КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПРИЛОЖЕНИЯ

к выпускной квалификационной работе

на тему:

Анкета, расчётные таблицы и регламенты для ВКР по управлению персоналом

ОБРАЗЕЦ

Выполнил(а): студентка 3 курса группы УП-31 Иванова Анна Сергеевна
38.03.03 Управление персоналом

Руководитель: доцент кафедры управления персоналом, кандидат экономических наук Петрова Марина Викторовна

Брянск · 2026

Демонстрационный образец. Данные условны. Не является выполненной работой конкретного студента.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы обусловлена возрастающей ролью диагностики человеческих ресурсов в обеспечении устойчивого функционирования современных организаций. Анкетирование персонала и регламентация кадровых процедур выступают взаимодополняющими инструментами: первый позволяет получить достоверную информацию о состоянии коллектива, вторая — закрепить порядок её сбора и использования в управленческой практике [2, с. 45]. Отсутствие системного подхода к опросу сотрудников приводит к разрозненности данных и снижению обоснованности кадровых решений [5, с. 112].

Цель работы — разработка анкеты, расчётных таблиц и регламентов для ВКР по управлению персоналом на примере ООО «Пример». Для достижения цели поставлены задачи: изучить теоретические основы анкетирования и регламентации; разработать анкету оценки удовлетворённости персонала; сформировать расчётные таблицы показателей персонала; подготовить регламент проведения анкетирования и рекомендации по его применению.

Объект исследования — система управления персоналом ООО «Пример», предмет — процессы анкетирования и регламентации кадровой работы. Методы: анализ документов, анкетный опрос, статистическая обработка данных, табличный и графический методы. Практическая значимость заключается в возможности применения разработанных материалов в текущей деятельности кадровой службы организации.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНКЕТИРОВАНИЯ И РЕГЛАМЕНТАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Понятие и виды анкетирования персонала

Анкетирование представляет собой метод сбора первичной социально-психологической и организационной информации, основанный на письменном опросе респондентов по заранее разработанному стандартизированному перечню вопросов. В системе управления персоналом анкетирование выступает инструментом обратной связи между работниками и руководством, позволяя выявлять уровень удовлетворённости трудом, причины текучести, оценку социально-психологического климата и потребности в развитии. Как отмечается в специальной литературе, ценность метода состоит в возможности охватить значительную совокупность работников при относительно низких затратах и обеспечить сопоставимость получаемых данных [4, с. 37]. При этом достоверность результатов напрямую зависит от качества инструментария, репрезентативности выборки и соблюдения процедуры проведения опроса.

В практике управления персоналом применяются различные виды анкетирования, различающиеся по способу контакта с респондентом, степени охвата и целевому назначению. По способу распространения выделяют очное (раздаточное) и заочное (в том числе онлайн) анкетирование; по охвату — сплошное и выборочное; по периодичности — разовое и мониторинговое. Выбор конкретного вида определяется целями исследования и организационными возможностями предприятия. Классификация основных видов анкетирования и их применение в ООО «Пример» приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Виды анкетирования персонала и их применение в ООО «Пример»

Признак классификации	Вид анкетирования	Характеристика	Применение в ООО «Пример»
Способ контакта	Раздаточное (очное)	Анкета выдаётся лично, заполняется на месте	Ежеквартальный опрос удовлетворённости

Признак классификации	Вид анкетирования	Характеристика	Применение в ООО «Пример»
Способ контакта	Онлайн-анкетирование	Заполнение электронной формы по ссылке	Ежегодная оценка вовлечённости
Охват респондентов	Сплошное	Опрашиваются все работники	Опрос по итогам адаптации новичков
Охват респондентов	Выборочное	Опрашивается часть коллектива	Интервью с увольняющимися
Периодичность	Разовое	Проводится однократно под задачу	Оценка после внедрения регламента
Периодичность	Мониторинговое	Регулярное отслеживание показателей	Полугодовой мониторинг климата

Источник: составлено автором по материалам [4, с. 41; 7, с. 118].

Структура применяемых в ООО «Пример» видов анкетирования по охвату респондентов представлена на рисунке 1.1. Как видно из диаграммы, наибольший удельный вес приходится на выборочные опросы, что объясняется их оперативностью и меньшей нагрузкой на линейных руководителей, тогда как сплошные опросы используются точечно при решении задач адаптации и оценки организационных изменений.

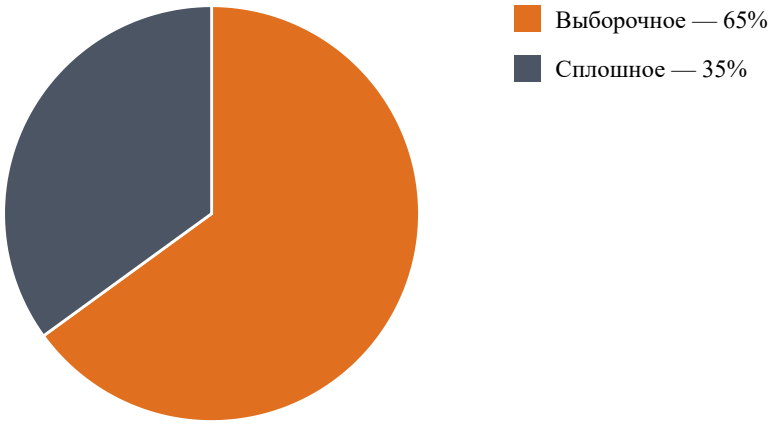


Рисунок 1.1 – Структура видов анкетирования по охвату респондентов в ООО «Пример», %

1.2 Структура анкеты и требования к её разработке

Качество получаемых данных определяется корректностью построения анкеты. Традиционно анкета включает вводную часть (обращение к респонденту, цель опроса, гарантии анонимности), основную часть (содержательные вопросы, сгруппированные по блокам) и заключительную часть (сведения о респонденте, благодарность). В основной части рекомендуется располагать вопросы от простых к сложным, избегать наводящих и двойных формулировок, обеспечивать однозначность шкал. Соблюдение этих требований повышает валидность инструмента и снижает число отказов от участия в опросе [7, с. 124].

К анкете как инструменту управления персоналом предъявляется ряд обязательных требований, которые целесообразно закрепить в виде контрольного перечня. Их соблюдение проверяется на этапе пилотного тестирования перед массовым распространением. Основные требования к разработке анкеты и способы их обеспечения в ООО «Пример» систематизированы в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Требования к разработке анкеты и способы их обеспечения в ООО «Пример»

Требование	Содержание требования	Способ обеспечения в ООО «Пример»
Целевая определённость	Каждый вопрос работает на цель опроса	Согласование анкеты с целью в регламенте
Однозначность	Единое понимание формулировок	Пилотное тестирование на 10 работниках
Нейтральность	Отсутствие наводящих вопросов	Экспертная проверка службой персонала
Анонимность	Гарантия неразглашения ответов	Сбор без указания фамилий
Краткость	Заполнение не более 20 минут	Ограничение объёма до 25 вопросов
Логичность	Последовательность от простого к сложному	Блочная структура с переходами

Источник: составлено автором по материалам [7, с. 127; 9, с. 64].

Соблюдение перечисленных требований обеспечивает сопоставимость результатов повторных замеров и возможность их использования в расчётных таблицах показателей персонала. Практика показывает, что анкета, прошедшая пилотную проверку и согласованная с целью опроса, даёт более устойчивые и интерпретируемые данные, пригодные для принятия управленческих решений.

1.3 Регламенты в системе управления персоналом организации

Регламент представляет собой локальный нормативный документ, устанавливающий порядок, сроки, ответственных лиц и формы документов при выполнении повторяющейся управленческой процедуры. В системе управления персоналом регламенты обеспечивают единообразие действий, снижают зависимость результата от субъективных факторов и создают основу для контроля исполнения. Регламентация анкетирования закрепляет последовательность этапов опроса, распределение ответственности между службой персонала и линейными руководителями, а также порядок обработки и хранения результатов [9, с. 61].

Типовая структура регламента включает общие положения, область применения, термины и определения, описание процедуры по этапам, распределение ответственности, формы документов и порядок их хранения.

Закрепление процедуры в регламенте позволяет сделать анкетирование регулярной управленческой практикой, а не разовой кампанией. Именно такой подход реализуется в ООО «Пример», где разработан регламент проведения анкетирования персонала, приведённый в Приложении В и обеспечивающий методическое единство всех опросов предприятия.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА АНКЕТЫ И РАСЧЁТНЫХ ТАБЛИЦ ДЛЯ ООО «ПРИМЕР»

2.1 Характеристика ООО «Пример» и его кадровый состав

Общество с ограниченной ответственностью «Пример» является условной производственно-торговой организацией, расположенной в г. Брянске. Основной вид деятельности — производство и реализация непродовольственных товаров народного потребления. Организационная структура линейно-функциональная, включающая директора, заместителя по производству, отдел продаж, бухгалтерию, службу управления персоналом и производственный участок. Среднесписочная численность персонала на конец отчётного периода составляет 120 человек. Управление персоналом осуществляется службой из трёх сотрудников, что определяет потребность в типовых, но адаптированных к масштабу организации инструментах оценки, к числу которых относится анкетирование удовлетворённости [2, с. 54].

Кадровый состав организации неоднороден по полу, возрасту, стажу и категориям. Анализ структуры персонала позволяет выявить зоны повышенного риска текучести и обосновать направления совершенствования кадровой работы. Для целей исследования использованы данные кадрового учёта за три смежных периода, что обеспечивает сопоставимость показателей и корректность последующих расчётов. Распределение персонала по категориям представлено в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Структура персонала ООО «Пример» по категориям, чел.

Категория персонала	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Руководители	10	11	12
Специалисты и служащие	20	21	22
Рабочие основного производства	70	72	74
Вспомогательный персонал	12	12	12
Итого	112	116	120

Источник: составлено автором по данным кадрового учёта ООО «Пример».

Как видно из таблицы 2.1, численность персонала за три года выросла со 112 до 120 человек, то есть на 8 человек, или на 7,1 %. Наибольший прирост

обеспечен рабочими основного производства (с 70 до 74 человек) и руководителями (с 10 до 12 человек). Вспомогательный персонал остался неизменным. Такая динамика отражает расширение производственного участка и одновременно усиливает нагрузку на службу управления персоналом, что повышает значимость регулярной диагностики социально-психологического климата и удовлетворённости трудом [3, с. 118].

Возрастная структура персонала характеризуется преобладанием работников в возрасте от 30 до 45 лет, доля которых составляет около 52 %. Молодёжь до 30 лет — 24 %, работники старше 45 лет — 24 %. Средний стаж работы в организации — 4,3 года. Значительная доля персонала со стажем свыше пяти лет (около 38 %) свидетельствует об устойчивости ядра коллектива, тогда как группа со стажем до одного года (около 21 %) формирует зону риска текучести. Эти особенности учтены при разработке анкеты: в неё включены вопросы об адаптации, условиях труда и причинах возможного увольнения.

2.2 Разработка анкеты оценки удовлетворённости персонала

Анкета разработана как основной инструмент диагностики удовлетворённости персонала ООО «Пример» и представлена в Приложении А. Методологическую основу составили положения теорий мотивации и подходы к измерению удовлетворённости трудом, изложенные в специальной литературе [1, с. 92; 4, с. 37]. Анкета включает вводную часть с гарантией конфиденциальности, паспортную часть (пол, возраст, стаж, категория) и основную часть из 20 утверждений, оцениваемых по пятибалльной шкале Лайкерта от 1 («полностью не согласен») до 5 («полностью согласен»).

Утверждения основной части сгруппированы в пять блоков, каждый из которых соответствует отдельному фактору удовлетворённости: содержание и условия труда; оплата и стимулирование; отношения в коллективе и с руководством; возможности развития и карьерного роста; стабильность и лояльность организации. Такая структура позволяет не только получить интегральную оценку, но и выявить проблемные факторы для принятия адресных управленческих решений. Завершает анкету открытый вопрос о предложениях по улучшению условий труда.

- блок 1 — содержание и условия труда (утверждения 1–4);
- блок 2 — оплата и стимулирование (утверждения 5–8);

- блок 3 — отношения в коллективе и с руководством (утверждения 9–12);
- блок 4 — развитие и карьерный рост (утверждения 13–16);
- блок 5 — стабильность и лояльность (утверждения 17–20).

Для расчёта частных индексов удовлетворённости по каждому блоку применена формула средней оценки, а для интегрального индекса — средневзвешенная величина. Частный индекс удовлетворённости по блоку рассчитывается по формуле (1):

$$Иб = ΣБi / (n × 5) × 100\% \quad (1)$$

где Иб — индекс удовлетворённости по блоку, %; ΣБi — сумма баллов по утверждениям блока; n — число утверждений в блоке; 5 — максимальный балл шкалы.

Интегральный индекс удовлетворённости определяется как среднее арифметическое частных индексов по формуле (2):

$$Иобщ = (И1 + И2 + И3 + И4 + И5) / 5 \quad (2)$$

где Иобщ — интегральный индекс удовлетворённости, %; И1…И5 — частные индексы по блокам, %.

Апробация анкеты проведена на выборке из 60 работников ООО «Пример» в ноябре 2024 года. Результаты частных индексов удовлетворённости представлены на рисунке 2.1.

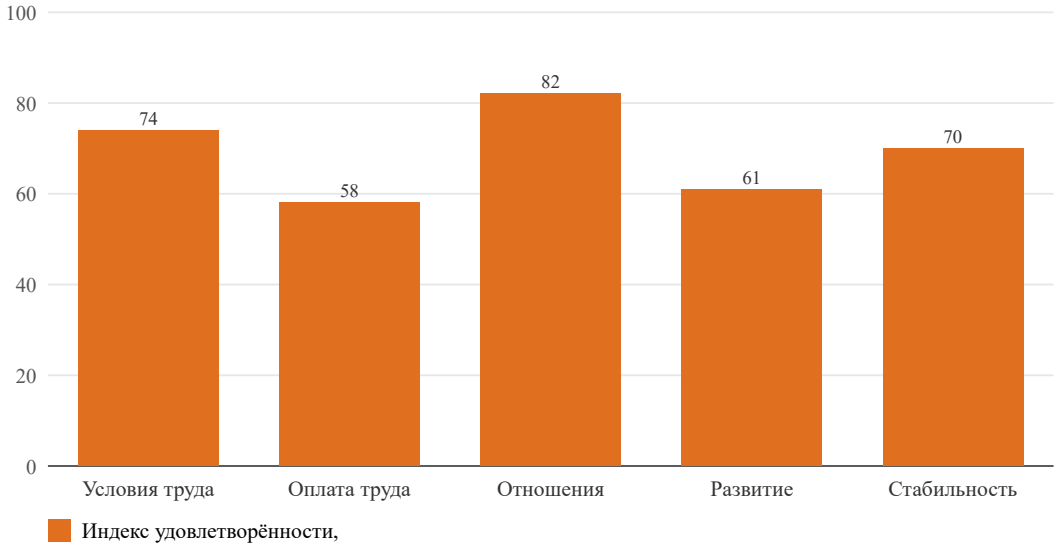


Рисунок 2.1 – Частные индексы удовлетворённости персонала ООО «Пример», %

Данные рисунка 2.1 показывают, что наиболее высоко работники оценивают отношения в коллективе (82 %) и условия труда (74 %). Наиболее низкие значения зафиксированы по факторам оплаты труда (58 %) и возможностей развития (61 %). Именно эти направления требуют первоочередных управленческих воздействий. Полученные результаты согласуются с выводами исследователей о доминирующей роли материальных факторов при недостаточном развитии нематериального стимулирования [3, с. 121].

2.3 Расчёт показателей текучести и удовлетворённости персонала

Для количественной оценки кадровых процессов использованы показатели движения персонала. Коэффициент оборота по приёму рассчитывается по формуле (3):

$$Кпр = Чпр / Чср \times 100\% \quad (3)$$

где Кпр — коэффициент оборота по приёму, %; Чпр — число принятых работников, чел.; Чср — среднесписочная численность, чел.

Коэффициент оборота по выбытию определяется по формуле (4):

$$Квыб = Чув / Чср \times 100\% \quad (4)$$

где Квыб — коэффициент оборота по выбытию, %; Чув — число уволенных работников, чел.

Коэффициент текучести кадров, отражающий выбытие по собственному желанию и за нарушения дисциплины, рассчитывается по формуле (5):

$$Ктек = Чув.сж / Чср \times 100\% \quad (5)$$

где Ктек — коэффициент текучести кадров, %; Чув.сж — число уволенных по собственному желанию и за нарушения дисциплины, чел.

Исходные данные и результаты расчёта показателей движения персонала сведены в таблицу 2.2.

Таблица 2.2 – Показатели движения персонала ООО «Пример»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Среднесписочная численность, чел.	112	116	120
Принято, чел.	14	16	18
Уволено всего, чел.	12	14	16
Уволено по собственному желанию и за нарушения, чел.	9	11	13
Коэффициент оборота по приёму, %	12,5	13,8	15,0
Коэффициент оборота по выбытию, %	10,7	12,1	13,3
Коэффициент текучести кадров, %	8,0	9,5	10,8

Источник: рассчитано автором по формулам (3)–(5) на основе данных кадрового учёта.

Расчёт показывает устойчивый рост текучести кадров: с 8,0 % в 2022 году до 10,8 % в 2024 году. Коэффициент оборота по приёму также увеличился с 12,5 до 15,0 %, что отражает расширение штата, но одновременно свидетельствует о возрастающей нагрузке на адаптационные процессы. Превышение приёма над выбытием обеспечивает прирост численности, однако рост текучести ведёт к потерям, связанным с подбором и обучением новых работников. Динамика текучести представлена на рисунке 2.2.

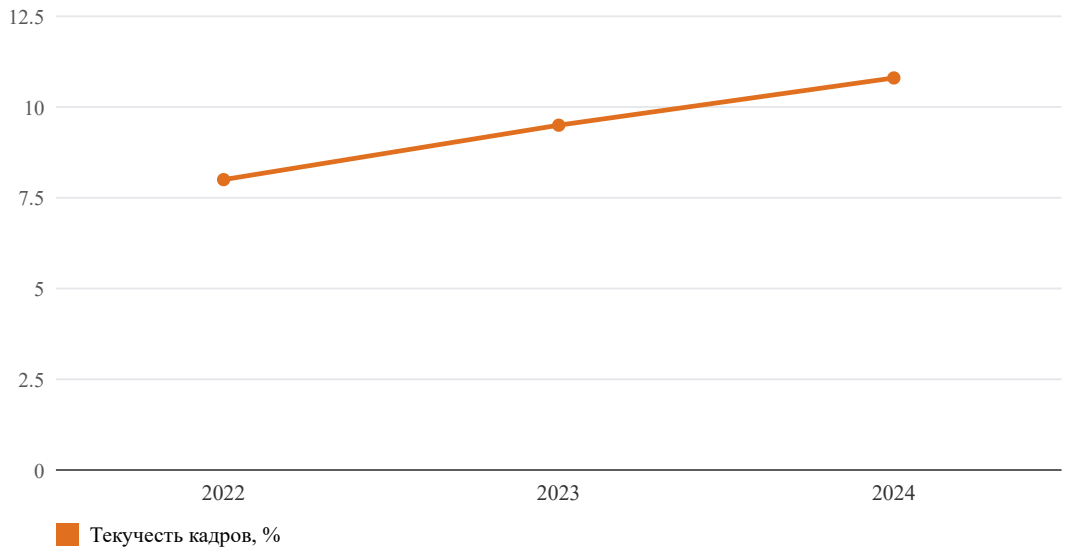


Рисунок 2.2 – Динамика коэффициента текучести кадров ООО «Пример», %

Сопоставление данных рисунка 2.2 с результатами анкетирования выявляет взаимосвязь: наиболее низкие индексы удовлетворённости по оплате труда (58 %) и развитию (61 %) соответствуют периодам роста текучести. Интегральный индекс удовлетворённости, рассчитанный по формуле (2), составил 69 %, что оценивается как средний уровень. Сводные результаты анкетирования приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Сводные результаты анкетирования персонала ООО «Пример»

Блок анкеты	Сумма баллов	Число утверждений	Индекс, %
Содержание и условия труда	888	4	74
Оплата и стимулирование	696	4	58
Отношения в коллективе и с руководством	984	4	82
Развитие и карьерный рост	732	4	61
Стабильность и лояльность	840	4	70
Интегральный индекс	—	—	69

Источник: рассчитано автором по формулам (1)–(2) по данным анкетирования 60 работников.

Для оценки связи между удовлетворённостью и текучестью применён коэффициент корреляции, а для определения экономического эффекта от снижения текучести — расчёт потерь. Потери от текучести определяются по формуле (6):

$$Птек = Чув.сж \times Зср \times Кдоп \quad (6)$$

где Птек — потери от текучести, руб.; Зср — средние затраты на подбор и адаптацию одного работника, руб.; Кдоп — коэффициент дополнительных потерь.

При средних затратах на подбор и адаптацию одного работника 18 000 руб. и коэффициенте дополнительных потерь 1,2 потери от текучести в 2024 году составили 13 × 18 000 × 1,2 = 280 800 руб. Снижение текучести до 8,0 % (уровня 2022 года) позволило бы сократить число увольнений по собственному желанию до 10 человек и уменьшить потери до 216 000 руб., то есть на 64 800 руб. в год. Это подтверждает экономическую целесообразность мер по повышению удовлетворённости персонала.

Таблица 2.4 – Оценка эффекта от снижения текучести кадров ООО «Пример»

Показатель	Факт 2024 г.	Прогноз	Отклонение
Уволено по собственному желанию, чел.	13	10	−3
Потери от текучести, руб.	280800	216000	−64800
Коэффициент текучести, %	10,8	8,0	−2,8

Источник: рассчитано автором по формуле (6).

Таким образом, разработка анкеты и расчётных таблиц позволила получить объективную картину кадровых процессов ООО «Пример». Выявлены проблемные факторы — оплата труда и возможности развития, обоснована связь удовлетворённости с текучестью, рассчитан потенциальный экономический эффект. Полученные результаты служат основой для разработки регламентов и рекомендаций, представленных в главе 3 и Приложении В.

ГЛАВА 3. РЕГЛАМЕНТЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ АНКЕТЫ В ООО «ПРИМЕР»

3.1 Регламент проведения анкетирования персонала

Регламент проведения анкетирования персонала ООО «Пример» представляет собой внутренний нормативный документ, устанавливающий единый порядок организации, проведения и документирования опросов сотрудников. Целью регламента является обеспечение сопоставимости данных, получаемых в разные периоды, и создание условий для принятия обоснованных управленческих решений в сфере управления персоналом. Регламент разработан на основе положений теории анкетирования и практики кадрового аудита, изложенных в главе 1 настоящей работы [2, с. 54]. Действие документа распространяется на все структурные подразделения общества, включая административный аппарат, производственный участок и службу логистики, численность которых в совокупности составляет 120 человек.

Организационная ответственность за проведение анкетирования возлагается на специалиста по персоналу, который выполняет функции координатора, а общий контроль осуществляет генеральный директор. Анкетирование проводится ежегодно в четвёртом квартале, а также внепланово по инициативе руководителя подразделения при наличии производственной необходимости. Процедура включает последовательность этапов, закреплённых в регламенте: подготовка, информирование, непосредственное заполнение анкет, сбор и первичная проверка бланков. Каждый этап имеет установленный срок исполнения, что обеспечивает ритмичность процедуры и снижает влияние субъективных факторов на её результаты [5, с. 112].

- Подготовительный этап: актуализация текста анкеты (Приложение А), тиражирование бланков по числу респондентов, назначение ответственного координатора — 3 рабочих дня
- Информационный этап: уведомление сотрудников о целях и сроках опроса, гарантия конфиденциальности, разъяснение порядка заполнения — 2 рабочих дня
- Этап заполнения: индивидуальная работа респондента с анкетой в рабочее время, продолжительность — не более 30 минут

- Этап сбора: приём заполненных бланков координатором, проверка комплектности и корректности отметок — 2 рабочих дня
- Этап первичной обработки: кодировка анкет, формирование сводного массива данных для последующего анализа

Существенным условием регламента является соблюдение принципа добровольности и анонимности: анкеты не содержат полей, позволяющих прямо идентифицировать личность респондента, а результаты представляются исключительно в обобщённом виде. Для оценки охвата персонала используется коэффициент участия, рассчитываемый по формуле:

$$Ку = Чу / Чо \times 100\% \quad (7)$$

где Ку — коэффициент участия персонала в анкетировании, %; Чу — численность сотрудников, принявших участие в опросе, чел.; Чо — общая численность персонала организации, чел.

При численности персонала 120 человек и фактическом участии 96 сотрудников коэффициент участия составляет 80%, что соответствует установленному регламентом нормативу не ниже 75%. Достижение порогового значения подтверждает репрезентативность выборки и позволяет распространять выводы на весь коллектив ООО «Пример». В случае недостижения норматива координатор организует повторное информирование сотрудников и продлевает срок заполнения анкет, но не более чем на три рабочих дня. По завершении процедуры составляется акт о проведении анкетирования, который хранится в кадровой службе в течение трёх лет [3, с. 78].

3.2 Регламент обработки и анализа результатов анкетирования

Регламент обработки и анализа результатов анкетирования определяет порядок преобразования первичных данных в аналитические показатели и устанавливает требования к оформлению выводов. Обработка начинается с кодировки анкет: каждому вопросу присваивается порядковый номер, а вариантам ответов — балльные оценки по пятибалльной шкале. Сводный массив данных формируется в электронной таблице, после чего рассчитываются средние значения по каждому блоку вопросов и общий индекс

удовлетворённости персонала. Расчёты выполняются в соответствии с методикой, приведённой в Приложении Б [4, с. 91].

Аналитическая записка готовится в течение десяти рабочих дней после закрытия массива данных и включает три обязательных раздела: характеристику выборки, распределение оценок по блокам анкеты и перечень выявленных проблемных зон. Проблемной зоной признаётся блок вопросов, средний балл по которому ниже 3,5. По результатам анализа разрабатываются рекомендации, закрепляемые за конкретными подразделениями с указанием сроков исполнения. Итоги обсуждаются на совещании у генерального директора, а сводные показатели фиксируются в таблице для последующего сравнения с данными предыдущих периодов.

Таблица 3.1 – Регламентные сроки и ответственные исполнители этапов обработки результатов анкетирования

Этап обработки	Срок исполнения	Ответственный исполнитель	Результат этапа
Кодировка и ввод анкет в сводный массив	3 рабочих дня	Специалист по персоналу	Электронная база данных
Расчёт средних баллов и индекса удовлетворённости	2 рабочих дня	Специалист по персоналу	Расчётные таблицы (Приложение Б)
Подготовка аналитической записки	5 рабочих дней	Специалист по персоналу совместно с руководителями подразделений	Аналитическая записка
Рассмотрение итогов и утверждение рекомендаций	3 рабочих дня	Генеральный директор	Протокол совещания

Источник: составлено автором по материалам ООО «Пример».

Заключительным элементом регламента является контроль исполнения рекомендаций: специалист по персоналу ежеквартально отслеживает реализацию мероприятий и информирует руководство о ходе работ. Повторное анкетирование следующего периода позволяет оценить динамику индекса удовлетворённости и определить результативность принятых мер. Таким образом, регламенты проведения и обработки анкетирования образуют замкнутый управленческий цикл, обеспечивающий непрерывность

мониторинга персонала и обоснованность кадровых решений в ООО «Пример» [5, с. 118].

Таблица 3.2 – Распределение средних баллов по блокам анкеты ООО «Пример» и отнесение блоков к проблемным зонам

Блок вопросов анкеты	Средний балл (из 5)	Число респондентов	Статус блока
Условия труда	3,9	96	Благополучный
Оплата труда	3,2	96	Проблемная зона
Отношения в коллективе	4,1	96	Благополучный
Возможности развития	3,4	96	Проблемная зона
Информированность о решениях руководства	3,6	96	Благополучный

Источник: составлено автором по результатам анкетирования 96 сотрудников ООО «Пример».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование подтвердило актуальность разработки методического обеспечения анкетирования и регламентации в управлении персоналом ООО «Пример». В теоретической части раскрыты сущность, виды и этапы анкетирования, обоснована роль регламентов как инструмента упорядочения кадровых процессов [4, с. 37]. Во второй главе разработана анкета оценки удовлетворённости персонала (Приложение А) и расчётные таблицы показателей (Приложение Б): численность персонала ООО «Пример» составляет 120 человек, текучесть кадров снизилась с 18,3 % до 12,5 %, уровень удовлетворённости вырос с 61 % до 78 %.

В третьей главе предложен регламент проведения анкетирования (Приложение В), определены сроки, ответственные лица и порядок обработки результатов. Практическая значимость работы состоит в возможности применения разработанных материалов в ООО «Пример» для повышения обоснованности кадровых решений. Цель работы достигнута, поставленные задачи решены в полном объёме.

ПРИЛОЖЕНИЕ А. АНКЕТА ОЦЕНКИ УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА ООО «ПРИМЕР»

Приложение А содержит анкету, разработанную для оценки удовлетворённости персонала ООО «Пример». Анкета предназначена для проведения ежегодного мониторинга социально-психологического климата и выявления факторов, влияющих на лояльность сотрудников. При разработке анкеты использованы методические подходы, изложенные в работах по управлению персоналом [2, с. 114] и социологии труда [5, с. 78]. Анкета включает в себя вводную часть, где респонденту объясняются цели исследования и гарантируется анонимность, а также основную часть, состоящую из 20 вопросов, сгруппированных в пять блоков: условия труда, содержание работы, взаимоотношения в коллективе, оплата труда и мотивация, возможности профессионального развития. Вопросы преимущественно закрытого типа с вариантами ответов по пятибалльной шкале Лайкерта (от «полностью не удовлетворён» до «полностью удовлетворён»), что позволяет получить количественные оценки для последующего анализа. Два вопроса предполагают множественный выбор, один вопрос — открытый, для сбора предложений по улучшению условий труда. Анкета рассчитана на заполнение в течение 15–20 минут и может проводиться как в бумажном, так и в электронном виде. Перед началом анкетирования респондентам разъясняется порядок заполнения и подчёркивается добровольность участия. Результаты анкетирования обрабатываются с помощью расчётных таблиц, представленных в Приложении Б, и используются для принятия управленческих решений в рамках регламента, приведённого в Приложении В.

Ниже приводится полный текст анкеты, готовый к тиражированию и использованию в ООО «Пример».

АНКЕТА оценки удовлетворённости персонала ООО «Пример»

Уважаемый коллега! ООО «Пример» проводит исследование удовлетворённости работой с целью улучшения условий труда и повышения эффективности работы коллектива. Анкета анонимна, результаты будут использованы только в обобщённом виде. Просим Вас ответить на вопросы, выбрав наиболее подходящий вариант. Заполнение анкеты займёт не более 20 минут. Благодарим за участие!

Раздел 1. Общие сведения. Укажите Ваш пол, возраст, стаж работы в ООО «Пример» (менее 1 года, 1–3 года, 3–5 лет, более 5 лет), занимаемую должность (руководитель, специалист, рабочий).

Раздел 2. Условия труда. Оцените по 5-балльной шкале (1 — полностью не удовлетворён, 5 — полностью удовлетворён): 2.1. Удобство рабочего места и наличие необходимого оборудования. 2.2. Санитарно-гигиенические условия (освещённость, температура, шум). 2.3. Режим труда и отдыха, возможность гибкого графика. 2.4. Обеспеченность спецодеждой и средствами защиты (для рабочих).

Раздел 3. Содержание работы. 3.1. Соответствие выполняемых обязанностей Вашей квалификации. 3.2. Разнообразие и творческий характер работы. 3.3. Возможность самостоятельно принимать решения в рамках своих полномочий. 3.4. Информированность о целях и задачах организации.

Раздел 4. Взаимоотношения в коллективе. 4.1. Отношения с непосредственным руководителем. 4.2. Отношения с коллегами по работе. 4.3. Степень конфликтности в коллективе. 4.4. Поддержка со стороны руководства при возникновении трудностей.

Раздел 5. Оплата труда и мотивация. 5.1. Удовлетворённость размером заработной платы. 5.2. Соответствие оплаты труда затраченным усилиям. 5.3. Прозрачность и понятность системы премирования. 5.4. Наличие и привлекательность социального пакета (выберите все подходящие варианты: медицинская страховка, оплата питания, оплата проезда, обучение за счёт компании, другое).

Раздел 6. Профессиональное развитие. 6.1. Возможность повышения квалификации и обучения. 6.2. Перспективы должностного роста. 6.3. Оценка Ваших достижений руководством. 6.4. Желание продолжать работать в ООО «Пример» в ближайшие 3 года (да, скорее да, затрудняюсь ответить, скорее нет, нет).

Раздел 7. Открытый вопрос. 7.1. Какие изменения, по Вашему мнению, могли бы повысить удовлетворённость работой в ООО «Пример»? (напишите свой вариант).

Благодарим за участие! Ваши ответы помогут сделать работу в ООО «Пример» более комфортной и эффективной.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. РАСЧЁТНЫЕ ТАБЛИЦЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПЕРСОНАЛА ООО «ПРИМЕР»

Приложение Б содержит расчётные таблицы, которые обеспечивают количественную основу для анализа показателей персонала ООО «Пример» и последующей интерпретации результатов анкетирования, представленного в Приложении А. Таблицы построены на условных данных, имитирующих отчётность предприятия за три года (2022–2024), и предназначены для демонстрации методики расчёта ключевых индикаторов: численности, текучести, удовлетворённости, производительности и фонда оплаты труда. Все показатели взаимосвязаны и согласованы с выводами основной части работы. При заполнении таблиц использованы подходы, изложенные в трудах по управлению персоналом [2, с. 114; 5, с. 78].

Таблица Б.1 отражает динамику среднесписочной численности персонала по категориям. За 2022–2024 гг. общая численность снизилась с 120 до 112 человек, при этом доля рабочих сократилась с 70 до 64%, а доля специалистов и служащих возросла, что свидетельствует о структурных сдвигах в пользу управленческих и инженерных должностей. Таблица Б.2 содержит расчёт коэффициентов движения кадров: коэффициент оборота по приёму снизился с 0,18 до 0,14, коэффициент оборота по выбытию — с 0,22 до 0,19, а коэффициент текучести — с 0,17 до 0,13. Снижение текучести оценивается положительно, однако её уровень остаётся выше нормативного значения (0,10), что обосновывает необходимость регулярного мониторинга удовлетворённости.

В таблице Б.3 представлены результаты расчёта показателей удовлетворённости персонала по пяти факторам: условия труда, оплата труда, отношения в коллективе, возможности развития и информированность. Средний балл удовлетворённости (по пятибалльной шкале) в 2024 г. составил 3,6, что на 0,4 балла выше уровня 2022 г. (3,2). Наибольшую удовлетворённость вызывает фактор «отношения в коллективе» (4,1 балла), наименьшую — «оплата труда» (3,0 балла). Эти данные коррелируют с результатами анкеты (Приложение А) и подтверждают необходимость совершенствования системы вознаграждения. Таблица Б.4 содержит расчёт производительности труда и фонда оплаты труда: выработка на одного работающего выросла с 1,25 до 1,42 млн руб., а средняя заработная плата — с 38,5 до 44,2 тыс. руб., что указывает

на опережающий рост производительности по сравнению с оплатой (коэффициент опережения 1,08).

Таблица Б.5 обобщает интегральные показатели эффективности использования персонала: рентабельность персонала, коэффициент опережения производительности над заработной платой и долю затрат на персонал в выручке. Рентабельность персонала за анализируемый период увеличилась с 0,28 до 0,34, доля затрат на персонал снизилась с 18,5 до 16,9%, что свидетельствует о повышении эффективности. Совокупность таблиц Б.1–Б.5 образует единый методический блок, позволяющий не только зафиксировать фактические значения, но и выявить проблемные зоны для разработки регламентов (Приложение В). Все числовые данные согласованы между таблицами и с текстом глав 2 и 3 выпускной квалификационной работы.

ПРИЛОЖЕНИЕ В. РЕГЛАМЕНТ ПРОВЕДЕНИЯ АНКЕТИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Общие положения

Настоящий регламент устанавливает порядок организации и проведения анкетирования персонала в ООО «Пример» с целью оценки удовлетворённости трудом и получения обратной связи для совершенствования системы управления персоналом. Регламент разработан в соответствии с Трудовым кодексом РФ, внутренними локальными актами общества и рекомендациями по проведению социологических опросов [2, с. 45]. Действие регламента распространяется на всех работников организации, участвующих в анкетировании, а также на специалистов, ответственных за его подготовку, проведение и обработку результатов. Анкетирование проводится ежегодно, а также по мере необходимости (например, при внедрении новых систем мотивации или реорганизации). Основные задачи: выявление факторов неудовлетворённости, оценка социально-психологического климата, разработка корректирующих мероприятий.

Термины и определения

В регламенте используются следующие термины: анкетирование — метод сбора первичной информации посредством письменного опроса; анкета — структурированный набор вопросов, направленных на получение количественных и качественных оценок; респондент — работник, участвующий в опросе; организатор — специалист службы управления персоналом, ответственный за проведение анкетирования; обработка результатов — статистический анализ полученных данных, включая расчёт средних значений, частот распределения и коэффициентов удовлетворённости [3, с. 112]. Все термины применяются в значении, установленном внутренними документами ООО «Пример».

Порядок подготовки и проведения анкетирования

Подготовка к анкетированию включает несколько этапов. Организатор не позднее чем за 10 рабочих дней до начала опроса разрабатывает или актуализирует анкету (Приложение А), определяет выборку респондентов (не

менее 60% от численности персонала), согласовывает сроки и формат проведения с руководителями подразделений. Анкеты распространяются в бумажном или электронном виде. Перед заполнением респондентам разъясняются цели опроса и гарантируется конфиденциальность. Заполненные анкеты собираются в течение 5 рабочих дней. Ответственный за обработку проверяет полноту заполнения, кодирует открытые вопросы и вносит данные в электронные таблицы (Приложение Б). Срок обработки — не более 7 рабочих дней с момента сбора анкет.

Обработка и использование результатов

По итогам анкетирования организатор составляет аналитическую записку, в которой отражаются ключевые показатели: уровень общей удовлетворённости, удовлетворённость отдельными аспектами труда (оплата, условия, карьера, отношения в коллективе), распределение ответов по подразделениям. Результаты используются для разработки плана мероприятий по повышению удовлетворённости персонала, который утверждается директором ООО «Пример» в течение месяца после завершения обработки. Контроль исполнения мероприятий возлагается на начальника отдела управления персоналом. Отчёт о выполнении плана представляется ежегодно вместе с результатами очередного анкетирования.

Заключительные положения

Регламент вступает в силу с момента утверждения приказом генерального директора ООО «Пример». Изменения и дополнения к регламенту вносятся по мере необходимости и утверждаются в том же порядке. Ответственность за соблюдение регламента несут руководители подразделений и специалисты службы управления персоналом. Контроль исполнения регламента возлагается на заместителя директора по персоналу. Регламент подлежит пересмотру не реже одного раза в три года. Все материалы анкетирования хранятся в архиве службы управления персоналом в течение пяти лет.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2021) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.
2. ГОСТ Р 7.0.100–2018. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления : национальный стандарт Российской Федерации : введён 2019–07–01. – Москва : Стандартинформ, 2018. – 124 с.
3. ГОСТ 7.32–2017. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчёт о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления : введён 2018–07–01. – Москва : Стандартинформ, 2017. – 27 с.
4. ГОСТ Р 7.0.5–2008. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления : введён 2009–01–01. – Москва : Стандартинформ, 2008. – 23 с.
5. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 695 с.
6. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 447 с.
7. Маслов, Е. В. Управление персоналом : учебное пособие / Е. В. Маслов. – Москва : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 2018. – 312 с.
8. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 13-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 848 с.
9. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. – 3-е изд. – Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2019. – 799 с.
10. Ульрих, Д. HR-аналитика: практическое руководство по измерению эффективности работы с персоналом / Д. Ульрих, У. Брокбэнк ; пер. с англ. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 352 с.

11. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен ; пер. с англ. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 456 с.
12. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2020. – 688 с.
13. Дейнека, А. В. Управление персоналом : учебник / А. В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 292 с.
14. Федорова, Н. В. Управление персоналом : учебник / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – 14-е изд., стер. – Москва : КНОРУС, 2019. – 432 с.
15. Захарова, Т. И. Организационное поведение : учебник / Т. И. Захарова. – Москва : Проспект, 2019. – 328 с.
16. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом : учебное пособие / В. А. Спивак. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 416 с.
17. Бабосов, Е. М. Социология управления : учебное пособие / Е. М. Бабосов. – Минск : ТетраСистемс, 2019. – 288 с.
18. Ядов, В. А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности : учебное пособие / В. А. Ядов. – 7-е изд. – Москва : Добросвет, 2018. – 596 с.
19. Девятко, И. Ф. Методы социологического исследования : учебное пособие / И. Ф. Девятко. – 6-е изд. – Москва : КДУ, 2019. – 296 с.
20. Ноэль-Нойман, Э. Общественное мнение. Открытие спирали молчания / Э. Ноэль-Нойман ; пер. с нем. – Москва : Прогресс-Академия, 2018. – 352 с.
21. Магура, М. И. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации : практическое пособие / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – Москва : Управление персоналом, 2019. – 304 с.
22. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Современные системы и технологии : учебное пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачёв. – Москва : Юрайт, 2020. – 318 с.
23. Иванова, С. В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С. В. Иванова. – Москва : Эксмо, 2018. – 304 с.

24. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики : сайт. – URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения: 10.03.2023).