**Содержание**

Введение

1. Управление трудом в рыночных условиях: необходимость, методы, формы

1.1 Концепция управления трудом в рыночных условиях

1.2 Принципы и методы построения системы управления труда организации

1.3 Формы управленческого труда

2. Диагностический анализ проблем экономики и социологии труда на предприятии

2.1 Экспертный анализ проблем экономики и социологии труда

2.2 Анализ результатов экспертного анализа

3. Методики изучения социально-трудовых отношений в коллективе

3.1 Социологическое исследование трудовой деятельности

3.2 Определение трудового потенциала работника (самообследование)

Заключение

Список литературы

Приложения

**Введение**

Объектом исследования является трудовая деятельность работников ОАО.

Цель курсовой работы: в соответствии с предметом исследования на основе теоретических и методических материалов изучить и систематизировать полученные знания по выбранной теме.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* исследовать теоретико-методологические основы экономики и социологии труда;
* проанализировать существующие положения в области управления трудом в рыночных условиях;
* изучить методику организационной диагностики и социологии труда;
* провести диагностический анализ действующей системы организации трудовой деятельности;
* определить трудовой потенциал работника.

Теоретико-методологической базой курсовой работы являются основные положения ученых в области экономики и социологии труда, а именно, Б.М. Генкина, М.Г. Зазельского, Б.И. Колесникова, К.Р. Макконелла, С.Л. Брю, Г.Э. Слезингер.

В курсовой работе были использованы данные экспертного опроса проводимого на исследуемом предприятии.

Курсовая работа структурно состоит из введения, 3х глав, заключения, списка используемых источников и приложения.

**1. Управление трудом в рыночных условиях: необходимость, методы, формы**

**1.1 Концепция управления трудом в рыночных условиях**

До последнего времени само понятие «управления трудом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, системы управления каждой организации имело функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделения.

Основным структурным подразделением по управлению трудом в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовке кадров. Для выполнения последних функций не редко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания. Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие в их числе:

* социально психологическая диагностика;
* анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства;
* управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
* информационного обеспечения системы кадрового управления;
* управление занятостью;
* оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
* анализ кадрового потенциала и потребности в персонал;
* планирование и контроль деловой карьеры;
* профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
* управление трудовой мотивацией;
* правовые вопросы трудовых отношений.

Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована каждая организация[4].

Основу концепции управления трудом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знания его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменение в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупнено можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый иерархическая структура организации, где основное средство воздействия это отношение власти подчинению, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй культура, т.е. вырабатываемый обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий рынок сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Как кому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации[2].

При переходе к рынку происходить медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным отношения, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации работники, а за пределами потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю. Перейти к социальным номам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку[5].

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др[14].

Безусловно, структура службы управления трудом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются структуры управления трудом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами. В зависимости от размеров организации состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение[1].

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления трудом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации.

**1.2 Принципы и методы построения системы управления труда организации**

Различают две группы принципов построения системы управления труда в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (таблица 1). Все принципы построения системы управления трудом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом управления организации, построения, обоснования и реализации новой системы[6].

Таблица 1.Классификация методов анализа и построения системы управления трудом работников организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Методы обследования (сбор данных) | Методы анализа | | Методы формирования |
| Самообследование | Системный анализ  Экономический анализ | | Системный подход |
| Интервьюирование, беседа | Декомпозиция | | Аналогий |
| Активное наблюдение рабочего дня | Последовательной подстановки | | Эксперно-аналитический  Параметрический |
|  | Сравнений | | Блочный |
| Моменты наблюдения | Динамический  Структуризация целей | | Моделирования  Функционально-стоимостного анализа |
|  | Нормативный | | Структуризация целей |
| Анкетирование | Параметрический  Моделирование | | Опытный  Творческих совещаний |
| Изучение документов | Функционально-стоимостного анализа | | Коллективного блокнота  Контрольных вопросов |
| Функционально-стоимостного анализа | Главных компонентов  Балансовый | | 6-5-3 Морфологический анализ |
|  | Корреляционный регрессионный анализ | |  |
|  | Опытный | |  |
|  | Матричный | |  |
| Методы обоснования | | Методы внедрения | |
| Аналогий  Сравнений  Нормативный | | Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления | |
| Экспертно-аналитический  Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта | | Материальное и моральное стимулирование нововведений  Привлечение общественных организаций | |
| Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов | | Функционально-стоимостного анализа | |
| Функционально-стоимостного анализа | |  | |

Раскроем сущности этих методов.

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т. п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т. п.)[8].

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, полнее проникновение вглубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистему, подсистемы - на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т. е. синтезировать. При этом применяется метод де композиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются, и отбираются наиболее существенные[9].

Метод сравнения позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом[7].

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом, и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе[3].

Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом дает нормативный метод. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерий построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязей подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей, и специалистов управления персоналом организации.

Все шире применяется параметрический метод. Задача этого метода - установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять метод функционально-стоимостного анализа. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т. П[10].

Метод главных компонентов позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один.

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения, управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения[13].

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил метод аналогий. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами[12].

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направления развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания - выявит, возможно, больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась «подсказка» о том, что и как следует сделать для решения задачи.

Метод 6-5-3 (морфологический анализ) предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи и т. д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108 вариантов.

Морфологический анализ является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигается в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов[9].

**1.3 Формы управленческого труда**

Выделяют следующие формы управленческого труда:

* эвристический;
* администраторный;
* операторный.

Эвристический труд представляет собой совокупность действий по анализу проблем, стоящих перед организацией, разработке на основе этого различных вариантов их решения, в том числе стратегического характера. Такой труд характерен для руководителей различного уровня, а также специалистов[3].

Администраторный труд присущ руководителям и предполагает текущую координацию и оценку деятельности подчиненных. Такой труд реализуется в форме регламентирования, инструктирования, контроля труда подчиненных, их стимулирования и мотивации, организации обмена информацией.

Операторный труд включает выполнение мелких технических операций в составе функций управления, обеспечение производственных и управленческих процессов необходимой информацией. В рамках данного вида труда можно выделить следующие виды деятельности:

* документационная (оформление, размножение, сортировка, хранение документов);
* первично-счетная и учетная;
* коммуникативно-техническая, вычислительная и формально-

логическая.

Данный вид деятельности характерен для специалистов и служащих. Часть этого труда не относится к умственному, эту часть принято называть нефизическим трудом. Подводя итог, отметим, что управленческий труд в той или иной форме присущ не только руководителям, но и рядовым работникам аппарата управления[11].

**2. Диагностический анализ проблем экономики и социологии труда на предприятии**

**2.1 Экспертный анализ проблем экономики и социологии труда**

В ходе развития общественного производства возрастают не только сложность управления, но и требования к качеству, эффективности принимаемых решений. Для того чтобы повысить обоснованность решений и учесть многочисленные факторы, необходим разносторонний анализ, основанный как на расчетах, так и на аргументированных суждениях специалистов, знакомых с состоянием дел и перспективами развития в различных областях практической деятельности.

Существенному повышению уровня эффективности управления является применение при подготовке решений математических методов и моделей. Однако полная математическая формализация технико-экономических и социальных задач часто неосуществима вследствие их качественной новизны и сложности. В связи с этим все шире используются экспертные методы.

Использование математического программирования и вычислительной техники позволяет принимать решения, основанные на более полной и надежной информации. Однако, для выбора рационального (оптимального) решения требуется нечто большее, чем хорошая математическая модель.

Современные экономические объекты быстро развиваются. Планирование и управление такими объектами всегда осуществляются в условиях недостаточности информации о будущем. Помимо предусмотренных планом воздействий, на экономические объекты оказывают влияние различные случайные факторы. Вследствие этого экономические закономерности развития таких объектов имеют главным образом случайный, стохастический характер.

Принимая решения, мы обычно предполагаем, что ин формация, используемая для их обоснования, достоверна и надежна. Однако для многих экономических и научно-технических задач, являющихся по своему характеру качественно новыми и неповторяющимися, это далеко не так.

Основные «информационные» трудности:

Во-первых, исходная статистическая информация за частую бывает недостаточно достоверной. Однако даже при наличии достоверных данных о прошлом они не всегда могут служить надежной базой для принятия решений, направленных в будущее, поскольку существующие условия и обстоятельства могут в дальнейшем измениться.

До-вторых, некоторая часть информации имеет качественный характер и не поддается количественной оценке. Так, нельзя точно рассчитать степень влияния социальных и политических факторов на реализацию планов, разработать формулы для оценки поведения людей в производственных коллективах. Но, поскольку все эти факторы и явления оказывают существенное влияние на результаты решений, их нельзя не учитывать.

В-третьих, в практике подготовки решений часто возникают ситуации, когда в принципе необходимую информацию получить можно, однако в момент принятия решения она отсутствует, поскольку это связано с большими затратами времени или средств.

В-четвертых, существует большая группа факторов, которые могут повлиять на реализацию решения в будущем; но их нельзя точно предсказать.

В-пятых, одна из наиболее существенных трудностей при выборе решений состоит в том, что любая научная или техническая идея содержим в себе потенциальную возможность различных схем ее реализации, а любое экономическое действие может приводить к многочисленным исходам. Проблема выбора наилучшего варианта решения может возникать и потому, что обычно существуют ограничения в ресурсах, а следовательно, принятие, одного варианта всегда связано с отказом от других (не редко достаточно эффективных) решений.

И наконец, при выборе наилучшего решения мы не редко сталкиваемся с многозначностью обобщенного критерия, на основе которого можно произвести сравнение возможных, исходов. Многозначность, многомерность и качественное различие показателей являются серьезным препятствием для получения обобщенной оценки относительной эффективности, важности, ценности или полезности каждого из возможных решений.

В связи с этим одна из главных особенностей решения сложных научно-технических и экономико-социальных проблем состоит в том, что применение расчетов здесь всегда переплетается с использованием суждений руководителей, ученых, специалистов. Эти суждения позволяют хотя бы частично компенсировать недостаток информации, полнее использовать индивидуальный и коллективный опыт, учесть предположения специалистов о будущих состояниях объектов.

Закономерность развития науки и техники со стоит в том, что новые знания, научно-техническая ин формация накапливаются в течение длительного периода времени. Нередко в скрытой форме, «подспудно», в сознании ученых и разработчиков. Они, как никто, способны оценить перспективы той области, в которой работают, и предвидеть характеристики тех систем, в создании которых непосредственно участвуют.

Ясно, что чем более упорядочена, формализована процедура использования суждений экспертов, тем более достоверна полученная информация.

Таким образом, подход к выработке решений зависит как от объема имеющейся информации, так и от того, на сколько вся доступная информация формализована.

Невозможность полной формализации не исключает, однако, возможности и необходимости применения математико-статистического аппарата и логического анализа процессов принятия рациональных решений.

При решении многих проблем управления простота математического аппарата часто оказывается более важным обстоятельством, чем предполагаемая точность результатов. Поскольку структуру и процесс решения таких проблем во многих случаях нельзя определить достоверно, точность результатов решения не может быть больше той, которая заключена в самой проблеме, а следовательно, применение более сложного математического аппарата отнюдь не гарантирует получения более точного результата.

Рациональное использование информации, получаемой от экспертов, возможно при условии преобразования ее в форму, удобную для дальнейшего анализа, направленного на подготовку и принятие решений.

Возможности формализации информации зависят от специфических особенностей исследуемого объекта, надежности и полноты имеющихся данных, уровня принятия решения.

Когда исследуемые объекты можно в результате сравнения расположить в определенной последовательности с учетом какого-либо существенного фактора (факторов), используются порядковые шкалы, позволяющие устанавливать равноценность или доминирование объектов.

Использование порядковых шкал позволяет различать объекты и в тех случаях, когда фактор (критерий) не за дан в явном виде, т. е. когда мы не знаем признака сравнения, но можем частично или полностью упорядочить объекты на основе системы предпочтений, которой обладает эксперт (эксперты).

При решении многих практических задач часто оказывается, что факторы, определяющие конечные результаты, не поддаются непосредственному измерению. Расположение этих факторов в порядке возрастания (или убывания) какого-либо присущего им свойства называется ранжированием. Ранжирование позволяет выбрать из исследуемой совокупности факторов наиболее существенный из них.

Бывает, что явления имеют различную природу и вследствие этого несоизмеримы, т. е. у них нет общего эталона сравнения. И в этих случаях установление относительной значимости с помощью экспертов облегчает выбор наиболее предпочтительного решения.

Точность и надежность процедуры ранжирования в значительной степени зависят от количества объектов. В принципе чем меньше таких объектов, тем выше их «различимость» с точки зрения эксперта, а следователь но, тем более надежно можно установить ранг объекта. Во всяком случае количество ранжируемых объектов *п* не должно быть больше 20, а наиболее надежна эта процедура, когда *п <* 10.

Основные задачи диагностического анализа проблемы организации труда на предприятии является выявление элементов трудовой организации находящихся в критическом положении.

Диагностика проблемы заключается в отнесении реального состояния элементов системы описываемого вектором значений характеристических переменных к одному из неизвестных классов состояний



- развивающаяся система



– стабильное состояние



- система в стадии распада



Для оценки состояния системы организации труда выбираем следующие области диагностики и присваиваем им соответствующий показатель *у*.

1. Организация производственной деятельности- ;



1. Организация рабочих мест – ;



1. Организация условий труда – ;



1. Организация рабочего времени – ;



1. Организация нормирования труда – ;



1. Организация заработной платы - .



Через введенную совокупность состояний можно оценить реальное состояние системы организации трудовых деятельности на предприятии.

Для проведения экспертного опроса были выбраны эксперты со стажем работы на исследуемом предприятии не менее 5 лет.

Мнения экспертов были ранжированы по 6-бальной шкале, результаты экспертного опроса представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1Результаты экспертного опроса

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  | t |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 6 | 1 | 5 | - |
| 2 | 3 | 3 | 4 | 6 | 1 | 5 | 2 |
| 3 | 3 | 4 | 5 | 6 | 2 | 5 | 2 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 6 | 1 | 5 | 2 |
| 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 1 | 6 | 2 |
| 6 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 6 | 2 |
| Ri | 16 | 24 | 25 | 34 | 9 | 32 |  |

Ri – это сумма баллов по каждой области диагностики;

t - число областей получивших одинаковый ранг.

Для матрицы рангов (табл.2.1) рассчитаем коэффициент согласия экспертов:

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

где *q* – коэффициент согласия экспертов;

*k* – число экспертов;

*S* и *T* – расчетные показатели.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | |  |
|  |  | | |



Коэффициент согласия экспертов должен лежать в пределах:



В нашем случае следовательно, линия экспертов согласованы и им можно доверять.



Построим диагностический профиль рассматриваемой проблемы.

Определим нулевую ось по формуле:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | (4) |

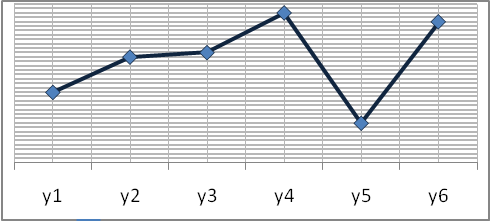


Рис.1 – диагностический профиль системы организации труда

По результатам экспертного опроса с учетом построенного диагностического профиля выявлена проблемная область организации труда- это организация нормирования труда.

**2.2 На основании проведенного исследования установили недостатки в проблемной зоне:**

* отсутствие комплексной системы методов нормирования труда – 5;
* не включаются механизмы трудовой мотивации – 7;
* не используются стимулы, опирающиеся на материальные потребности людей – 3;
* подавляется инициатива, творческая работа сотрудников – 1;

не обеспечивается единство воли руководства в достижении цели – 3;

* трудно прогнозировать результаты работы предприятия – 4.

Введем шкалу относительной важности для установления важности каждого недостатка:

1) Очень сильное превосходство – 1 балл;

2) Значительное превосходство – 3 балла;

3) Существенное превосходство – 5 баллов;

4) Незначительная важность – 7 баллов.

2, 4, 6 – промежуточные значения.

Для определения весовых коэффициентов значимости составим матрицу парных сравнений:

Таблица 2.2

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
| 1 |  |  |  |  |  |  | 4.5 |
| 2 |  |  |  |  |  |  | 3.3 |
| 3 |  |  |  |  |  |  | 7.7 |
| 4 |  |  |  |  |  |  | 23 |
| 5 |  |  |  |  |  |  | 7.7 |
| 6 |  |  |  |  |  |  | 5.7 |

Весовые коэффициенты рассчитываются по формуле:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | (5) |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | (6) |

*n* – число недостатков (*n* = 6).

Результаты расчетов представим в таблице 2.3

Таблица 2.3Расчет весовых коэффициентов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | |
| доля | % |
| 1 | 0.77 | 0.088 | 8.8 |
| 2 | 0.55 | 0.064 | 6.4 |
| 3 | 1.28 | 0.148 | 14.8 |
| 4 | 3.83 | 0.442 | 44.2 |
| 5 | 1.28 | 0.148 | 14.8 |
| 6 | 0.95 | 0.11 | 11 |
|  | 8.66 | 1 | 100 |

По результатам проведенных исследований было выявлено, что наиболее значимым недостатком является подавление инициатив и творческая работа сотрудников.

Устранение этого недостатка позволит достичь производственных успехов во многом определяющих социально-психологический климат в коллективе, удовлетворение культурных, бытовых и других потребностей работающих, достижения сплоченности коллектива, повышения уровня его нравственной зрелости.

**3. Методики изучения социально-трудовых отношений в коллективе**

**3.1 Социологическое исследование трудовой деятельности**

Знание объективного состояние трудовой организации играет не последнюю роль в принятия эффективного управленческого решения. При этом в трудовых организациях, как в целостных системах, постоянно происходят непрерывные изменения, движение и воспроизводство их элементов. Эти изменения представляют собой совокупность социальных действий, процессов или явлений. Все эти процессы можно условно подразделить на три группы:

1. Процессы формирования и развития организаций:

* Прогнозирование потребности в кадрах, их подготовка и переподготовка, движение кадров.
* Подбор и расстановка кадров.
* Стабилизация коллектива.

2) Процессы изменения условий, качества труда и жизни членов коллектива:

* Условия использования трудового потенциала.
* Условия удовлетворения первичных жизненных потребностей.
* Условия труда, развитие социально-производственной инфраструктуры.
* Условия быта, развитие социально-бытовой инфраструктуры.
* Условия удовлетворения духовных потребностей.
* Условия удовлетворения трудовых и гражданских прав.
* Условия участия трудящихся в управлении делами коллектива.

3) Динамика формирования и развития социальных качеств людей:

* Изменения в системе потребностей и ценностных ориентациях работников.
* Динамика состояния дисциплины и правопорядка в трудовой организации.
* Изменения в уровне и направленности трудовой, социальной и других видах активности.
* Изменения в образовательной подготовке и культурном уровне развития работников.
* Динамика формирования и готовности работников к инновационной деятельности.

Такое разделение социальных процессов на группы позволяет их абстрагировать и исследовать с помощью социологических методов для получения текущей ин формации о состоянии организации.

**3.2 Определение трудового потенциала работника (самообследование)**

Трудовой потенциал работника состоит из четырех взаимосвязанных элементов:

* психофизиологический потенциал (психологический возраст, уровень здоровья, темперамент, уровень интеллекта и т.д.);
* квалификационный потенциал (профессиональное соответствие, степень ответственности, стаж работы);
* мотивационный потенциал (потребности, интересы, мотивы);
* социальный потенциал (ценностные ориентации, моральный контроль, правдивость).

На основе существующей методики (Приложение 1) рассчитаем собственный трудовой потенциал.

**3.2.1 Определение психологического возраст человека**

Мне 20 лет. Я считаю, что доживу до 95 лет. В таблице 3.1 выделю число, соответствующее указанному возрасту (с точностью до 5 лет). А потом оцениваю каждое пятилетие своей жизни по степени насыщенности важными для меня событиями. Оценка производится по пятилетиям постановкой знака (+) в соответствующую клетку таблицы 3.1 (10 баллов – максимальная степень насыщенности, 1 балл - минимальная)

Таблица 3.1

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возрастной  интервал,  лет | Степень насыщенности важными событиями, баллы | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| До 5 |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |
| 6-10 |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |
| 11-15 |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |
| 16-20 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |
| 21-25 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |
| 26-30 |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |
| 31-35 |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |
| 36-40 |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |
| 41-45 |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |
| 46-50 |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |
| 51-55 |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |
| 56-60 |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |
| 61-65 |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |
| 66-70 |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |
| 71-75 |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |
| 76-80 |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |
| 81-85 |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |
| 86-90 |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 91-95 | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Обработка результатов:

1. Общая сумма баллов по всем пятилетиям составила 118 баллов.
2. На прошедшие пятилетия приходится 29 баллов.
3. Разделим сумму баллов «прошлого» на общую сумму баллов всех пятилетий, получим: 29/118=0,24
4. Умножим найденный показатель на предполагаемую продолжительность жизни: 0,24\*95=22,8

Полученный результат и естьпсихологический возраст.

Для человека нормой считается естественный возраст +2-3 года, т.к мои показатели соответствуют этим значениям, то это говорит о высоком потенциале.

**3.2.2 Определение уровня здоровья**

1. Возраст – 20 лет. Каждый год дает один балл = 20 баллов.
2. Вес. Вес = 52 кг, рост = 171 см. 171-110 = 61кг - нормальный вес. Мой вес ниже нормы на 9 кг, значит, прибавляем 45 баллов.
3. Курение. Некурящий получает 30 баллов. Т.к. я не курю, то + 30 баллов.
4. Физическая активность. Занимаюсь спортом один раз в неделю + 5 баллов.
5. Пульс в покое. Эталон числа сокращений в покое 90, за каждый удар пульса из этой разницы плюс, минус 1 балл (пульс 64, то +26 баллов)

Сумма баллов = 126- высокий уровень здоровья.

Эталон теста\_\_\_

- Не более 20 баллов – у работника могут возникнуть серьезные проблемы со здоровьем (низкий потенциал)

- 21-60 баллов – у работника средний уровень здоровья (средний потенциал)

- 61- более 100 баллов– у работника высокий уровень здоровья (высокий).

**3.2.3Определение темперамент****а**

Из четырех предложенных ниже описаний характера необходимо выбрать то, которое более всего подходит. Его порядковый номер будет соответствовать названию ведущего темперамента. Поскольку чистые темпераменты встречаются редко, из оставшихся описаний необходимо выбрать еще одно, которое подходит в большей степени, чем остальные. Его номер будет соответствовать дополнительному темпераменту.

1. Я - человек энергичный и напористый, не всегда контролирую свои эмоции. Если выхожу из себя, то успокаиваюсь не сразу. Своим делом занимаюсь энергично и с полной отдачей, на посторонние вещи не отвлекаюсь. Прямолинеен в делах, и в отношениях. Даже самые трудные препятствия предпочитаю преодолевать, а не обходить.

2. Я - человек спокойный и уравновешенный, меня очень трудно вывести из себя. По характеру терпелив, умею ждать. Медленно приспосабливаюсь к новой обстановке. В дело вникаю глубоко, работаю неторопливо, шаг за шагом продвигаясь в выбранном направлении, не люблю отвлекаться от основного занятия.

3. Я - человек гибкий и динамичный, всегда нуждаюсь в разнообразии внешних впечатлений. Хотя легко возбуждаюсь, но так же быстро и успокаиваюсь. Предпочитаю расширять круг своих контактов и легко переключаюсь с одного занятия на другое. Ни при каких обстоятельствах не падаю духом, умею находить выход из любого положения.

4. Я - человек чувствительный и изменчивый, очень завишу от своего внутреннего состояния. Легко расстраиваюсь по пустякам и долго не успокаиваюсь. Из-за тонкой восприимчивости душевное равновесие дается мне с трудом, поэтому я нуждаюсь в эмоциональной поддержке близких. О моих перепадах настроения посторонним трудно догадаться.

Я выбираю 3 описание характера, как основной; 2 описание характера, как дополнительный.

Эталон теста:

1. холерический (*средний потенциал*)
2. **флегматический (*средний потенциал)***
3. **сангвинический (высокий**)
4. меланхолический *(низкий потенциал)*

**3.2.4 Определение уровня интеллекта**

Шкала интеллекта определяет уровень логического мышления и формируется в ответах на вопросы 1, 2, 3, 14, 25, 26, 7, 8. При этом ответ «НЕТ» в 1, 2, 4, 8 вопросах. Ответ «ДА»—в вопросах 3, 5, 6, 7. Результат определяется по сумме совпадений. Максимальный балл равен 8(высокий потенциал). Средний потенциал — от 4 до 6.Низкий – ниже 6

Ответьте «ДА» или «НЕТ» на следующие вопросы.

1. Если бы сказали, что север находится на юге и что ночью светло, то должны были бы назвать ураган бедой - нет (1);
2. Я предпочитаю избегать ситуаций, где могу оказаться хужедругих – нет (1);
3. Я люблю заниматься делом, требующим полной отдачи – да (1);
4. «Стул» так относится к «мебели», как «Луна» к «Солнцу» - нет (1);
5. Я думаю, что правильное число, которое должно продолжить ряд чисел 1, 2, 3, 6, 5, ..., — будет 10 – нет (0);
6. Я предпочитаю сложные задачи и цели – нет (0);
7. Если стрелки часов встречаются через каждые 65 минут, отмеренных по точным часам, то эти первые часы спешат – нет (0);
8. Я больше других озабочен тем, что обо мне думают люди – нет (1).

Общее количество баллов = 5, что говорит о среднем потенциале.

**3.2.5 Определение профессиональной направленности**

Каждый человек по своим личностным качествам подходит к определенному типу профессий. Данная модификация теста Голланда, основанная на соотнесении типов профессии с индивидуальными особенностями человека, призвана помочь выбрать профессию с учетом, в первую очередь личностных особенностей.

Таблица 3.2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Код профессии | Выбор (фиксировать плюсом) | Сумма плюсов |
| 1. | + | 1 |
| 2. | ++++++ | 6 |
| 3. | ++++++ | 6 |
| 4. | +++++++ | 7 |
| 5. | +++++++++++ | 11 |
| 6. | +++++++++ | 9 |

*Инженер (1) - Социолог (2)*

*Кондитер (1) – Священнослужитель (З)*

*Повар (1) - Статистик (4)*

*Фотограф (1) - Торговый администратор (5)*

*Механик (1) - Дизайнер (6)*

*Философ (2) - Врач (3)*

*Эколог (2) - Бухгалтер (4)*

*Программист (2) - Адвокат (5)*

*Кинолог (2) - Литературный переводчик (б)*

*Страховой агент (3) - Архивист (4)*

*Тренер (3) - Телерепортер (5)*

*Следователь (3) - Искусствовед (6)*

*Нотариус (4) - Брокер (5)*

*Оператор ЭВМ (4) - Манекенщица (6)*

*Фотокорреспондент (5) - Реставратор (6)*

*Озеленитель (1) - Биолог-исследователь (2)*

*Водитель (1) - Бортпроводник (3)*

*Метролог (1) - Картограф (4)*

*Радиомонтажник(1) - Художник по дереву (6)*

*Геолог (2) - Переводчик-гид (3)*

*Журналист (5) - Режиссер (6)*

*Библиограф (2) - Аудитор (4)*

*Фармацевт (2) - Юрисконсульт (3)*

*Генетик (2) - Архитектор (6)*

*Продавец (3) - Оператор почтовой связи (4)*

*Социальный работник (3) - Предприниматель (5)*

*Преподаватель вуза (3) - Музыкант-исполнитель (6)*

*Экономист (4) - Менеджер (5)*

*Корректор (4) - Дирижер (6)*

*Инспектор таможни (5) - Художник-модельер (б)*

*Телефонист (1) - Орнитолог (2)*

*Агроном (1) - Топограф (4)*

*Лесник (1) - Директор (5)*

*Мастер по пошиву одежды (1) - Хореограф (б)*

*Историк (2) - Инспектор ГАИ (4)*

*Антрополог (2) - Экскурсовод (3)*

*Вирусолог (2) - Актер (б)*

*Официант (3) - Товаровед (5)*

*Главный бухгалтер (4) - Инспектор уголовного розыска (5)*

*Парикмахер-модельер (б) - Психолог (3)*

*Пчеловод (1) - Коммерсант (5)*

*Судья (3) - Стенографист (4)*

Подсчитаем количество плюсов в бланке ответов. Максимальное количество плюсов указывает на принадлежность к одному из шести профессиональных типов. Мой тип – это:

5. Предприимчивый тип (высокий потенциал)

Профессионалы данного типа находчивы, практичны, быстро ориентируются в сложной обстановке, склонны к самостоятельному принятию решений, социальной активности, лидерству; имеют тягу к приключениям (возможно, авантюрным). Обладают достаточно развитыми коммуникативными способностями.

Не предрасположены к занятиям, требующим усидчивости, большой и длительной концентрации внимания. Предпочитают деятельность, требующую энергии, организаторских способностей. Профессии: предприниматель, менеджер, продюсер и другие, связанные с руководством, управлением и влиянием на разных людей в разных ситуациях.

**3.2.6 Определение уровня ответственности**

Шкала ответственности содержит вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8. «НЕТ» — в ответах на вопросы 1, 2, 4, 5, 6. «ДА» — в от ветах на вопросы 3,7,8 Результат определяется по сумме сов падений в обеих группах вопросов. Максимальный балл равен 8(высокий потенциал). Средний потенциал — от 4 до 6.Низкий – ниже 6

Ответьте «ДА» или «НЕТ» на следующие вопросы.

1. Трудно бывает понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе – нет (1);
2. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще были виноваты другие люди, чем я сам – нет (1);
3. Человек, который не смог добиться успеха в работе, скорее всего не проявил достаточно усилий – да (1);
4. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека – нет (1);
5. Как правило руководство оказывается более эффективным, когда жестко контролирует действия своих подчиненных – да (0);
6. Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства – да (0);
7. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно решать, что и как делать – нет (0);
8. То, что со мной случается — дело моих собственных рук – да (1).

Общее количество баллов = 5, что говорит о среднем потенциале.

**3.2.7 Определение мотивационного потенциала**

1. Наказывали ли вас в детстве (очень часто – 2, по заслугам – 3, **нет – 1**)
2. В вашей семье отмечают совместно памятные даты (всегда – 3, **иногда – 2**, никогда – 1)
3. В вашей семье принято дарить (сувениры – 3, крупные **подарки -2**, деньги – 1)
4. Будете ли вы рады подаренной открытке (**всегда – 3**, только от любимого – 2, нет – 1)
5. В осознано выбрали профессию (да – 3, **скорее да – 2**, нет – 1)
6. Легко ли вам дается обучение (да – 3, **скорее да –** 2, нет – 1)
7. Согласны ли вы трудиться какое-то время в «копилку будущего» (да – 3, **скорее да – 2**, нет – 1)
8. В шкале «жизненных ценностей» на первое место вы поставите: **интересная работа – 3**, материальное благополучие – 2, развлечения – 1)
9. Поддерживаете ли вы отношения со своими школьными друзьями (да – 3, скорее да – 2, **нет – 1**)
10. Совпадают ли ваши потребности с вашими возможностями (да – 3, **скорее да – 2**, нет – 1)
11. Готовы ли вы пожертвовать своим свободным временем ради реализации поставленной цели (да – 3, **скорее да – 2**, нет – 1)
12. Быстро ли вы переходите к действию после возникновения какой-то потребности (да – 3, **скорее да – 2**, нет – 1)
13. Вас все устраивает в сегодняшней жизни (да – 1, **скорее нет – 2**, нет – 3)
14. Возраст: до 22 лет – **2**, до 35 – 3, после 35 – 1
15. Пол: муж – 1, жен – **2**

Общее количество баллов = 31, что говорит о среднем потенциале.

**3.2.8 Определение социального потенциала**

Шкала морального контроля содержит вопросы 2, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 13. Ответ «НЕТ» в вопросах 8, 9, 11, 13. Ответ «ДА»— в вопросах 2, 4, 6, 10. Результат определяется по сумме совпадений в обеих группах вопросов. Максимальный балл равен 8(высокий потенциал). Средний потенциал — от 4 до 6.Низкий – ниже 4.

Шкала правдивости содержит вопросы 1, 3, 5, 7, 12, 14. При этом ответ «НЕТ» — в ответах на вопросы 1, 5. Ответ «ДА» — в 3, 7, 12, 14. Результат определяется по сумме совпадений. Максимальная величина шкалы доверия равняется 6 (высокий). Результат считается не достоверным, если балл по шкале доверия меньше 3.

Ответьте «ДА» или «НЕТ» на следующие вопросы.

1. Я думаю, что моя память сейчас лучше, чем была раньше – нет (+)шкала правдивости;
2. Мне важно, чтобы во всем, что меня окружает, был порядок – да (+) шкала морального контроля;
3. Мне бывает трудно признать, что я не прав – да (+) шкала правдивости;
4. Я настолько осторожен и практичен, что со мной случается меньше неприятностей, чем с другими людьми – нет (-) шкала морального контроля;
5. Когда мне что-то удается, я нахожу эти дела легкими - да (-) шкала правдивости;
6. Думаю, что усилия, потраченные на составления планов, никогда нелишни – да (+) шкала морального контроля;
7. Иногда я соображаю хуже, чем обычно – да (+) шкала правдивости;
8. Когда вопрос, который надо решить, очень труден и тре бует от меня много усилий, я стараюсь заняться другим делом – да (-) шкала морального контроля;
9. Аккуратные, требовательные люди не уживаются со мной – нет (+) шкала морального контроля;
10. Дома в свободное время я обычно отдыхаю от всех дел – да (+) шкала морального контроля;
11. Я думаю, что не все надо делать одинаково тщательно – нет (+) шкала морального контроля;
12. Иногда, хотя и кратковременно, у меня возникало чувство раздражения по отношению к моим родителям – да (+) шкала правдивости;
13. Ночью мне снятся фантастические, порой нелепые сны – да (-) шкала морального контроля;
14. Мне легче не считаться с другими людьми, чем им со мной – нет (-) шкала правдивости.

Общее количество балов по шкале морального контроля = 5, что говорит о среднем потенциале.

Общее количество баллов по шкале правдивости = 4, это тоже является средним потенциалом.

На основе проделанной методики был определен уровень трудового потенциала - совокупности качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности.

По всем пройденным тестам у меня преобладают средние показатели, что не вызывает тревог и говорит о перспективе хорошего работника.

**Заключение**

Качественно новый уровень развития экономики не может быть достигнут без эффективного использования персонала предприятий и фирм всех форм собственности. Это давно поняли на большинстве фирм промышленно развитых стран. Пришло время для осознания этого и в России.

Из представленного материала можно сделать следующие выводы:

Управление ресурсами становится одним из важнейших факторов выживания предприятий в условиях рыночных отношений. Порой минимальные вложения и максимальное использование «человеческих ресурсов» позволяют предприятию выиграть в конкурентной борьбе.

Центры управления персоналом необходимы на каждом более или мене крупном предприятии, а роль руководителя этой службы возрастает. Он становится одним из основных руководителей современного предприятия или фирмы.

Кадровое планирование как инструмент целенаправленной и эффективной работы с персоналом является составной частью стратегии и тактики выживания и развития предприятия при рыночных взаимоотношениях. По мере развития личности работника приходится все чаще согласовывать рыночные условия и интересы сотрудников предприятия. Развитие производства, все в большей степени нуждается в планировании его кадрового обеспечения.

Эффективному использованию «человеческих ресурсов» предшествуют отбор и подбор персонала предприятия. Этому вопросу уделяется обычно наибольшее внимание в работе центров управления персоналом. Ошибка в подборе кадров влечет за собой цепь непредвиденных осложнений в работе фирмы связанных с возможным перемещением, а иногда и увольнение сотрудника.

Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов, в ближайшей перспективе будут постоянно находится в центре внимания руководства. В будущем с развитие научно-технического прогресса содержание и условия труда приобретут большее значение, чем материальная заинтересованность.

Даже благополучные компании постоянно испытывают проблемы, связанные с уходом грамотных и инициативных специалистов. Это свидетельствует о недостаточной проработке методики мотивации их профессионализма. Если для компаний с низким уровнем специализации труда данная проблема не актуальна, так как замена ушедшему специалисту может быть подготовлена в короткие сроки, то для инновационных и других организаций с высоким уровнем специализации решение этой проблемы имеет жизненно важное значение. Утечка квалифицированных кадров для них оборачивается настоящей катастрофой.

В ходе развития общественного производства возрастают не только сложность управления, но и требования к качеству, эффективности принимаемых решений. Для того чтобы повысить обоснованность решений и учесть многочисленные факторы, необходим разносторонний анализ, основанный как на расчетах, так и на аргументированных суждениях специалистов, знакомых с состоянием дел и перспективами развития в различных областях практической деятельности. Для этого мы провели экспертный опрос, по результатам которого с учетом построенного диагностического профиля выявлена проблемная область организации труда - это организация нормирования труда.

Так же на основе проведенного исследования установили недостатки в проблемной зоне и выявили, что наиболее значимым недостатком является подавление инициатив и творческая работа сотрудников.

Устранение этого недостатка позволит достичь производственных успехов во многом определяющих социально-психологический климат в коллективе, удовлетворение культурных, бытовых и других потребностей работающих, достижения сплоченности коллектива, повышения уровня его нравственной зрелости.

На основе проделанной методики был определен уровень трудового потенциала - совокупности качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности.

Знание объективного состояние трудовой организации играет не последнюю роль в принятия эффективного управленческого решения. При этом в трудовых организациях, как в целостных системах, постоянно происходят непрерывные изменения, движение и воспроизводство их элементов. Эти изменения представляют собой совокупность социальных действий, процессов или явлений.

Разделение социальных процессов на группы позволяет их абстрагировать и исследовать с помощью социологических методов для получения текущей ин формации о состоянии организации.

Для того чтобы узнать свой трудовой потенциал провели самообследование на основе существующей методики (Приложение 1), определили:

* психофизиологический потенциал (психологический возраст, уровень здоровья, темперамент, уровень интеллекта и т.д.);
* квалификационный потенциал (профессиональное соответствие, степень ответственности);
* мотивационный потенциал (потребности, интересы, мотивы);
* социальный потенциал (моральный контроль, правдивость).

По всем пройденным тестам у меня преобладают средние и высокие показатели, что не вызывает тревог и говорит о перспективе хорошего работника.

**Список литературы**

1. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом, М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
2. Управление персоналом: Учебник для вузов, ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, М.: ЮНИТИ, 2008.
3. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. М.: Инфра-М, 2006.
4. Кибанов А.Я Экономика и социология труда, М.: Инфра-М, 2008.
5. Бахтина Т.С., Бондаренко О.В. Экономика и социология труда - М.: Ростов - на - Дону, 2009.
6. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения, М.: Инфра-М, 2005.
7. Туровец О. Г., Бухалков М. Организация производства и управление предприятием, М.: Инфра-М, 2005.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление, М.: Гардарики, 2006.
9. Цветаев В.М. Управление персоналом, СПб: Питер, 2007.
10. Генкин Б.М. Экономика и социология труда, М.: Норма, 2006.
11. Н. Горелова, М. Винокуров Экономика труда, СПб: Питер, 2009.
12. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия, М.: Инфра-М, 2007.
13. Егоршин А. П. Управление персоналом, Н. Новгород: НИМБ, 2009.
14. Борис Прошкин, Евгений Баканов Моральное стимулирование труда: попытка оптимизации: Оплата, мотивы, стимулы труда // Человек и труд, 2008.

**Приложение 1**

**1.Определение психофизиологического потенциала**

**1.1Определение психологического возраст человека**

Представьте себе мысленно всю свою жизнь – прошлое, настоящее и будущее. Как вы думаете, до какого возраста вы доживете?

В таблице 1 обведите кружком число, соответствующие указанному возрасту (с точностью до 5 лет). А теперь попытайтесь оценить каждое пятилетие вашей жизни по степени насыщенности важными для вас событиями. Оценка производится по пятилетиям постановкой знака (+) в соответствующую клетку таблицы 3.1 (10 баллов – максимальная степень насыщенности, 1 балл - минимальная)

**Обработка результатов**

1. Подсчитайте общую сумму баллов по всем пятилетиям.
2. Подсчитайте, сколько баллов приходится на прошедшие пятилетия (Если вам, к примеру, 21 лет, то следует взять сумму баллов от 1-5 до 16-20 лет включительно с поправкой: к имеющейся сумме «прошлого» прибавьте 1/5 балла, стоящего в графе 21-25 лет и т.д.)
3. Разделите сумму баллов «прошлого» на общую сумму баллов всех пятилетий.
4. Умножьте этот показатель на предполагаемую вами продолжительность жизни.

Полученный результат и есть **ваш психологический возраст**

**Эталон теста:**

Для человека нормой считается естественный возраст +2-3 года, если ваши показатели соответствуют этим значениям, то данная характеристика относится к высокому потенциалу.

Если возраст больше естественному, то к среднему, если меньше, то к низкому.

Таблица 3.1

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возрастной  интервал, лет | Степень насыщенности важными событиями, баллы | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| До 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6-10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11-15 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16-20 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 21-25 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 26-30 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 31-35 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 36-40 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 41-45 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 46-50 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 51-55 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 56-60 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 61-65 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 66-70 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 71-75 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 76-80 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 81-85 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 86-90 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 91-95 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

* 1. **Экспресс-тест на определение уровня здоровья**
  2. ***Возраст.*** *Каждый год дает один балл. Если вам 20, значит, вы имеете 20 баллов.*

1. ***Вес.*** *Нормальный вес условно равен росту в сантиметрах минус 100 для мужчин (110 для женщин). За каждый килограмм ниже нормы + 5 баллов, за каждый килограмм выше нормы -5 баллов.*
2. ***Курение.*** *Некурящий получает 30 баллов. За каждую выкуренную сигарету -1 балл.*
3. ***Физическая активность.*** *Занимаетесь спортом ежедневно +30 баллов, 4 раза в неделю +25 баллов, 3 раза в неделю +20 баллов, 2 раза +10 баллов, один раз + 5 баллов, ведете малоподвижный образ жизни – 20 баллов.*
4. ***Пульс в покое.*** *Эталон числа сокращений в покое 90, за каждый удар пульса из этой разницы плюс, минус 1 балл (н-р, пульс 76, то +14; пульс 96, т – 6)*

***Эталон теста\_\_\_***

*- Не более 20 баллов – у работника могут возникнуть серьезные проблемы со здоровьем (низкий потенциал)*

*- 21-60 баллов – у работника средний уровень здоровья (средний потенциал)*

*- 61- более 100 баллов– у работника высокий уровень здоровья (высокий)*

**1.3Определение темперамента**

*Из четырех предложенных ниже описаний характера выберите то, которое вам больше всего подходит. Его порядковый номер будет соответствовать названию вашего ведущего темперамента. Поскольку чистые темпераменты встречаются редко, из оставшихся описаний выберите еще одно, которое подходит вам в большей степени, чем остальные. Его номер будет соответствовать вашему дополнительному темпераменту.*

1. Я - человек энергичный и напористый, не всегда контролирую свои эмоции. Если выхожу из себя, то успокаиваюсь не сразу. Своим делом занимаюсь энергично и с полной отдачей, на посторонние вещи не отвлекаюсь. Прямолинеен в делах, и в отношениях. Даже самые трудные препятствия предпочитаю преодолевать, а не обходить.

2. Я - человек спокойный и уравновешенный, меня очень трудно вывести из себя. По характеру терпелив, умею ждать. Медленно приспосабливаюсь к новой обстановке. В дело вникаю глубоко, работаю неторопливо, шаг за шагом продвигаясь в выбранном направлении, не люблю отвлекаться от основного занятия.

3. Я - человек гибкий и динамичный, всегда нуждаюсь в разнообразии внешних впечатлений. Хотя легко возбуждаюсь, но так же быстро и успокаиваюсь. Предпочитаю расширять круг своих контактов и легко переключаюсь с одного занятия на другое. Ни при каких обстоятельствах не падаю духом, умею находить выход из любого положения.

4. Я - человек чувствительный и изменчивый, очень завишу от своего внутреннего состояния. Легко расстраиваюсь по пустякам и долго не успокаиваюсь. Из-за тонкой восприимчивости душевное равновесие дается мне с трудом, поэтому я нуждаюсь в эмоциональной поддержке близких. О моих перепадах настроения посторонним трудно догадаться.

**Эталон теста:**

1. холерический (*средний потенциал*)
2. флегматический (*средний потенциал)*
3. сангвинический (высокий)
4. меланхолический *(низкий потенциал)*

**1.4 Экспресс-тест на определение уровня интеллекта**

Шкала интеллекта определяет уровень логического мышления и формируется в ответах на вопросы 1, 2, 3, 14, 25, 26, 7, 8. При этом ответ «НЕТ» в 1, 2, 4, 8 вопросах. Ответ «ДА»—в вопросах 3, 5, 6, 7. Результат определяется по сумме совпадений. Максимальный балл равен 8(высокий потенциал). Средний потенциал — от 4 до 6.Низкий – ниже 6

Ответьте «ДА» или «НЕТ» на следующие вопросы.

1. Если бы сказали, что север находится на юге и что ночью светло, то должны были бы назвать ураган бедой.
2. Я предпочитаю избегать ситуаций, где могу оказаться хуже других.
3. Я люблю заниматься делом, требующим полной отдачи.
4. «Стул» так относится к «мебели», как «Луна» к «Солнцу».
5. Я думаю, что правильное число, которое должно продолжить ряд чисел 1, 2, 3, 6, 5, ..., — будет 10.
6. Я предпочитаю сложные задачи и цели.
7. Если стрелки часов встречаются через каждые 65 минут, отмеренных по точным часам, то эти первые часы спешат.
8. Я больше других озабочен тем, что обо мне думают люди.

**2. Определение квалификационного потенциала**

**2.1 Определение профессиональной направленности**

Каждый человек по своим личностным качествам подходит к определенному типу профессий. Данная модификация теста Голланда, основанная на соотнесении типов профессии с индивидуальными особенностями человека, призвана помочь выбрать профессию с учетом, в первую очередь личностных особенностей.

*Инструкция: Предположим, что после соответствующего обучения ты сможешь выполнять любую работу. Из предложенных ниже пар профессий надо выбрать одну, которая тебе больше подходит (исходя из твоих способностей и возможностей). Рядом с названием профессии в скобках стоит код. В бланке ответов, напротив кода выбранной профессии, поставь знак "+". Подсчитай количество плюсов в каждой строке. Например, из пары "инженер" - "социолог" тебе интереснее профессия социолога. Код этой профессии - 2. Значит, в бланке ответов в графе "код профессий" надо поставить "+" рядом с цифрой 2.*

Таблица

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Код профессии* | *Выбор (фиксировать плюсом)* | *Сумма плюсов* |
| *1.* |  |  |
| *2.* |  |  |
| *3.* |  |  |
| *4.* |  |  |
| *5.* |  |  |
| *6.* |  |  |

*Инженер (1) - Социолог (2)*

*Кондитер (1) – Священнослужитель (З)*

*Повар (1) - Статистик (4)*

*Фотограф (1) - Торговый администратор (5)*

*Механик (1) - Дизайнер (6)*

*Философ (2) - Врач (3)*

*Эколог (2) - Бухгалтер (4)*

*Программист (2) - Адвокат (5)*

*Кинолог (2) - Литературный переводчик (б)*

*Страховой агент (3) - Архивист (4)*

*Тренер (3) - Телерепортер (5)*

*Следователь (3) - Искусствовед (6)*

*Нотариус (4) - Брокер (5)*

*Оператор ЭВМ (4) - Манекенщица (6)*

*Фотокорреспондент (5) - Реставратор (6)*

*Озеленитель (1) - Биолог-исследователь (2)*

*Водитель (1) - Бортпроводник (3)*

*Метролог (1) - Картограф (4)*

*Радиомонтажник(1) - Художник по дереву (6)*

*Геолог (2) - Переводчик-гид (3)*

*Журналист (5) - Режиссер (6)*

*Библиограф (2) - Аудитор (4)*

*Фармацевт (2) - Юрисконсульт (3)*

*Генетик (2) - Архитектор (6)*

*Продавец (3) - Оператор почтовой связи (4)*

*Социальный работник (3) - Предприниматель (5)*

*Преподаватель вуза (3) - Музыкант-исполнитель (6)*

*Экономист (4) - Менеджер (5)*

*Корректор (4) - Дирижер (6)*

*Инспектор таможни (5) - Художник-модельер (б)*

*Телефонист (1) - Орнитолог (2)*

*Агроном (1) - Топограф (4)*

*Лесник (1) - Директор (5)*

*Мастер по пошиву одежды (1) - Хореограф (б)*

*Историк (2) - Инспектор ГАИ (4)*

*Антрополог (2) - Экскурсовод (3)*

*Вирусолог (2) - Актер (б)*

*Официант (3) - Товаровед (5)*

*Главный бухгалтер (4) - Инспектор уголовного розыска (5)*

*Парикмахер-модельер (б) - Психолог (3)*

*Пчеловод (1) - Коммерсант (5)*

*Судья (3) - Стенографист (4)*

***Эталон теста***

*Подсчитай количество плюсов в бланке ответов. Максимальное количество плюсов указывает на принадлежность к одному из шести профессиональных типов.*

*1. Реалистический тип (низкий потенциал)*

*Профессионалы данного типа склонны заниматься конкретными вещами и их использованием, отдают предпочтение занятиям, требующим применения физической силы, ловкости. Ориентированы в основном на практический труд, быстрый результат деятельности. Способности к общению с людьми, формулировке и изложению мыслей развиты слабее.*

*Чаще люди этого типа выбирают профессии механика, эле ктрика, инженера, агронома, садовода, кондитера, повара и другие профессии, которые предполагают решение конкретных задач, наличие подвижности, настойчивости, связь с техникой. Общение не является ведущим в структуре деятельности.*

*2. Интеллектуальный тип (средний потенциал)*

*Профессионалы данного типа отличаются аналитичностью, рационализмом, независимостью, оригинальностью, не склонны ориентироваться на социальные нормы.*

*Обладают достаточно развитыми математическими способностями, хорошей формулировкой и изложением мыслей, склонностью к решению логических, абстрактных задач.*

*Люди этого типа предпочитают профессии научно-исследовательского направления: физик, философ, программист и другие, в деятельности которых необходимы творческие способности и нестандартное мышление. Общение не является ведущим видом деятельности.*

*Бухгалтер, патентовед, нотариус, топограф, кор ректор и другие, направленные на обработку информации, пре доставленной в виде условных знаков, цифр, формул, текстов.*

*Сфера общения в таких видах деятельности ограничена и не является ведущей, что вполне устраивает данный тип личности. Коммуникативные и организаторские способности развиты слабо, но зато прекрасно развиты исполнительские качества.*

*3. Социальный тип (средний потенциал)*

*Профессионалы данного типа гуманны, чувствительны, ак тивны, ориентированы на социальные нормы, способны к сопереживанию, умению понять эмоциональное состояние другого человека.*

*Обладают хорошими вербальными (словесными) способностями, с удовольствием общаются с людьми. Математические способности развиты слабее.*

*Люди этого типа ориентированы на труд, главным содержанием которого является взаимодействие с другими людьми, возможность решать задачи, предполагающие анализ поведения и обучения людей. Возможные сферы деятельности: обучение, лечение****,*** обслуживание и другие, требующие постоянного контакта и общения с людьми, *способностей к убеждению.*

*4. Конвенциональный тип (высокий потенциал)*

*Профессионалы данного типа практичны, конкретны, не любят отступать от задуманного, энергичны, ориентированы на социальные нормы.*

*Предпочитают четко определенную деятельность, выбирают из окружающей среды цели и задачи, поставленные перед ними обычаями и обществом. В основном выбирают профессии, связанные с канцелярскими и расчетными работами, со зданием и оформлением документов, установлением количественных соотношений между числами, системами условных знаков* ***(экономисты).***

*5. Предприимчивый тип (высокий потенциал)*

*Профессионалы данного типа находчивы, практичны, быстро ориентируются в сложной обстановке, склонны к самостоятельному принятию решений, социальной активности, лидерству; имеют тягу к приключениям (возможно, авантюрным). Обладают достаточно развитыми коммуникативными способностями.*

*Не предрасположены к занятиям, требующим усидчивости, большой и длительной концентрации внимания. Предпочитают деятельность, требующую энергии, организаторских способностей. Профессии: предприниматель,* ***менеджер,*** *продюсер и другие, связанные с руководством, управлением и влиянием на разных людей в разных ситуациях.*

*6. Артистический тип (низкий потенциал)*

*Профессионалы данного типа оригинальны, независимы в принятии решений, редко ориентируются на социальные нормы и одобрение, обладают необычным взглядом на жизнь, гибкостью и скоростью мышления, высокой эмоциональной чувствительностью. Отношения с людьми строят, опираясь на свои ощущения, эмоции, воображение, интуицию. Обладают хорошей реакцией и обостренным восприятием. Любят и умеют общаться.*

*Профессиональная предрасположенность в наибольшей степени связана с актерско-сценической, музыкальной, изобразительной деятельностью.*

**2.2 Экспресс-тест на определение уровня ответственности**

Шкала ответственности содержит вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8. «НЕТ» — в ответах на вопросы 1, 2, 4, 5, 6. «ДА» — в ответах на вопросы 3,7,8 Результат определяется по сумме сов падений в обеих группах вопросов. Максимальный балл равен 8(высокий потенциал). Средний потенциал — от 4 до 6.Низкий – ниже 6

*Ответьте «ДА» или «НЕТ» на следующие вопросы.*

1. *1.Трудно бывает понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе.*
2. *В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще были виноваты другие люди, чем я сам.*
3. *Человек, который не смог добиться успеха в работе, скорее всего не проявил достаточно усилий.*
4. *Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.*
5. *Как правило руководство оказывается более эффективным, когда жестко контролирует действия своих подчиненных.*
6. *Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.*
7. *Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно решать, что и как делать.*
8. *То, что со мной случается — дело моих собственных рук.*

**3. Определение мотивационного потенциала**

**управление труд отношение**

1. *Наказывали ли вас в детстве (очень часто – 2, по заслугам – 3, нет – 1)*
2. *В вашей семье отмечают совместно памятные даты (всегда – 3, иногда – 2, никогда – 1)*
3. *В вашей семье принято дарить (сувениры – 3, крупные подарки -2, деньги – 1)*
4. *Будете ли вы рады подаренной открытке (всегда – 3, только от любимого – 2, нет – 1)*
5. *В осознано выбрали профессию (да – 3, скорее да – 2, нет – 1)*
6. *Легко ли вам дается обучение (да – 3, скорее да – 2, нет – 1)*
7. *Согласны ли вы трудиться какое-то время в «копилку будущего» (да – 3, скорее да – 2, нет – 1)*
8. *В шкале «жизненных ценностей» на первое место вы поставите: интересная работа – 3, материальное благополучие – 2, развлечения – 1)*
9. *Поддерживаете ли вы отношения со своими школьными друзьями (да – 3, скорее да – 2, нет – 1)*
10. *Совпадают ли ваши потребности с вашими возможностями (да – 3, скорее да – 2, нет – 1)*
11. *Готовы ли вы пожертвовать своим свободным временем ради реализации поставленной цели (да – 3, скорее да – 2, нет – 1)*
12. *Быстро ли вы переходите к действию после возникновения какой-то потребности (да – 3, скорее да – 2, нет – 1)*
13. *Вас все устраивает в сегодняшней жизни (да – 1, скорее нет – 2, нет – 3)*
14. *Возраст: до 22 лет – 2, до 35 – 3, после 35 – 1*
15. *Пол: муж – 1, жен – 2*

**4. Определение социального потенциала**

Шкала **морального контроля** содержит вопросы 2, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 13. Ответ «НЕТ» в вопросах 8, 9, 11, 13. Ответ «ДА»— в вопросах 2, 4, 6, 10. Результат определяется по сумме совпадений в обеих группах вопросов. Максимальный балл равен 8(высокий потенциал). Средний потенциал — от 4 до 6.Низкий – ниже 6

Шкала правдивости содержит вопросы 1, 3, 5, 7, 12, 14. При этом ответ «НЕТ» — в ответах на вопросы 1, 5. Ответ «ДА» — в 3, 7, 12, 14. Результат определяется по сумме совпадений. Максимальная величина шкалы доверия равняется 6 (высокий). Результат считается не достоверным, если балл по шкале доверия меньше 3.

*Ответьте «ДА» или «НЕТ» на следующие вопросы.*

1. *Я думаю, что моя память сейчас лучше, чем была раньше.*
2. *Мне важно, чтобы во всем, что меня окружает, был порядок.*
3. *Мне бывает трудно признать, что я не прав.*
4. *Я настолько осторожен и практичен, что со мной случается меньше неприятностей, чем с другими людьми.*
5. *Когда мне что-то удается, я нахожу эти дела легкими.*
6. *Думаю, что усилия, потраченные на составления планов, никогда нелишни.*
7. *Иногда я соображаю хуже, чем обычно.*
8. *Когда вопрос, который надо решить, очень труден и требует от меня много усилий, я стараюсь заняться другим делом.*
9. *Аккуратные, требовательные люди не уживаются со мной.*
10. *Дома в свободное время я обычно отдыхаю от всех дел.*
11. *Я думаю, что не все надо делать одинаково тщательно.*
12. *Иногда, хотя и кратковременно, у меня возникало чувство раздражения по отношению к моим родителям.*
13. *Ночью мне снятся фантастические, порой нелепые сны.*

*14.Мне легче не считаться с другими людьми, чем им со мной.*

**По результатам тестирования необходимо сделать выводы отдельно по каждой группе потенциалов и о трудовом потенциале работника в целом.**