всему персоналу широких возможностей для получения профессиональных знаний и навыков. С первых дней работы в ООО «УНПК «Лес-Юг» организуется стажировка в форме наставничества. Ежегодно проводится курсовое обучение и аттестация работников на базе учебных центров. В целях повышения квалификации персонала налажено взаимодействие с образовательными учреждениями высшего и среднего профессионального образования.

Ежегодно подводятся итоги трудового соревнования, выявляющие победителей конкурсов профессионального мастерства и конкурса на лучшее структурное подразделение.

Кроме того, портреты лучших работников размещаются на Доске Почета предприятия. Работники получают награды за многолетний добросовестный труд и высокие профессиональные качества.

ООО «УНПК «Лес-Юг» заботится и о подрастающем поколении. Специалисты предприятия курируют работу объединения дополнительного образования Ульяновской области «Школьное лесничество», раскрывая перед любознательными школьниками тайны природы, прививая любовь к лесу и уважение к «лесным» профессиям.

Экскурсии на производственные объекты предприятия и общение с мастерами своего дела играют большую роль в профессиональном ориентировании подрастающего поколения на овладение профессиями лесного хозяйства и деревообрабатывающей промышленности.

Ежегодно на промышленных площадках предприятия проходят производственную практику студенты высших и средне-профессиональных учебных заведений. Для них организована демонстрация действующих производств и предоставлена возможность приобретения профессиональных навыков.

Подтверждением высокой эффективности кадровой политики ООО «УНПК «Лес-Юг» является формирование стабильного работоспособного коллектива, объединившего в себе богатый трудовой опыт и передовые технологии, заботу о подрастающем поколении и уверенность в его способности стать достойным преемником лучших традиций компании.

Развитие кадрового потенциала происходит целенаправленно и планомерно.

Оценка кадрового состава проведена при помощи анализа количественных и качественных характеристик персонала.

В первую очередь проанализирована среднесписочная численность персонала ООО «УНПК «Лес-Юг» за последние 3 года и определены коэффициент текучести кадров.

Следует понимать, что коэффициент текучести кадров дает общее представление о количестве увольнений за определенный период, а коэффициент выбытия кадров позволяет оценить количество увольнений в процентном отношении к среднесписочной численности сотрудников. В данной организации оба этих показателя равны.

Коэффициент текучести определяем по следующей формуле:

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{увол}}}{ССЧ} \times 100\% \quad (1),$$

где, $K_{\text{тек}}$ – коэффициент текучести кадров;

$Ч_{\text{увол}}$ – численность уволенных сотрудников

ССЧ – среднесписочная численность сотрудников.

Динамика численности персонала и коэффициент текучести отображены в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика численности персонала и коэффициент текучести в ООО «УНПК «Лес-Юг»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Среднесписочная численность персонала, чел	36	39	39
Численность принятых сотрудников, чел.	4	3	2
Численность уволенных сотрудников, чел. Из них:	1	3	1
по собственному желанию, чел.	1	2	0
за прогулы, чел.	0	0	1
за неисполнение служебных обязанностей, чел.	0	1	0
Коэффициент текучести кадров	2,7%	7,7%	2,5%

Источник: Штатное расписание ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "УЧЕБНО-НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС "ЛЕС-ЮГ": утверждено генеральным директором ООО «УНПК «ЛЕС-ЮГ»» 24.12.2021 г. // Приказ №12-796 от 24.12.2021 г.

Проведя необходимые расчеты видно, что коэффициент текучести в пределах нормы (10%-15% для производственной сферы), а именно, находится в пределах 2,5%-7,7% на протяжении всего анализируемого периода, что свидетельствует о лояльности сотрудников к организации.

Для того чтобы провести анализ персонала ООО «УНПК «Лес-Юг» для начала проанализирован кадровый состав по такому признаку как возраст, составлен соответствующий график (рисунок 3).

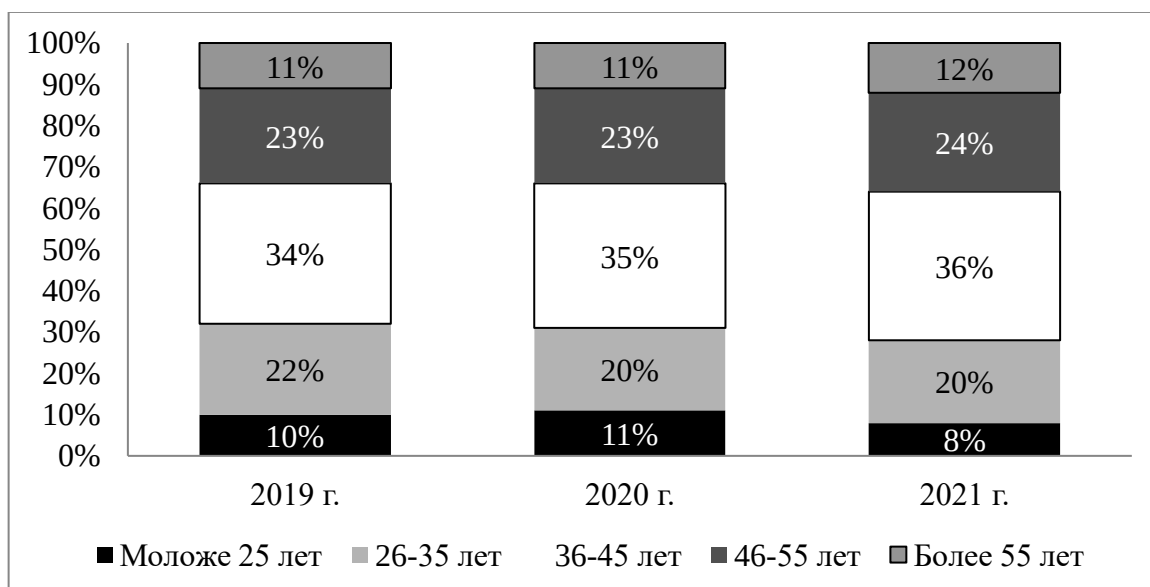


Рисунок 3 – Возраст сотрудников ООО «УНПК «Лес-Юг»

Источник: Штатное расписание ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "УЧЕБНО-НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС "ЛЕС-ЮГ": утверждено генеральным директором ООО «УНПК «ЛЕС-ЮГ»» 24.12.2021 г. // Приказ №12-796 от 24.12.2021 г.

Основной кадровый состав сотрудников ООО «УНПК «Лес-Юг» представлен сотрудниками в возрасте от 36 до 45 лет.

В основном сотрудники ООО «УНПК «Лес-Юг» - это работники производственных участков, что объясняет среднюю возрастную черту сотрудников.

Далее проанализирован кадровый состав сотрудников по стажу работы в ООО «УНПК «Лес-Юг» (рисунок 4).

Более половины от общей численности сотрудников имеет стаж 3-5 лет. С учетом того, что компания действует на рынке более 11 лет, это низкий показатель, который может быть связан с невысокой удовлетворенностью трудом сотрудников.

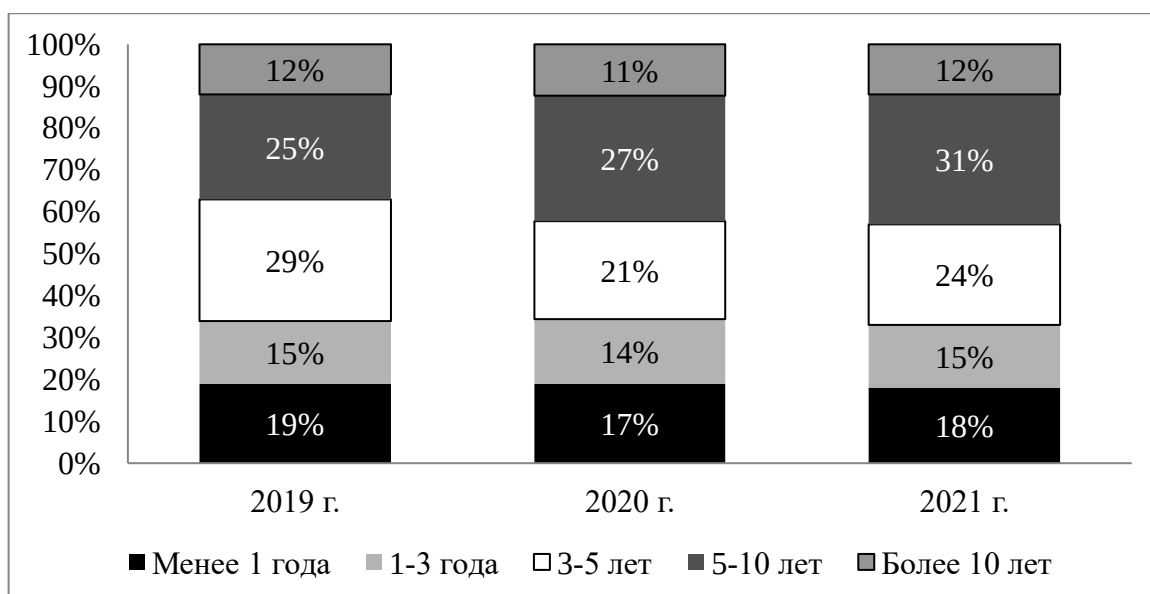


Рисунок 4 – Стаж сотрудников ООО «УНПК «Лес-Юг»

Источник: Штатное расписание ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "УЧЕБНО-НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС "ЛЕС-ЮГ": утверждено генеральным директором ООО «УНПК «ЛЕС-ЮГ»» 24.12.2021 г. // Приказ №12-796 от 24.12.2021 г.

Следующим этапом определено распределение долей в кадровом составе в зависимости от должностных категорий сотрудников ООО «УНПК «Лес-Юг» (рисунок 5).

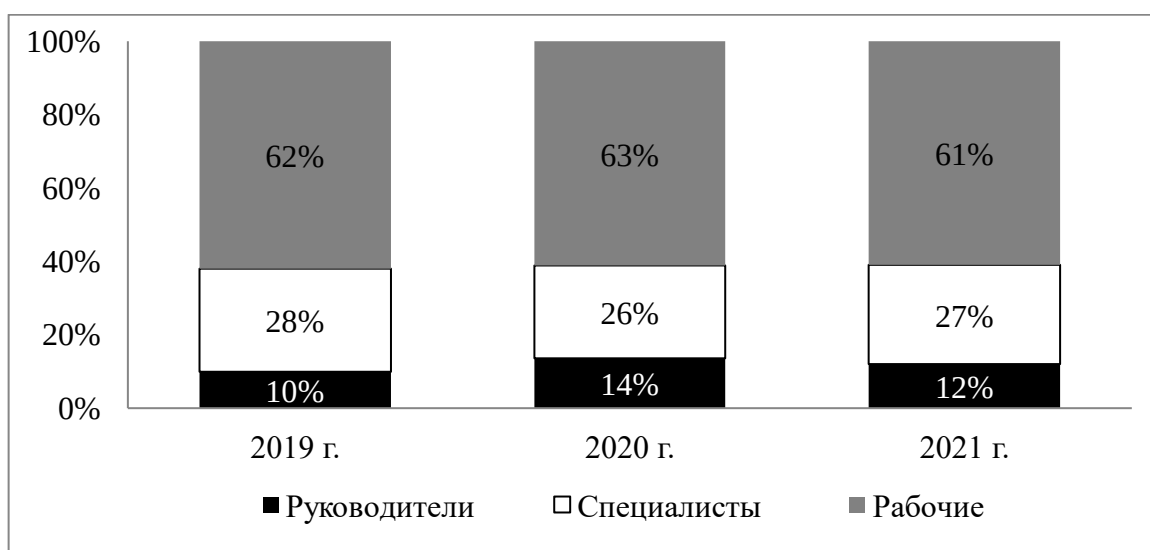


Рисунок 5 – Категории персонала ООО «УНПК «Лес-Юг»

Источник: Штатное расписание ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "УЧЕБНО-НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС "ЛЕС-ЮГ": утверждено генеральным директором ООО «УНПК «ЛЕС-ЮГ»» 24.12.2021 г. // Приказ №12-796 от 24.12.2021 г.

Анализ структуры персонала в зависимости от его категорий в ООО «УНПК «Лес-Юг» свидетельствует о том, отклонения в долевых соотношениях категорий должностей на протяжении трех лет являются незначительными.

В заключение анализа кадрового состава ООО «УНПК «Лес-Юг» проанализирована структура персонала в зависимости от гендера (рисунок 6).

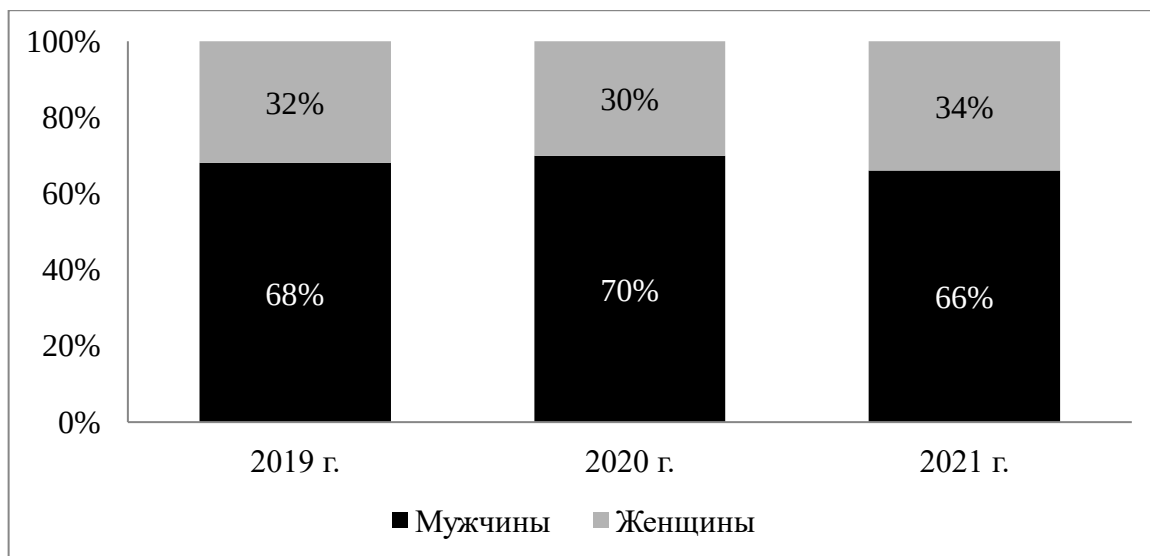


Рисунок 6 – Структура персонала по полу в ООО «УНПК «Лес-Юг»

Источник: Штатное расписание ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "УЧЕБНО-НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС "ЛЕС-ЮГ": утверждено генеральным директором ООО «УНПК «ЛЕС-ЮГ»» 24.12.2021 г. // Приказ №12-796 от 24.12.2021 г.

На гендерный состав персонала повлияло распределение сотрудников по должностным категориям, так как данные характеристики персонала взаимосвязаны. Как уже говорилось ранее, преобладающей категорией персонала являются рабочие, в связи с этим, большая часть сотрудников в ООО «УНПК «Лес-Юг» на протяжении всего анализируемого периода – мужчины.

После проведения анализа общей характеристики системы управления и кадровой политики ООО «УНПК «Лес-Юг» составлена схема, отображающая основные выводы к данному параграфу бакалаврской работы (приложение Ж).

Таким образом, несмотря на устойчивое положение ООО «УНПК «Лес-Юг» на рынке, стабильные финансовые показатели и рациональную систему управлению персонала, в исследуемом предприятии есть недостатки. В частности, нарушена координация между функциональными отделами, стаж сотрудников производственной сферы в основном от трех до пяти (при общем стаже компании на рынке более 11 лет), что может означать неудовлетворенность трудом. В связи с этим подробнее проанализируем технологии повышения удовлетворенности трудом работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг».

2.2 Анализ технологий повышения удовлетворенности трудом работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг» и увеличение их эффективности

Для определения и дальнейшего повышения уровня удовлетворенности трудом работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг» рассмотрены основные технологии кадровой политики, направленные на повышение удовлетворенности трудом работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг».

Основные принципы работы службы управления персоналом производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг» следующие:

- люди – это главный ресурс и эффективное управление ими является ключом к успеху предприятия;
- политика и процедуры в области человеческих ресурсов тесно связаны с целями и стратегическими планами предприятия и вносят важный вклад в их достижение;
- значимость человеческих ресурсов является одной из основных ценностей культуры предприятия.

Управление персоналом рассматривается как составная часть Единой системы управления предприятием и строится в соответствии с требованиями ИСО 9001 и рекомендаций ИСО 9004. Итак, в основу технологий повышения удовлетворенности трудом работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг» положен принцип «ресурсного» подхода, в соответствии с которым стратегической целью кадровой политики предприятия является увеличение и рациональное использование кадрового ресурса. При этом под «кадровым ресурсом» понимаются основные качественные характеристики персонала («компоненты ресурса»), которые непосредственно определяют эффективность его деятельности.

Компонентами кадрового ресурса сотрудников производственной сферы являются:

- количество работников – степень соответствия численности персонала штатному расписанию;
- работоспособность – способность работника к эффективному труду, определяемая уровнем развития его профессиональных качеств, образования и подготовки;
- трудовая мотивация – стремление работника к достижению поставленных целей;
- стабильность персонала – постоянство кадров, основанное на удовлетворенности работой на предприятии;
- сотрудничество – высокий уровень корпоративной культуры и благоприятный социально-психологический климат.

Таким образом, в основу технологий повышения удовлетворенности трудом работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг» положена очевидная логика реализации целевой функции управления персоналом, в соответствии с которой следует не только оформление приема, перемещение или увольнение, а отбор нужного количества способных работников, заинтересованность их в результатах труда, обеспечение

профессионального развития и стабильности персонала и создание условий для плодотворного сотрудничества.

С целью выявления уровня удовлетворенности трудом и формирования подходов к разработке комплексной системы мотивации труда персонала в ООО «УНПК «Лес-Юг» проведено исследование методом опроса, а именно: анкетирование сотрудников и интервьюирование экспертов.

Анкетированию подверглись 24 работника производственной сферы. Исследование проводилось с помощью стандартных анкет, представленных в приложении И.

Анкетирование проводилось в период с 01.07.2022 по 21.07.2022.

Все вопросы анкеты распределены по категориям, при этом анализ результатов анкетирования проведен как для отдельных категорий удовлетворенности трудом работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг», так и в целом по анкете.

Анализ результатов отдельных категорий удовлетворенности трудом работников производственной сферы проведен по среднему баллу ответов на вопросы, где:

25-30 баллов – максимальная удовлетворенность трудом;

15-24 баллов – сдержанная удовлетворенность трудом;

6-14 баллов – опасное пограничное состояние между нормальным состоянием сотрудника и агрессией;

0-5 баллов – полная неудовлетворенность трудом.

На рисунке 7 проанализирован уровень удовлетворенности социальных потребностей. Были заданы вопросы о внерабочем общении с коллегами и друзьями, о том, как респондент проводит время в периоды перерывов на работе.

В результате ответов на первый блок вопросов сделаны выводы о том, что наблюдается низкая удовлетворенность социальных потребностей работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг». Такие результаты свидетельствуют о нехватке времени для общения с друзьями и

коллегами, возможно, это говорит о низкой сплоченности коллектива и не развитой корпоративной культуре.

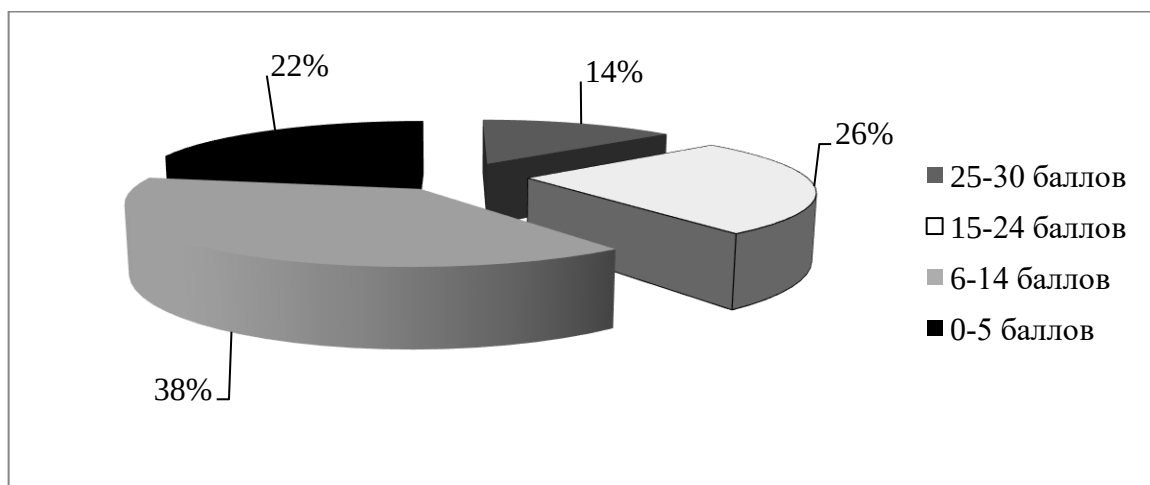


Рисунок 7 – Уровень удовлетворенности социальных потребностей работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг»

Источник: составлено автором на основе проведенного анкетирования сотрудников ООО «УНПК «Лес-Юг».

Далее на диаграмме представлены результаты анализа уровня удовлетворенности моральных потребностей сотрудников производственной сферы (рисунок 8).

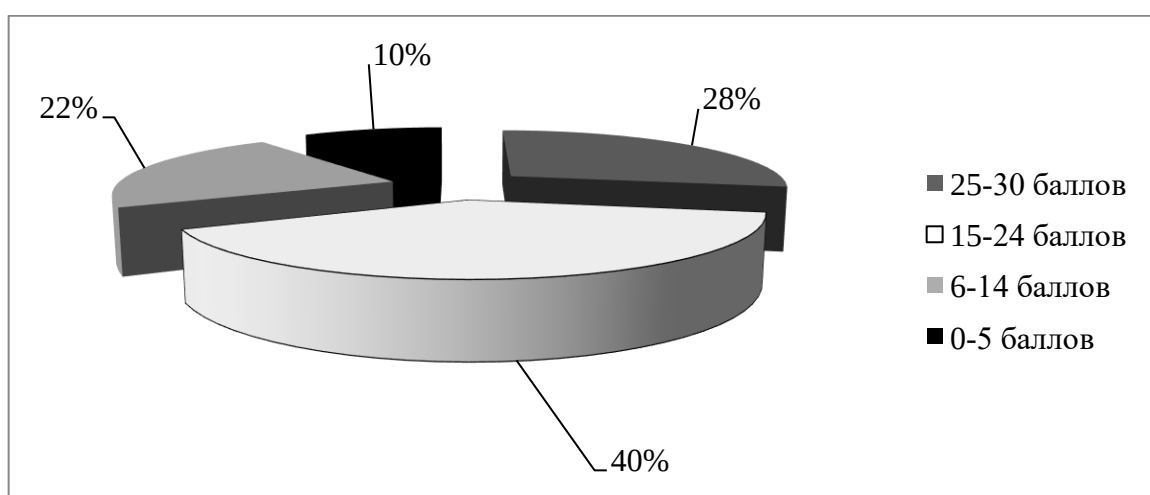


Рисунок 8 – Уровень удовлетворенности моральных потребностей работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг»

Источник: составлено автором на основе проведенного анкетирования сотрудников ООО «УНПК «Лес-Юг».

Респондентам заданы вопросы о моральных принципах работы и выполнения трудовых обязанностей, а также об уровне оплаты труда.

Уровень удовлетворенности моральных потребностей работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг» является удовлетворительным, что говорит о нормальной работоспособности и мотивированности сотрудников со стороны моральных критериев.

Следующий блок вопросов, которые были заданы сотрудникам производственной сферы, направлен на определение уровня удовлетворенности интеллектуальных потребностей. В частности, определялось, считает ли респондент своих коллег единомышленниками, как активно удастся проявить творческие и интеллектуальные способности в условиях работы (рисунок 9).

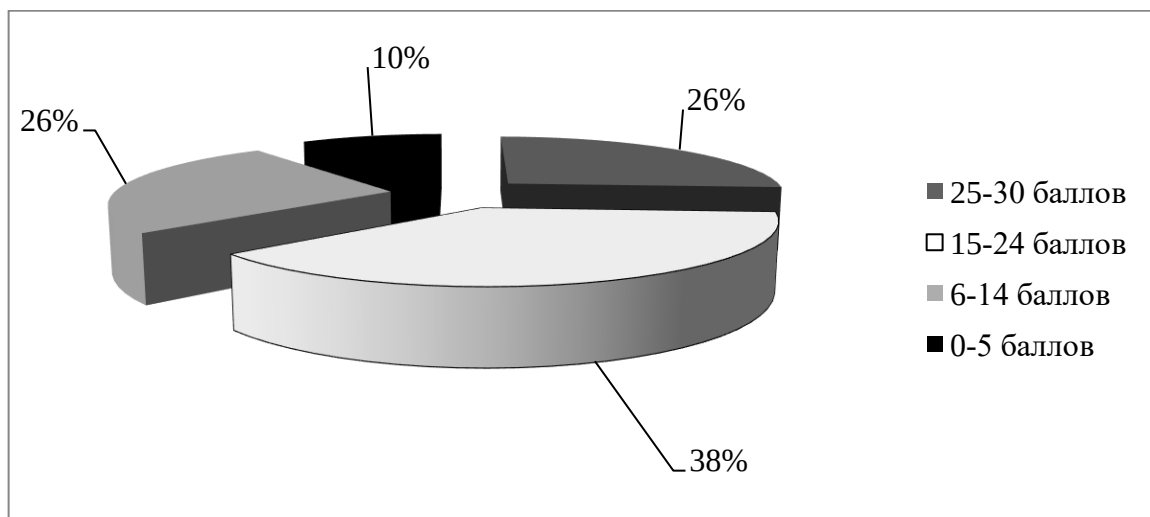


Рисунок 9 – Уровень удовлетворенности интеллектуальных потребностей работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг»

Источник: составлено автором на основе проведенного анкетирования сотрудников ООО «УНПК «Лес-Юг».

В результате проведенного анкетирования определено, что 38% респондентов имеют достаточный уровень удовлетворенности интеллектуальных потребностей.

Заключительный блок вопросов был составлен для определения удовлетворенности эстетических потребностей. А именно, вопросы были

направлены на определение отношения респондента к интерьеру и оснащенности рабочего места и пространства (рисунок 10).

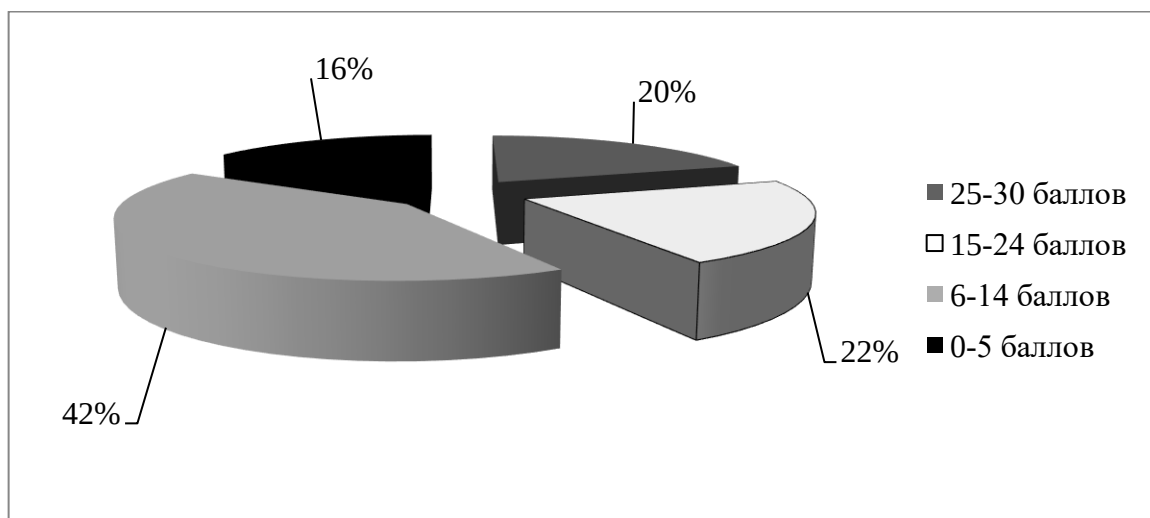


Рисунок 10 – Уровень удовлетворенности эстетических потребностей работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг»

Источник: составлено автором на основе проведенного анкетирования сотрудников ООО «УНПК «Лес-Юг».

Условия работы и оснащенность рабочего места работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг» имеют низкие баллы, а значит, уровень удовлетворенности эстетических потребностей имеет опасное пограничное значение, граничащее с критичным.

Таким образом, следует отметить, что ни один из показателей удовлетворенности не имеет максимального значения, а значит, что в кадровой политике, направленной на удовлетворенность работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг» есть проблемы.

Для разработки рекомендаций, направленных на разработку эффективных технологий повышения удовлетворенности трудом работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг» проведено интервьюирование экспертов, в число которых вошли:

- 1) генеральный директор ООО «УНПК «Лес-Юг»;
- 2) директор по производству ООО «УНПК «Лес-Юг»;
- 3) главный технолог ООО «УНПК «Лес-Юг»;

- 4) мастер участка ООО «УНПК «Лес-Юг»;
- 5) менеджер по персоналу ООО «УНПК «Лес-Юг».

Вопросы для интервьюирования экспертов представлены в приложении К.

Экспертный опрос проводился в период с 22.07.2022 по 31.07.2022.

Результаты интервьюирования всех опрошенных экспертов представлены в общей таблице ответов, которая отображена в приложении Л.

Рассмотрим результаты интервьюирования менеджера по персоналу ООО «УНПК «Лес-Юг» подробнее.

Отвечая на вопрос «Как Вы считаете, насколько удовлетворенность трудом сотрудников производственной сферы влияет на результативность всего предприятия в целом?» менеджером по персоналу был дан следующий ответ:

«Считаю, что удовлетворенность трудом сотрудников производственной сферы является одним из наиболее весомых факторов, влияющих на результативность предприятия».

Однако другие эксперты не придают большого значения данному показателю, что свидетельствует о том, что руководство предприятия может пренебрегать важностью разработки направлений в кадровой политике, направленных на повышение удовлетворенности сотрудников производственной сферы, их стимулирования и мотивации.

Следующий вопрос интервьюирования направлен на определение методов и форм управления, применяемых для контроля за уровнем удовлетворенности труда сотрудников производственной сферы.

Менеджер по персоналу: *«На нашем предприятии действует кадровая политика, в рамках которой обеспечены различные формы работы с кадрами, направленные на повышение их профессионализма, которое, в следствие, может повлиять на карьерный рост сотрудников. Кроме того, на нашем предприятии выстроена эффективная система*

материального стимулирования, базирующая на высоком уровне заработной платы сотрудников производственной сферы».

Такой ответ говорит о том, что в ООО «УНПК «Лес-Юг» уделяется наибольшее внимание уровню оплаты труда сотрудников производственной сферы, а также обучению сотрудников. При этом недостаточное внимание уделяется внутрикорпоративным отношениям в коллективе и условиям труда. Также можно сделать вывод, что на предприятии работа по контролю за уровнем удовлетворенности сотрудников производственной сферы не проводится.

Следующий вопрос интервьюирования построен в виде задания. Необходимо было проранжировать по степени значимости факторы, которые представлены в таблице по 7-балльной шкале.

Менеджер по персоналу: *«Считаю, что на первом месте должен стоять фактор «Условия работы», так как сотрудники производственной сферы заняты тяжелым физическим трудом, им важна и «Атмосфера в команде», которая позволяла бы сохранить и поддержать их моральный дух. Третье место я отдаю «Повышению профессионализма», так как уровень квалификации сотрудников очень важен для успешной деятельности работников и предприятия в целом. Четвертое место занимает «Содержание работы», далее по рейтингу идут: «Перспектива построения карьеры», «Зарплата», «Отношения с руководством».*

Недостатком кадровой работы на предприятии, с учетом полученного ответа в интервьюировании является недостаточный уровень внимания к такому показателю как «Содержание работы» и «Отношения с руководством».

Четвертый вопрос интервьюирования для экспертов звучал следующим образом: «Как Вы считаете, в чем особенность и преимущества применяемой в ООО «УНПК «ЛЕС-ЮГ» кадровой политике, направленной на контроль и повышение удовлетворенности трудом работников производственной

сферы?». На этот вопрос менеджер по персоналу ответил следующим образом:

«Считаю, что на нашем предприятии основным преимуществом кадровой politik является профессиональное развитие каждого сотрудника производственной сферы, при этом уровень подготовки сотрудника напрямую влияет на заработную плату и карьерный рост».

Интервьюирование показало, что применяемые на предприятии меры по стимулированию персонала (высокий уровень заработной платы), а также повышение квалификации сотрудников производственной сферы, которое обеспечивает профессиональное развитие, по мнению экспертов, являются исчерпывающими и достаточными мерами для высокой удовлетворенности трудом сотрудников производственной сферы.

В заключение интервьюирования предлагалось высказаться: «Как Вы считаете, что необходимо предпринять для повышения удовлетворенности трудом сотрудников производственной сферы?».

Менеджер по персоналу: *«Считаю целесообразным внедрить программу, направленную на сплочение коллектива».*

Некоторые эксперты воздержались от предложений, по нескольким причинам: все устраивает в сформированной кадровой политике и системе мотивации сотрудников производственной сферы, в связи с сложной экономической и политической ситуацией на рынке не считают рационально развивать в настоящее время кадровую политику. Однако, большая часть экспертов высказалось с рекомендациями по разработке программ или отдельных мероприятий, направленных на сплочение коллектива, улучшение условий труда.

Проанализировав кадровую политику ООО «УНПК «ЛЕС-ЮГ», результаты анкетирования сотрудников производственной сферы, результаты экспертного опроса, сформированы проблемы и достоинства кадровой политики и системы мотивации труда сотрудников производственной сферы,

влияющие на удовлетворенность данной категории сотрудников (рисунок 11).

В результате проведенного исследования выделены следующие недостатки кадровой политики и мотивации работников производственной сферы, влияющие на уровень удовлетворенности трудом в ООО «УНПК «Лес-Юг»:

- 1) неудовлетворительные условия труда (график, рабочая форма);
- 2) низкая сплоченность коллектива, нет развитой системы корпоративных ценностей, ритуалов и традиций;
- 3) отсутствие программ поддержки работников производственной сферы;
- 4) не проводится мониторинга удовлетворенности работников производственной сферы.

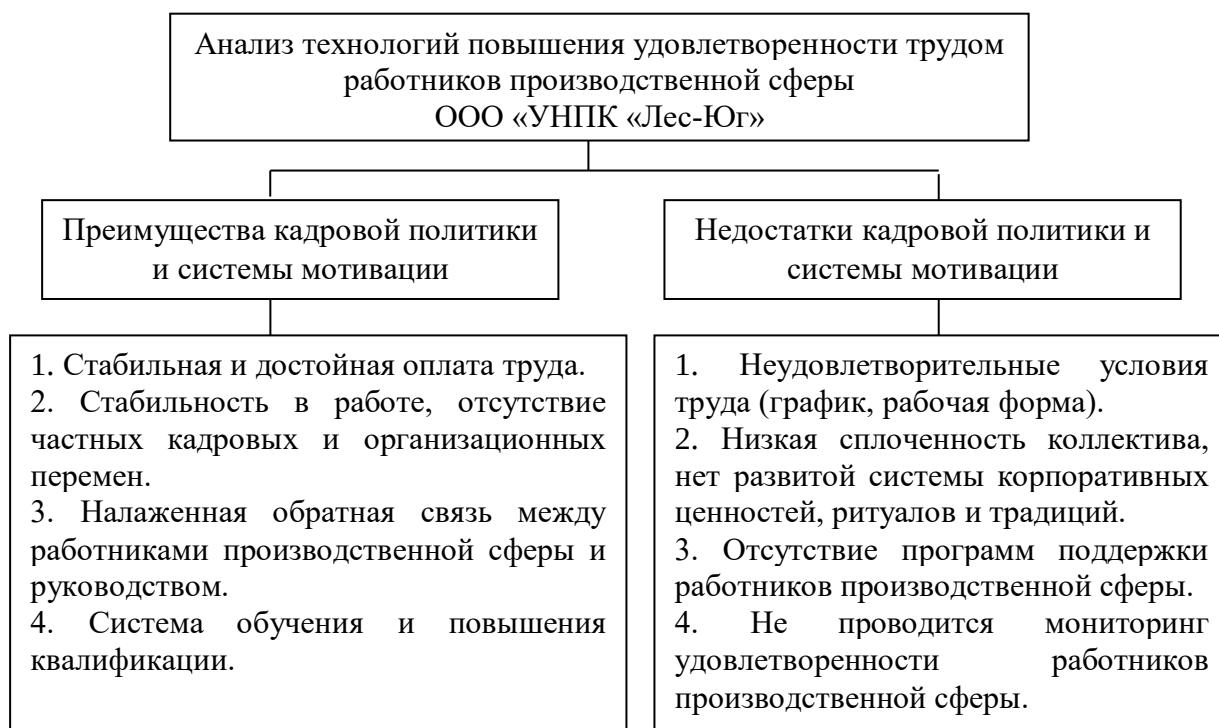


Рисунок 11 – Анализ технологий повышения удовлетворенности трудом работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг»

Источник: составлено автором на основе проведенного исследования в ООО «УНПК «Лес-Юг».

Выделенные недостатки позволяют сформировать рекомендации, направленные на увеличение эффективности технологий повышения удовлетворенности трудом работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг».

Все рекомендации, разработанные в данном исследовании, включены в общую программу поддержки работников производственной сферы. Это позволит контролировать реализацию программы по всем направлениям кадровой политики и мотивации работников, проводить постоянный мониторинг уровня удовлетворенности.

Итак, рекомендованная к реализации программа называется «Кадровый приоритет», программа делит стратегию управления персоналом в ООО «УНПК «Лес-Юг» на 7 крупных блоков:

- 1) мониторинг удовлетворенности и потребностей персонала;
- 2) обучение и развитие;
- 3) комплексная система мотивации;
- 4) социальная поддержка;
- 5) обеспечение производственной безопасности;
- 6) развитие корпоративной культуры;
- 7) организационное развитие.

В соответствии с этими направлениями и должна вестись работа. При необходимости направления и стратегические цели программы обновляются, актуализируется.

Рекомендуемые проектные мероприятия по реализации программы «Кадровый приоритет» в ООО «УНПК «Лес-Юг» представлены в приложении М.

Таким образом, эффективная деятельность предприятия невозможна без удовлетворенности от работы ее сотрудников. В связи с этим рекомендуется провести следующие мероприятия по повышению удовлетворенности трудом работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг» (рассмотрим их в соответствии с блоками программы):

1) мониторинг удовлетворенности и потребностей персонала: проведение анонимного анкетирования удовлетворенности персонала. Имеет смысл проводить с периодичностью раз в полгода;

2) обучение и развитие: создание плана определения потребности в обучении работников производственной сферы с учетом новых стратегических целей и задач предприятия; формирование кадрового резерва;

3) комплексная система мотивации: установка автоматизированной платформы корпоративного благополучия на базе предприятия (консультация со специалистами по личным вопросам, возможность предложения собственных идей по развитию и дальнейшей работе отдела и предприятия);

4) социальная поддержка: материальная поддержка сотрудников, попавших в трудную жизненную ситуацию; компенсация затрат на семейные мероприятия (свадьба, рождение ребенка); полис ДМС;

5) обеспечение производственной безопасности: закупка и выдача новой рабочей формы; обеспечение целостности активов и надежности оборудования;

6) развитие корпоративной культуры: поздравление сотрудников в день рождения («День именинника»); проведение ежегодных корпоративных мероприятий; проведение тренингов на сплочение (выездных и внутрифирменных);

7) организационное развитие: разработка и внедрение внутрикорпоративной сети; формирование рабочего графика с учетом мнения работников.

В качестве дополнительной рекомендации повышения удовлетворенности трудом работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг» предложено изменить некоторые пункты положения о кадровой политике ООО «УНПК «Лес-Юг»:

– в разделе 3 Стратегические цели работы с персоналом пункте 3.2 подпункте 4: для усиления выражения заинтересованности в повышении

удовлетворенности труда заменить «обеспечить достаточный уровень» на «высокий уровень»;

– в разделе 4 Принципы кадровой политики в области приема на работу и расстановки кадров: пункт 4.1. имеет смысл убрать, т.к. он носит дискриминационный характер.

Реализация разработанной программы поддержки работников производственной сферы и входящих в нее проектных мероприятий позволит повысить удовлетворенность трудом работников данной сферы в ООО «УНПК «Лес-Юг».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате написания выпускной квалификационной работы сформулированы следующие выводы и рекомендации:

1) удовлетворенность трудом – это разностороннее понятие, отображающее отношение работника к многообразным аспектам трудовой деятельности, таких как: нагрузка, условия трудовой деятельности, оплата труда, безопасность на рабочем месте, статус работы, отношения с руководством и т.д. Удовлетворенность трудом прямо отражает трудовую мотивацию сотрудников, так как прямо влияет на производительность труда. Высокие показатели этих параметров способствуют увеличению доходности компании;

2) получить максимальную отдачу от персонала, необходимо позаботиться о создании мотивирующей атмосферы, которая устроит сотрудников. Обстановка на работе, психологический климат и бытовые условия оказывают прямое влияние на мотивацию. Система поощрений, вознаграждений, выплаты бонусов, другие стимулирующие факторы увеличивают производительность персонала. Следует учитывать, что повышение удовлетворенности трудом после пересмотра условий работы может носить временный характер. Важно проводить мониторинг динамики показателя удовлетворенности трудом, чтобы своевременно применять меры;

3) несмотря на устойчивое положение ООО «УНПК «Лес-Юг» на рынке, стабильные финансовые показатели и рациональную систему управлению персонала, в исследуемом предприятии есть недостатки. В частности, нарушена координация между функциональными отделами, стаж сотрудников производственной сферы в основном от трех до пяти (при общем стаже компании на рынке более 11 лет), что может означать неудовлетворенность трудом. В связи с этим подробнее проанализируем технологии повышения удовлетворенности трудом работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг»;

4) с целью выявления уровня удовлетворенности трудом и формирования подходов к разработке комплексной системы мотивации труда персонала в ООО «УНПК «Лес-Юг» проведено исследование методом опроса, а именно: анкетирование сотрудников и интервьюирование экспертов.

В свою очередь, анкетирование сотрудников показало, что ни один из показателей удовлетворенности не имеет максимального значения, а значит, что в кадровой политике, направленной на удовлетворенность работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг» есть проблемы.

Эффективная деятельность предприятия невозможна без удовлетворенности от работы ее сотрудников. В связи с этим рекомендуется провести следующие мероприятия по повышению удовлетворенности трудом работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг» (рассмотрим их в соответствии с блоками программы):

1) мониторинг удовлетворенности и потребностей персонала: проведение анонимного анкетирования удовлетворенности персонала. Имеет смысл проводить с периодичностью раз в полгода;

2) обучение и развитие: создание плана определения потребности в обучении работников производственной сферы с учетом новых стратегических целей и задач предприятия; формирование кадрового резерва;

3) комплексная система мотивации: установка автоматизированной платформы корпоративного благополучия на базе предприятия (консультация со специалистами по личным вопросам, возможность предложения собственных идей по развитию и дальнейшей работе отдела и предприятия);

4) социальная поддержка: материальная поддержка сотрудников, попавших в трудную жизненную ситуацию; компенсация затрат на семейные мероприятия (свадьба, рождение ребенка); полис ДМС;

5) обеспечение производственной безопасности: закупка и выдача новой рабочей формы; обеспечение целостности активов и надежности оборудования;

6) развитие корпоративной культуры: поздравление сотрудников в день рождения («День именинника»); проведение ежегодных корпоративных мероприятий; проведение тренингов на сплочение (выездных и внутрифирменных);

7) организационное развитие: разработка и внедрение внутрикорпоративной сети; формирование рабочего графика с учетом мнения работников.

В качестве дополнительной рекомендации повышения удовлетворенности трудом работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг» предложено изменить некоторые пункты положения о кадровой политике ООО «УНПК «Лес-Юг»:

– в разделе 3 Стратегические цели работы с персоналом пункте 3.2 подпункте 4: для усиления выражения заинтересованности в повышении удовлетворенности труда заменить «обеспечить достаточный уровень» на «высокий уровень»;

– в разделе 4 Принципы кадровой политики в области приема на работу и расстановки кадров: пункт 4.1. имеет смысл убрать, т.к. он носит дискриминационный характер.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адамчук, В. В. Экономика и социология труда: учебник / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ. – 2019. – 407 с.
2. Балина, Т. Н. Формирование удовлетворенности трудом у работников производственного департамента в организации промышленного типа / Т. Н. Балина, Л. Ю. Теплякова // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2020. – № 2(32). – С. 84-90.
3. Бахматова, А. А. Удовлетворенность трудом как регулятор трудового поведения / А. А. Бахматова // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами : Сборник научных статей VII Международной научно-практической конференции, Москва, 29–31 марта 2022 года. – М.: ООО "ЭДЕЛЬВЕЙС", 2022. – С. 12-17.
4. Бухгалтерская отчетность ООО «УНПК «Лес-Юг» за 2021 г.
5. Гудовский, И. В. Особенности удовлетворенности трудом профессионалов в современных организациях / И. В. Гудовский // Актуальные проблемы психологии труда: теория и практика : материалы II Международной научно-практической конференции, Красноярск, 22 ноября 2018 года. – Красноярск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева", 2019. – С. 86-91.
6. Дмитриева, Ю. В. Организация системы оценки и мотивации труда сотрудников крупной производственной компании (на примере связь-сервис ЛТД) / Ю. В. Дмитриева // Colloquium-journal. – 2019. – № 24-5(48). – С. 45-47.
7. Должностная инструкция менеджера по персоналу ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "УЧЕБНО-НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС "ЛЕС-ЮГ": утверждена генеральным директором ООО «УНПК «ЛЕС-ЮГ»» 10.01.2021 г. // Приказ №01-35 от 10.01.2021 г.

8. Ермакова, А. Н. Условия формирования удовлетворенности персонала на современном предприятии / А. Н. Ермакова // Парадигма. – 2019. – № 2. – С. 27-32.
9. Закирова, А. Ф. Удовлетворенность трудом как составляющая качества трудовой жизни / А. Ф. Закирова // Вестник науки. – 2020. - №4(25). – С. 16-19.
10. Заруцкая, Е. А. Подходы к формированию факторов удовлетворенности трудом персонала в организации / Е. А. Заруцкая // Актуальные проблемы управления: теория и практика : материалы IV Международной научно-практической заочной конференции, Тверь, 10–31 января 2017 года / Тверской государственный университет. – Тверь: Тверской государственный университет, 2017. – С. 145-153.
11. Зорина, О. О. Управление персоналом: право и экономика : монография / О. О. Зорина, А. А. Линец. – Москва : Юстицинформ, 2021. – 179 с.
12. Ильясов, Ф. Н. Удовлетворенность трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным поведением) / под ред. В. Г. Андреевкова. - Ашхабад: Ылым (Наука), 2018. - 100 с.
13. Инжиева, Д. М. Управление персоналом: учебное пособие / Д. М. Инжиева. - Симферополь: АНО "ООВО" "Университет экономики и управления", 2018. - 268 с.
14. Лебедева, Е. И. Психологические особенности удовлетворенности трудом сотрудников инженерно-технической службы с различным типом профессиональной мотивации / Е. И. Лебедева // Научные тенденции: Педагогика и психология : Сборник научных трудов по материалам XXV международной научной конференции, Санкт-Петербург, 04 августа 2019 года. – Санкт-Петербург: Центр Научных Публикаций Международной Объединенной Академии Наук, 2019. – С. 34-37.
15. Кадровая политика ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "УЧЕБНО-НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ

КОМПЛЕКС "ЛЕС-ЮГ": утверждена генеральным директором ООО «УНПК «ЛЕС-ЮГ»» 26.12.2021 г. // Приказ №01-35 от 26.12.2021 г.

16. Касимова, Д. М. Качество трудовой деятельности как важный фактор повышения эффективности функционирования производственного коллектива : учебное пособие / Д. М. Касимова, Н. А. Латышева, Л. А. Шведов ; Российский университет транспорта (МИИТ), Российская открытая академия транспорта. – Москва ; Саратов : Амирит, 2021. – 108 с.

17. Костыря, С. С. Ценности профессиональной деятельности сотрудников промышленного предприятия / С. С. Костыря, Е. О. Ермакова, Н. Г. Жарких // Социально-гуманитарные технологии. – 2021. – № 2(18). – С. 68-77.

18. Кошарная, Г. Б. Зарубежный опыт управления персоналом : учебное пособие / Г. Б. Кошарная, Л. Ф. Каримова ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Пензенский государственный университет (ПГУ). – Пенза : Пензенский гос. ун-т, 2019. – 106 с.

19. Кузьмичева, Е. Е. Диагностика удовлетворенности трудом персонала как условие повышения мотивации / Е. Е. Кузьмичева // Молодежь в мире науки : Материалы V внутривузовской студенческой научно-практической конференции. – Сургут: Сургутский государственный педагогический университет, 2018. – С. 156-158.

20. Лактионова, А. А. Совершенствование системы мотивации персонала на предприятиях машиностроения / А. А. Лактионова, Г. И. Латышенко // Право, экономика и управление: от теории к практике : Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Чебоксары, 29 января 2021 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2021. – С. 121-127.

21. Назайкинский, С. В. Управление благополучием сотрудников: отечественный опыт / С. В. Назайкинский // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. – 2020. – № 1/2. – С. 22-31.

22. Омари́ева, З. Х. Проблемы формирования эффективной кадровой политики предприятия / З. Х. Омари́ева// Вопросы структуризации экономики. - 2018. - № 4. - С. 57-59.
23. Организационная структура ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "УЧЕБНО-НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС "ЛЕС-ЮГ": утверждена генеральным директором ООО «УНПК «ЛЕС-ЮГ»» 10.01.2021 г. // Приказ №01-35 от 10.01.2021 г.
24. Парамонов, П. Ф. Менеджмент: учеб. пособие / П. Ф. Парамонов, И. Е. Халявка, Ю. Е. Стукова. Краснодар: КубГАУ, 2019 - 173 с.
25. Патрушев, В.Д. Удовлетворение трудом: социально-экономические аспекты / В.Д. Патрушев, И.А. Колмакин. – М.: Наука, 2020. – 220 с.
26. Пинтаева, М. Ю. Удовлетворенность работой и мотивация персонала / М. Ю. Пинтаева // Форум молодых ученых. – 2018. – № 12-3(28). – С. 772-780.
27. Рогожин, М. Ю. Настольная книга кадровика / М. Ю. Рогожин. – Москва : Проспект, 2021. – 271 с.
28. Родионова, Е. А. Об удовлетворенности трудом сотрудников, мотивационных ожиданиях и личности руководителя / Е. А. Родионова, А. А. Маклакова // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. – 2020. – № 2(70). – С. 73-78.
29. Сережкина, А. Е. Диагностика удовлетворенности трудом сотрудников предприятий НГХК / А. Е. Сережкина // Управление устойчивым развитием. – 2020. – № 6(31). – С. 57-63.
30. Скрипниченко, Л. С. Социальные категории удовлетворенности трудовой деятельностью / Л. С. Скрипниченко // Modern Science. – 2022. – № 1-2. – С. 362-367.
31. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197- ФЗ (с изм. от 22.11.2021) // «Российская газета» – 2022. – 11 января (Федеральный выпуск № 1(8352)).
32. Управление персоналом в России: история и современность. Книга 1 : монография / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 240 с.

33. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2 : монография / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 283 с.
34. Федеральный закон от 02.07.2021 № 311-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации» (вступ. в силу 01.03.2022) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2021. - № 27 (часть I). – Ст. 5139.
35. Фомичёва, Л. М. Управление персоналом : учебное пособие / Фомичёва Л. М., Киселёва Е. М., Чаплыгина М. А. – Москва : Научные технологии, 2021. – 194 с.
36. Фролова, И. И. Управление человеческими ресурсами на основе процессного подхода : монография / Фролова И. И., Фролова А. А., Титова С. В. – Курск : Университетская книга, 2021. – 140 с.
37. Хайрулина, Л. Р. Управление персоналом организации : Учебное пособие / Л. Р. Хайрулина, А. И. Ковалев, О. Б. Иваненко. – Омск : Общество с ограниченной ответственностью «Издательский центр КАН», 2021. – 370 с.
38. Шапиро, С. А. Практические аспекты работы с персоналом : учебное пособие / С. А. Шапиро, О. В. Баландина ; Академия труда и социальных отношений, Кафедра экономики труда и управления персоналом. – Москва : АТиСО, 2021. – 174 с.
39. Штатное расписание ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "УЧЕБНО-НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС "ЛЕС-ЮГ": утверждено генеральным директором ООО «УНПК «ЛЕС-ЮГ»» 24.12.2021 г. // Приказ №12-796 от 24.12.2021 г.
40. Ядов, В. А. Человек и его работа в СССР и после / В.А. Ядов: учеб. пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. - М.: Аспект Пресс, 2003. - 306 с.
41. Яндреева, В. В. Анализ удовлетворенности трудом молодых сотрудников / В. В. Яндреева // Актуальные вопросы экономики : сборник статей Международной научно-практической конференции, Пенза, 25 февраля 2020 года. – Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2020. – С. 112-115.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Группировка условий труда, влияющих на удовлетворенность

Группа условий труда	Категория условий труда
Социальные потребности	
Взаимодействие с руководством	Ясная постановка целей задач Налаженная обратная связь со стороны руководителя Открытое обсуждение проблем и сложностей
Взаимодействие в коллективе	Психологически комфортная атмосфера в коллективе Хорошее отношение с руководителями Общие интересы и мировоззрение с руководителем и коллегами
Корпоративная культура компании	Наличие в компании развитой системы корпоративных ценностей, ритуалов и традиций, поддерживаемых подавляющим большинством сотрудников Общение с коллегами за границами предприятия Регулярное проведение на предприятии корпоративов, совместное празднование юбилеев и праздников
Моральные потребности	
Признание, уважение вложенного труда и заслуг	Признание значимости работы как коллегами, так и руководством Проявление одобрения и уважения со стороны руководителя Интерес к идеям и предложениям сотрудника
Фактор стабильности и безопасности	Стабильность в работе, отсутствие частых кадровых и организационных перемен Уверенность в завтрашнем дне Выполнение обязательств работодателя перед персоналом
Система материального поощрения	Адекватная и понятная система оплаты труда, с точки зрения персонала Стабильная оплата труда Возможность для сотрудника влиять на получаемое вознаграждение за счет наличия материальных льгот
Интеллектуальные потребности	
Возможности развития	Возможность карьерного роста Перспективы профессионального развития Возможность получения новых умений, знаний и навыков
Эстетические потребности	
Условия работы	Комфортные условия труда Удобный рабочий график Удобное расположение офиса (легко добираться до работы)
Содержание работы	Сложная и интересная работа, требующая творческого подхода Наличие автономности в работе Трудная работа с высокой степенью ответственности

Источник: Заруцкая, Е. А. Подходы к формированию факторов удовлетворенности трудом персонала в организации / Е. А. Заруцкая // Актуальные проблемы управления: теория и практика : материалы IV Международной научно-практической заочной конференции, Тверь, 10–31 января 2017 года / Тверской государственный университет. – Тверь: Тверской государственный университет, 2017. – С. 149.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Основные причины, почему сотрудники недовольны работой, и способы, как справиться с негативом

Причина недовольственности	Признаки недостатка	Возможные способы, как справиться с недостатком
Слишком много бюрократии	<ul style="list-style-type: none"> – Классическая бумажная волокита; – промедление с решениями по многим вопросам; – признаки микроменеджмента, много правил; – большое количество согласований; – избыточное количество отчетов 	<ul style="list-style-type: none"> – Автоматизировать и упростить процессы; – использовать технологии управления по целям; – оптимизировать правила и регламенты; – разграничить полномочия
Недостаток инноваций	<ul style="list-style-type: none"> – Слабая функция маркетинга и развития; – 100% ресурсов уходит на поддержание текущей деятельности; – игнорирование мнений и предложений сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> – Создавать проектные и рабочие группы; – разрабатывать платформы для сбора идей сотрудников; – участвовать в конкурсах по инновациям
Недостаточное развитие и отсутствие карьерного роста	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствует план карьеры по должностям (маршрутная карта сотрудника); – слабая система внутреннего обучения; – запрет на наем сотрудников без опыта; – нет категорий (грейдов) 	<ul style="list-style-type: none"> – Формировать индивидуальные планы развития карьеры; – прописать жизненный цикл сотрудника в компании; – регулярно повышать квалификацию; – проводить стажировки, практики, обучение
Ощущение себя только винтиком в большом механизме	<ul style="list-style-type: none"> – Специалист не понимает, в чем его вклад в общее дело; – коллектив не знает, по каким причинам руководство ценит или нет сотрудников; – не понятны причины увольнения коллег; – сотрудники не информированы о делах в компании 	<ul style="list-style-type: none"> – Информировать сотрудников в режиме онлайн; – установить четкие критерии успешности для каждой должности; – наладить взаимодействие между подразделениями в парадигме внутреннего заказчика и продукта; – поддерживать личностное (адресное) взаимодействие управленцев с сотрудниками
Невнимание менеджмента к мотивации	<ul style="list-style-type: none"> – Слабый или вовсе нет компенсационного пакета, кроме обязательного по ТК; – заработная плата не зависит от личных результатов сотрудника; – компания не участвует в социально значимых проектах; – излишне строгая дисциплинарная политика 	<ul style="list-style-type: none"> – Оптимизировать материальную и нематериальную мотивацию; – создать условия, когда сотрудник может проявить себя как волонтер; – проявить внимание к балансу личной и профессиональной жизни; – демократизировать внутрикорпоративную жизнь

Источник: Ермакова, А. Н. Условия формирования удовлетворенности персонала на современном предприятии / А. Н. Ермакова // Парадигма. – 2019. – № 2. – С. 31-32.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бухгалтерская отчетность ООО «УНПК «Лес-Юг»

Таблица В.1 – Бухгалтерский баланс за 2019-2021 гг., тыс. руб.

Показатель	2021	2020	2019
Нематериальные активы	0	0	0
Результаты исследований и разработок	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	0	0	0
Материальные поисковые активы	0	0	0
Основные средства	33633	20932	20231
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0
Финансовые вложения	0	0	0
Отложенные налоговые активы	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	4061	2142	3956
Итого по разделу I - Внеоборотные активы	37694	23074	24187
Запасы	689	1249	784
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	0
Дебиторская задолженность	24347	22859	18132
Финансовые вложения	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	83101	41558	9296
Прочие оборотные активы	0	0	0
Итого по разделу II - Оборотные активы	108137	65666	28212
БАЛАНС (актив)	145831	88740	52399
Уставный капитал	10	10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	0
Резервный капитал	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	144054	81135	51332
Итого по разделу III - Капитал и резервы	144064	81145	51342
Заемные средства	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	0	0	0
Оценочные обязательства	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0
Итого по разделу IV - Долгосрочные обязательства	0	0	0
Заемные средства	0	0	0
Кредиторская задолженность	1767	7595	1057
Доходы будущих периодов	0	0	0
Оценочные обязательства	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0
Итого по разделу V - Краткосрочные обязательства	1767	7595	1057
БАЛАНС (пассив)	145831	88740	52399

Источник: Бухгалтерская отчетность ООО «УНПК «Лес-Юг» за 2021 г.

Таблица В.2 – Отчет о прибылях и убытках за 2019-2021 гг., тыс. руб.

Показатель	2021	2020	2019
Выручка	168094	119090	98530
Себестоимость продаж	90606	78771	71193
Валовая прибыль (убыток)	77488	40319	27337
Коммерческие расходы	0	0	0
Управленческие расходы	8173	4505	7042
Прибыль (убыток) от продаж	69315	35814	20295
Доходы от участия в других организациях	0	0	0
Проценты к получению	0	0	0
Проценты к уплате	0	0	0
Прочие доходы	7182	6418	3100
Прочие расходы	4053	5765	4795
Прибыль (убыток) до налогообложения	72444	36467	18600
Текущий налог на прибыль	0	0	0
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	0	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	0	0	0
Прочее	-9525	-6664	-1497
Чистая прибыль (убыток)	62919	29803	17103

Источник: Бухгалтерская отчетность ООО «УНПК «Лес-Юг» за 2021 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Организационная структура ООО «УНПК «Лес-Юг»



Источник: Организационная структура ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "УЧЕБНО-НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС "ЛЕС-ЮГ": утверждена генеральным директором ООО «УНПК «ЛЕС-ЮГ»» 10.01.2021 г. // Приказ №01-35 от 10.01.2021 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Положение о кадровой политике ООО «УНПК «Лес-Юг»

Общество с ограниченной ответственностью
«Учебно-научно-производственный комплекс «Лес-Юг»»
(ООО «УНПК «Лес-Юг»)

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
ООО «УНПК «Лес-Юг»
М.Г. Мокров
20 апреля 2021 г.

ПОЛОЖЕНИЕ

20 апреля 2021 г.

Ульяновская обл., рп. Николаевка

О кадровой политике предприятия

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет принципы и основные направления кадровой политики ООО «УНПК «Лес-Юг» (далее по тексту – Комплекс).

1.2. Кадровая политика – целостная долгосрочная стратегия управления персоналом, основная цель которой заключается в полном и своевременном удовлетворении потребностей Комплекса в трудовых ресурсах необходимого качества и количества. Управление персоналом осуществляется по процессу и результатам, как гибкая и вариативная система подбора и развития кадров.

1.3. Основные ориентиры кадровой политики Комплекса направлены на постоянное совершенствование организации управленческого и производственного процессов, систематическое повышение квалификации специалистов, использование современных технологий, осуществление обмена опытом работы и его распространение среди коллег.

1.4. Развитие и повышение квалификации специалистов рассматривается как основной ресурс для преобразования деятельности Комплекса, появления в ней творческих инициатив, активного включения в исследовательские, экспериментальные, инновационные проекты, профессиональные конкурсы. Качество специалистов, уровень их квалификации способствуют повышению эффективности деятельности Комплекса.

1.5. Кадровая политика в Комплексе реализуется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Нормативной основой осуществления кадровой политики Комплекса являются:

- Закон Российской Федерации «Об образовании»,
- Типовое положение «Об Обществе с ограниченной ответственностью «Учебно-научно-производственный комплекс «Лес-Юг»»,
- Трудовой кодекс Российской Федерации,
- Устав Комплекса,
- приказы и распоряжения генерального директора Комплекса,
- настоящее Положение.

2. Основные задачи кадровой политики

2.1. Основными задачами реализации кадровой политики в Комплексе являются:

- оптимизация и стабилизация кадрового состава Комплекса;
- создание эффективной системы мотивации труда специалистов и иных сотрудников Комплекса;
- создание и поддержание организационного порядка в Комплексе, повышение исполнительности, ответственности работников за выполнение должностных обязанностей, укрепление трудовой дисциплины;
- оптимизация системы обучения и повышения квалификации специалистов и администрации Комплекса;
- формирование деловой корпоративной культуры Комплекса.

3. Стратегические цели работы с персоналом

3.1. Сотрудники – это стратегический ресурс, на котором основаны все успехи и надежды Комплекса.

3.2. В рамках реализации кадровой политики Комплекс планирует:

- добиться полного количественного и качественного соответствия персонала стратегическим целям Комплекса и поддерживать это соответствие;
- обеспечить преемственность традиций Комплекса при наборе и подготовке специалистов;
- обеспечить высокий уровень мотивации персонала на выполнение задач Комплекса;
- обеспечить достаточный уровень удовлетворенности персонала работой;
- поддерживать и развивать преданность сотрудников Комплексу;
- удерживать расходы на персонал в рамках, определяемым финансовым планированием Комплекса.

4. Принципы кадровой политики в области приема на работу и расстановки кадров

4.1. Основными принципами кадровой политики Комплекса в области приема на работу и расстановки кадров являются:

- привлечение на работу специалистов, имеющих высшее профессиональное образование;
- привлечение на работу специалистов имеющих профильное образование;
- ориентация на прием специалистов, имеющих преимущественно высшую или первую квалификационные категории в лесохозяйственном деле;
- привлечение молодых специалистов;
- преимущественный прием сотрудников на работу на постоянной основе;
- сохранение высокой доли сотрудников, работающих в Комплексе на постоянной основе.

4.2. Численность персонала определяется, исходя из планируемых объемов работы Комплекса, обеспеченных внешним или собственным финансированием.

4.3. Работа с молодыми специалистами, как правило, осуществляется в соответствии с планами, разрабатываемыми на плановый год. Ответственность за реализацию плана несут заместитель генерального директора. Для курирования молодых специалистов назначаются наставники. Методические объединения Комплекса организуют работу наставников с молодыми специалистами.

4.4. Подбор работников для работы в Комплексе производится генеральным директором Комплекса совместно с заместителем директора и менеджером по персоналу.

4.5. Генеральный директор Комплекса должен сохранять беспристрастность при приеме на работу нового сотрудника или повышении своего сотрудника в должности. Он не может назначить своим заместителем члена своей семьи или своего родственника, а также предоставлять им какие-либо иные привилегии.

4.6. Специалист не может оказывать давление на администрацию с тем, чтобы в Комплекс был принят член его семьи, родственник или близкий друг или чтобы вышеупомянутые лица были повышены в должности. Он не должен принимать участия в рассмотрении этого вопроса на отборе кандидата и принятии решения.

4.7. Генеральный директор Комплекса не имеет права брать вознаграждение в какой бы то ни было форме за прием на работу, повышение квалификационной категории, назначение на более высокую должность и т.п.

4.8. При передвижении сотрудника с одной должности на другую учитываются как интересы сотрудника, так и интересы Комплекса. В том числе рассматривается возможность замены сотрудника на прежней должности и соответствие квалификации сотрудника требованиям новой должности. Не допускается как принудительное удержание сотрудника на прежней должности, так и его недостаточно подготовленное передвижение на новую должность.

5. Принципы кадровой политики в области информационной поддержки персонала

5.1. Информационная поддержка персонала необходима для организации качественной и эффективной работы Комплекса, управления текущей и перспективной его деятельностью.

5.2. Информационная поддержка (оперативная, аналитическая и перспективная) осуществляется в следующих формах:

- рабочие совещания,
- круглые столы,
- заседания,
- локальная сеть Комплекса,
- информационные стенды.

5.3. Администрация Комплекса оказывает специалистам помощь в подготовке к прохождению аттестации на квалификационные категории.

6. Принципы кадровой политики в области обучения персонала и повышения квалификации сотрудников

6.1. В Комплексе сотрудникам:

- оказывается постоянная и системная поддержка в повышении квалификации без отрыва и с отрывом от образовательного процесса;
- создаются условия, оказывающие поддержку обучения сотрудников в учреждениях высшего образования и аспирантуре;
- приветствуется самообразование.

6.2. В Комплексе ежегодно осуществляется анализ запросов специалистов на повышение квалификации, результаты его учитываются при планировании работы Комплекса.

6.3. В Комплексе также организуется внутрикорпоративное обучение специалистов через семинары, консультации, круглые столы, обсуждение материалов опытно-экспериментальной работы, силами руководителей отделов, а также приглашенными специалистами.

7. Принципы кадровой политики в области корпоративной культуры

8.1. Корпоративная культура Комплекса базируется на следующих принципах:

- стремление к успеху, быстрое профессиональное развитие;
- творческая атмосфера, высокая трудовая активность;
- исполнительская дисциплина;
- уважение к коллегам по работе, соблюдение этики взаимоотношений;
- уважение к ветеранам, положительный настрой по отношению к молодежи;
- поддержка семейных ценностей сотрудников.

8.2. Управление деятельностью и взаимодействие между сотрудниками Комплекса на всех уровнях организуется руководителями на базе принципов командной работы.

9. Порядок утверждения настоящего Положения и внесения изменений

9.1. Настоящее Положение, все изменения и дополнения к нему утверждаются приказом генерального директора по представлению менеджера по персоналу.

Менеджер по персоналу

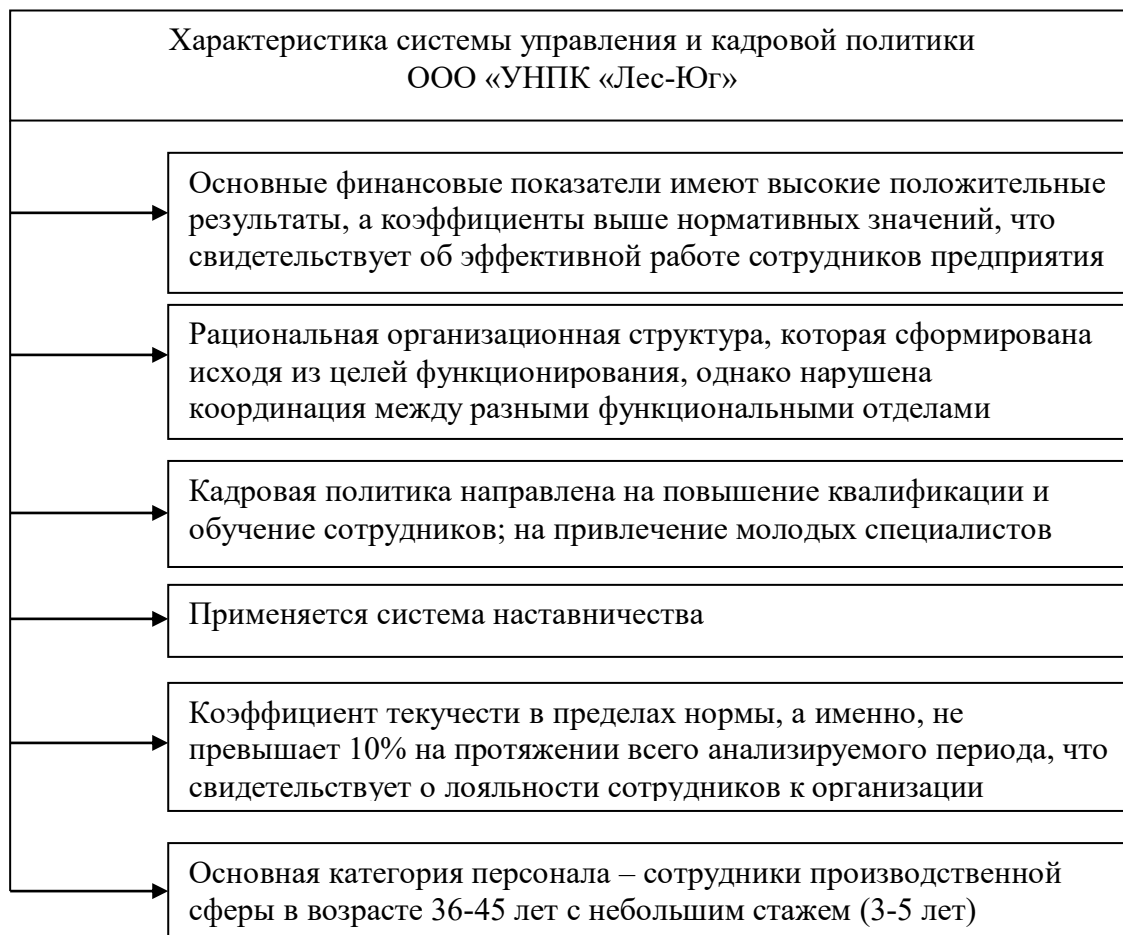
/

20 апреля 2021 г.

Источник: Кадровая политика ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "УЧЕБНО-НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС "ЛЕС-ЮГ": утверждена генеральным директором ООО «УНПК «ЛЕС-ЮГ»» 26.12.2021 г. // Приказ №01-35 от 26.12.2021 г.

Характеристика системы управления и кадровой политики

ООО «УНПК «Лес-Юг»



Источник: Составлено автором на основе проведенного исследования в ООО «УНПК «Лес-Юг».

Анкета

Определение уровня удовлетворенности трудом работников производственной сферы ООО «УНПК «Лес-Юг»

Возраст (полных лет) _____

Пол _____

Ниже приводятся высказывания, описывающие восприятие человеком различных сторон своей работы. Отнесите эти высказывания к Вашей работе и оцените, насколько Вы с ними согласны или не согласны:

Вопрос	Вариант обозначения	Ответ
Вопросы, чтобы выявить удовлетворенность социальных потребностей		
Остается ли после работы время на встречи с друзьями?	Да, достаточно	A
	Редко, не хватает!	B
	Нет	C
	Поспать времени не хватает, стабильно перерабатываю в ночь глухую	D
Как проводите перерывы?	Занимаюсь своими делами в компе	C
	Гуляю, читаю книги	A
	Общаюсь с коллегами	B
	В соцсетях	D
Вопросы, чтобы выявить удовлетворенность моральных потребностей		
Сталкивались ли вы за месяц с конфликтом моральных принципов и выгоды для бизнеса?	Нет, моральные принципы и принципы бизнеса совпадают	A
	Было, выбрал моральные принципы	B
	Было, выбрал принципы бизнеса	C
	Часто, и сложно выбрать	D
Позволяет ли ваша зарплата помогать другим людям финансово?	Да, занимаюсь благотворительностью в небольших масштабах	A
	Иногда помогаю близким и друзьям	B
	Редко, когда остается на помощь, иногда и самому нужна	C
	Нет, и нет такой потребности	D
Вопросы, чтобы выявить удовлетворенность интеллектуальных потребностей		
Считаете ли вы коллег единомышленниками по нерабочим вопросам?	Нет! Как впрочем и в работе	D
	Нет, но по работе ладим	C
	Только некоторых	B
	Почти всех	A

Вопрос	Вариант обозначения	Ответ
Как активно проявляете творческие способности на нынешней позиции?	Часто: и в идеях, и в подходах	A
	Иногда — нет мотивации	B
	Редко — перегорел	C
	Почти никогда	D
Вопросы, чтобы выявить удовлетворенность эстетических потребностей		
Вдохновляет ли интерьер нашего офиса?	Да, добавляет бодрости	A
	В целом норм, но чего-то не хватает	B
	Не замечаю за работой	C
	Нет! Жду перемен	D
Какое описание больше всего подходит вашему рабочему месту	Моя крепость	A
	Проходной двор	B
	Мы бродячие артисты, с ноутбуком в опен-спейс	C
	Только не выходи из комнаты	D

Как интерпретировать результаты:

Посчитайте баллы за каждый ответ

A = 30 баллов

B = 20 баллов

C = 10 баллов

D = 0 баллов

Дальше сделайте вывод на основании общего балла.

Баллы	Состояние	Как реагировать
Больше 190	Максимальная удовлетворенность жизнью	Доверяйте ключевые проекты, роль амбассадора внутренним клиентам, приглашайте на командные совещания
130—80	Сдержанная удовлетворенность	Поручайте рутинные задачи
70—120	Опасное пограничное состояние между «все норм» и агрессии	Договоритесь, что руководитель не будет поручать лишних рутинных задач
Меньше 60	Грань отчаяния, не поручайте ему серьезных проектов, это опасно для компании	Попросите руководителя поговорить с сотрудником, а коллег поддержать, по возможности разгрузить, предложите отпуск

Спасибо!

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Вопросы для интервьюирования экспертов ООО «УНПК «Лес-Юг»

1. Как Вы считаете, насколько удовлетворенность трудом сотрудников производственной сферы влияет на результативность всего предприятия в целом?

2. Назовите, пожалуйста, методы и формы управления, применяемые для контроля за уровнем удовлетворенности труда сотрудников производственной сферы?

3. Проранжируйте по степени значимости факторы, которые представлены ниже (по 7-балльной шкале):

Оценка (от 1 до 7)	Факторы
	Содержание работы
	Условия работы
	Перспектива построения карьеры
	Повышение профессионализма
	Зарплата
	Отношения с руководством
	Атмосфера в команде

4. Как Вы считаете, в чем особенность и преимущества применяемой в ООО «УНПК «ЛЕС-ЮГ»» кадровой политике, направленной на контроль и повышение удовлетворенности трудом работников производственной сферы?

5. Как Вы считаете, что необходимо предпринять для повышения удовлетворенности трудом сотрудников производственной сферы?

Вопросы	Генеральный директор	Директор по производству	Главный технолог	Мастер участка	Менеджер по персоналу
Вопрос №1	Оказывает незначительное влияние	Оказывает незначительное влияние	Затрудняюсь ответить	Оказывает незначительное влияние	Влияет очень сильно
Вопрос №2	Содержание работы Перспектива построения карьеры Повышение профессионализма Зарплата	Повышение профессионализма Зарплата Отношения с руководством	Повышение профессионализма Зарплата	Зарплата	Повышение профессионализма Зарплата
Вопрос №3	3. Содержание работы 4. Условия работы 5. Перспектива построения карьеры 2. Повышение профессионализма 1. Зарплата 6. Отношения с руководством 7. Атмосфера в команде	3. Содержание работы 6. Условия работы 1. Перспектива построения карьеры 5. Повышение профессионализма 2. Зарплата 4. Отношения с руководством 7. Атмосфера в команде	2. Содержание работы 5. Условия работы 3. Перспектива построения карьеры 4. Повышение профессионализма 1. Зарплата 6. Отношения с руководством 7. Атмосфера в команде	4. Содержание работы 7. Условия работы 1. Перспектива построения карьеры 3. Повышение профессионализма 2. Зарплата 5. Отношения с руководством 6. Атмосфера в команде	4. Содержание работы 1. Условия работы 5. Перспектива построения карьеры 3. Повышение профессионализма 6. Зарплата 7. Отношения с руководством 2. Атмосфера в команде

Вопрос №4	«На нашем предприятии большое внимание уделяется развитию профессионализма и повышению квалификации работников производственной сферы, что позволяет добиваться высоких результатов работы и развивать наше растущее предприятие»	«Мы уделяем большое внимание наращиванию кадрового потенциала молодыми специалистами, занимаемся развитием их навыков и знаний, обеспечиваем каждого сотрудника возможностью для саморазвития и карьерного роста от рабочего участка до мастера участка»	«В ООО «УНПК «Лес-Юг» сотрудники обеспечены достойной заработной платой, что является высоким стимулом для эффективной работы»	«Ежегодно многие сотрудники проходят повышение квалификации, что влияет на заработную плату»	«Считаю, что на нашем предприятии основным преимуществом кадровой политики является профессиональное развитие каждого сотрудника производственной сферы, при этом уровень подготовки сотрудника напрямую влияет на заработную плату и карьерный рост»
Вопрос №5	«Считаю, что кадровая политика на нашем предприятии сформирована успешно, на данный момент планов изменить и дополнить ее нет»	«В связи с непростым положением на современном рынке, выделить финансовые средства на развитие кадровой политики в настоящее время будет проблематично»	«Возможно, необходимо уделить внимание корпоративным мероприятиям, тренингам на сплочение и групповое развитие»	«Хотелось бы предложить продумать улучшение условий труда, обновить рабочую форму сотрудников производственной сферы»	«Считаю целесообразным внедрить программу, направленную на сплочение коллектива»

ПРИЛОЖЕНИЕ М

Рекомендуемые проектные мероприятия по реализации программы «Кадровый приоритет» в ООО «УНПК «Лес-Юг»

Блок программы	Стратегическая цель	Проектные мероприятия
1) мониторинг удовлетворенности и потребностей персонала	Знание актуального уровня удовлетворенностей и потребностей персонала	Проведение анонимного анкетирования удовлетворенности персонала. Имеет смысл проводить с периодичностью раз в полгода.
2) обучение и развитие	Обеспечение высокого кадрового потенциала	Создание плана определения потребности в обучении работников производственной сферы с учетом новых стратегических целей и задач предприятия Формирование кадрового резерва
3) комплексная система мотивации	Повышение эффективности нематериальной мотивации работников	Установка автоматизированной платформы корпоративного благополучия на базе предприятия (консультация со специалистами по личным вопросам, возможность предложения собственных идей по развитию и дальнейшей работе отдела и предприятия)
4) социальная поддержка	Гармоничное сочетание успешного бизнеса с общечеловеческими ценностями	Материальная поддержка сотрудников, попавших в трудную жизненную ситуацию Компенсация затрат на семейные мероприятия (свадьба, рождение ребенка) Полис ДМС
5) обеспечение производственной безопасности работников	Стремление к нулевому показателю травматизма и аварийности	Закупка и выдача новой рабочей формы Обеспечение целостности активов и надежности оборудования
6) развитие корпоративной культуры	Сплоченность коллектива, формирование единства и корпоративного духа	Поздравление сотрудников в день рождения («День именинника») Проведение ежегодных корпоративных мероприятий Проведение тренингов на сплочение (выездных и внутрифирменных)
7) организационное развитие	Оперативное реагирование на изменения и предложения, мобильность в принятии решений	Разработка и внедрение внутрикорпоративной сети Формирование рабочего графика с учетом мнения работников

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 41 наименование.
Рисунков 11, таблиц 4 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«05» сентября 2022 г.



Седякина А. А.