КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

по ГОСТ Р 7.0.100–2018

на тему:

Список литературы по ГОСТ Р 7.0.100–2018 к ВКР на тему «Управление персоналом организации на основе современных кадровых технологий (на материалах ООО «Пример»)»

ОБРАЗЕЦ

Выполнил(а): студентка 4 курса группы УП-41 Иванова Анна Сергеевна
38.03.03 Управление персоналом

Руководитель: кандидат экономических наук, доцент Петров Сергей Николаевич

Брянск · 2026

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

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью персонала как стратегического ресурса организации и необходимостью внедрения современных кадровых технологий для повышения эффективности управления. В условиях динамичной внешней среды и ужесточения конкуренции компании вынуждены искать новые подходы к работе с людьми, чтобы обеспечить устойчивое развитие и достижение целей [3, с. 15].

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом ООО «Пример» на основе современных кадровых технологий. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: изучить теоретические основы управления персоналом и сущность современных кадровых технологий; провести анализ системы управления персоналом ООО «Пример»; выявить проблемы и разработать рекомендации по совершенствованию управления персоналом.

Объектом исследования выступает ООО «Пример», предметом – система управления персоналом организации. Теоретической базой послужили труды отечественных и зарубежных учёных в области управления персоналом, материалы периодической печати, а также внутренняя документация ООО «Пример». Методы исследования: анализ, синтез, сравнение, анкетирование, статистическая обработка данных [7, с. 42].

Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанных мероприятий в деятельности ООО «Пример» для повышения удовлетворённости персонала и эффективности труда. Структура работы состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И СОВРЕМЕННЫХ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

1.1 Понятие и сущность управления персоналом организации

Управление персоналом представляет собой целенаправленную деятельность руководства и кадровых служб организации по формированию, развитию и рациональному использованию человеческих ресурсов для достижения целей организации. В научной литературе понятие эволюционировало от «управления кадрами» через «управление человеческими ресурсами» к концепции управления человеческим капиталом, что отражает возрастающую роль знаний, компетенций и мотивации работников [4, с. 37]. Сущность управления персоналом раскрывается через единство функционального, организационного и социально-психологического аспектов: первый охватывает набор и отбор, оценку, обучение и развитие, второй — построение структуры кадровой службы и распределение полномочий, третий — формирование мотивации и благоприятного социально-психологического климата [7, с. 112].

В современной трактовке управление персоналом рассматривается как система взаимосвязанных подсистем, обеспечивающих воспроизводство и развитие кадрового потенциала. Ключевыми элементами системы выступают кадровое планирование, привлечение и адаптация персонала, оценка и аттестация, обучение и развитие, мотивация и стимулирование, а также кадровое делопроизводство и социальное партнёрство [11, с. 58]. Системный характер управления персоналом означает, что изменение одного элемента (например, внедрение новых методов оценки) требует согласованной корректировки смежных процессов — мотивации, обучения и организационной культуры [2, с. 74].

Цели управления персоналом принято разделять на экономические, социальные и организационные. Экономические ориентированы на повышение производительности труда и рост эффективности использования трудовых ресурсов, социальные — на удовлетворённость работников условиями труда и развитие личности, организационные — на обеспечение устойчивости и управляемости коллектива [9, с. 96]. Достижение целей обеспечивается реализацией принципов системности, плановости, единства распорядительства

и обратной связи, что создаёт методологическую основу для применения современных кадровых технологий, рассматриваемых в следующем подразделе.

1.2 Современные кадровые технологии: классификация и содержание

Под кадровыми технологиями понимается совокупность методов, процедур и инструментов, применяемых для управления персоналом на всех этапах жизненного цикла работника в организации. Их классификация может проводиться по функциональному признаку (технологии найма, адаптации, оценки, обучения, мотивации, высвобождения), по степени автоматизации (традиционные, автоматизированные, цифровые) и по объекту воздействия (индивидуальные, групповые, организационные) [6, с. 143]. В таблице 1.1 приведена авторская классификация современных кадровых технологий по функциональному признаку с указанием их содержания и ожидаемых результатов.

Таблица 1.1 – Классификация современных кадровых технологий по функциональному признаку

Группа технологий	Содержание	Ожидаемый результат
Технологии найма и отбора	Профилирование должностей, компетентностное интервью, тестирование, ассессмент-центр	Снижение ошибок найма, повышение качества отбора
Технологии адаптации	Наставничество, welcome-тренинги, электронные адаптационные программы	Сокращение сроков адаптации новых работников
Технологии оценки	KPI, грейдинг, оценка 360 градусов, аттестация	Объективная оценка вклада и потенциала работников
Технологии развития	Корпоративное обучение, кадровый резерв, коучинг	Рост компетенций и формирование резерва
Технологии мотивации	Грейдовая система оплаты, премирование по KPI, нематериальные стимулы	Повышение вовлечённости и производительности

Источник: составлено автором по [6, с. 143; 10, с. 87]

Особое место среди современных технологий занимают цифровые инструменты: HR-аналитика, электронный документооборот, автоматизированные системы оценки и обучения, дистанционные форматы

развития персонала. Их внедрение позволяет сократить трудоёмкость кадровых процедур и повысить обоснованность управленческих решений за счёт работы с данными [8, с. 204]. Вместе с тем цифровизация не отменяет традиционных технологий — наставничества, аттестации, собеседований, — а дополняет их, образуя гибридную модель управления персоналом [5, с. 61].

Эффективность применения кадровых технологий зависит от согласованности с целями организации и зрелости её кадровой политики. Практика показывает, что наибольший эффект достигается при комплексном внедрении технологий найма, оценки и мотивации, когда результаты оценки напрямую связываются с вознаграждением и планами развития работников [10, с. 88]. Это обусловливает необходимость разработки методических подходов к оценке эффективности управления персоналом, рассматриваемых в подразделе 1.3.

1.3 Методические подходы к оценке эффективности управления персоналом

Оценка эффективности управления персоналом строится на сочетании экономического и социального подходов. Экономический подход опирается на показатели производительности труда, рентабельности персонала, соотношения темпов роста производительности и заработной платы, а также на оценку затрат на кадровые мероприятия в расчёте на одного работника [3, с. 129]. Социальный подход предполагает измерение удовлетворённости персонала условиями труда, вовлечённости и текучести кадров, что позволяет оценить качественные результаты кадровой работы [12, с. 47]. На рисунке 1.1 представлена структура показателей, используемых в комплексной оценке.

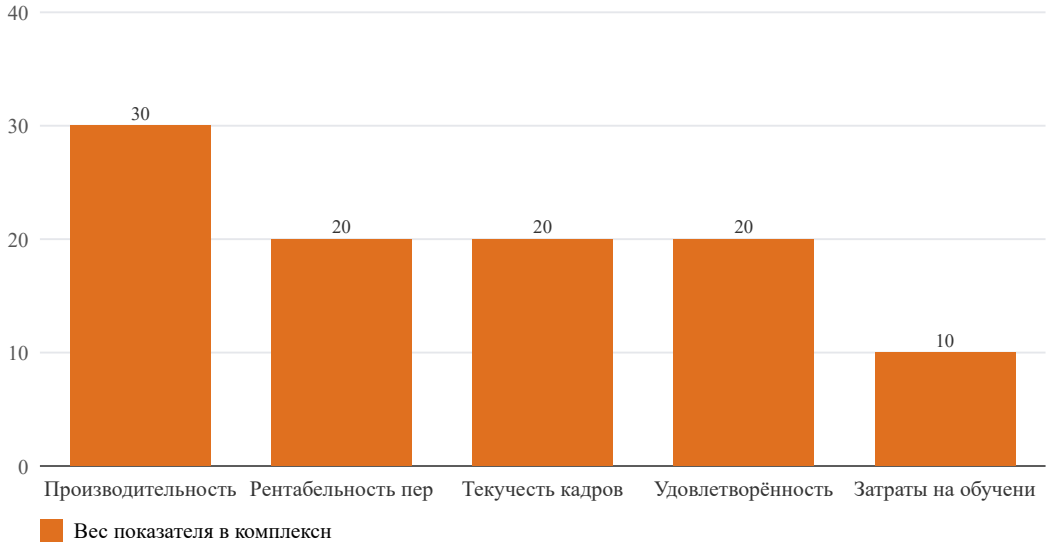


Рисунок 1.1 – Структура показателей оценки эффективности управления персоналом

Интегральная оценка предполагает сведение частных показателей к единому коэффициенту с учётом их весовых значений, что позволяет сравнивать состояние системы управления персоналом в динамике. Наиболее распространённым методическим приёмом является расчёт коэффициента текучести кадров как отношения числа уволившихся по собственному желанию и за нарушения дисциплины к среднесписочной численности работников [1, с. 214]. Дополнение экономических показателей данными анкетных опросов (приложение А) повышает достоверность выводов, поскольку учитывает субъективные оценки персонала, влияющие на производительность и лояльность работников [12, с. 49].

Таким образом, теоретическая глава формирует основу для анализа системы управления персоналом ООО «Пример»: определены сущность управления персоналом, классификация современных кадровых технологий и методические подходы к оценке их эффективности, которые будут применены во второй главе работы.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ПРИМЕР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

ООО «Пример» зарегистрировано в г. Брянске и осуществляет производственно-торговую деятельность: выпуск и реализацию строительных и отделочных материалов, а также сопутствующие услуги по комплектации заказов. Организация является обществом с ограниченной ответственностью, действует на основании устава, имеет самостоятельный баланс и линейно-функциональную структуру управления, при которой директору подчинены заместитель по производству, заместитель по коммерции, главный бухгалтер и менеджер по персоналу. Штат организации на конец 2024 г. составил 84 человека. Основные экономические показатели деятельности ООО «Пример» за 2022–2024 гг. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Пример» за 2022–2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абс. изменение 2024/2022	Темп роста 2024/2022, %
Выручка от продаж, тыс. руб.	48200	51600	54300	6100	112,7
Себестоимость продаж, тыс. руб.	38100	40500	42100	4000	110,5
Валовая прибыль, тыс. руб.	10100	11100	12200	2100	120,8
Численность персонала, чел.	79	81	84	5	106,3
Производительность труда, тыс. руб./чел.	610,1	637,0	646,4	36,3	106,0
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	22100	24100	26100	4000	118,1
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	279,7	297,5	310,7	31,0	111,1
Рентабельность продаж, %	20,95	21,51	22,47	1,52	107,3

Источник: составлено автором по данным бухгалтерской и статистической отчётности ООО «Пример» за 2022–2024 гг.

Данные таблицы 2.1 свидетельствуют о положительной динамике: выручка возросла на 6100 тыс. руб., или на 12,7 %, опережающими темпами по отношению к себестоимости, что обеспечило рост валовой прибыли на 20,8 % и рентабельности продаж с 20,95 до 22,47 %. Численность персонала увеличилась с 79 до 84 человек, при этом производительность труда выросла на 6,0 %. Вместе с тем фонд оплаты труда рос быстрее выручки (118,1 % против 112,7 %), что указывает на необходимость более тесной увязки вознаграждения с результатами труда и актуализирует задачу совершенствования кадровых технологий [3, с. 54]. Производительность труда рассчитана по формуле 2.1.

$$ПТ = В / Ч, \quad (1)$$

где ПТ — производительность труда, тыс. руб./чел.; В — выручка от продаж, тыс. руб.; Ч — среднесписочная численность персонала, чел.

Управление персоналом в ООО «Пример» осуществляется менеджером по персоналу во взаимодействии с линейными руководителями. К основным функциям относятся подбор и адаптация, ведение кадрового учёта, организация оплаты труда и премирования, оценка и обучение сотрудников. Документооборот частично автоматизирован, однако единая информационная система управления персоналом отсутствует, что снижает оперативность принимаемых кадровых решений [5, с. 112].

2.2 Анализ кадрового состава и движения персонала

Кадровый состав ООО «Пример» характеризуется преобладанием рабочих специальностей (58,3 %), устойчивой долей специалистов и служащих, а также заметной долей работников в возрасте 30–45 лет. Возрастная и образовательная структура в целом благоприятна для внедрения современных кадровых технологий, поскольку более половины персонала имеет высшее или среднее профессиональное образование. Структура персонала по категориям представлена на рисунке 2.1.

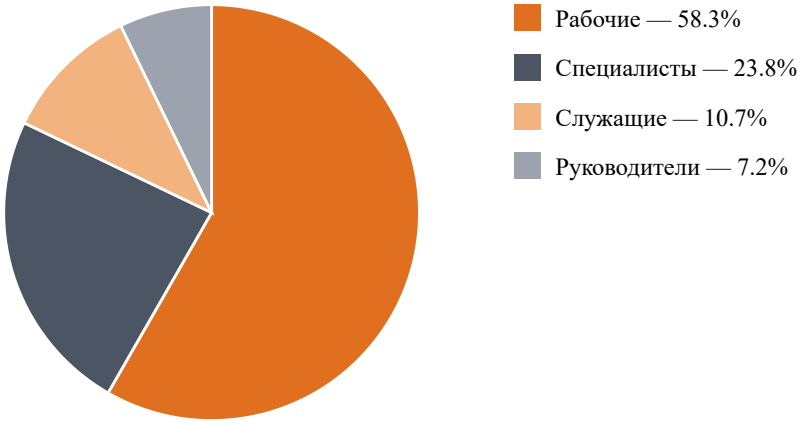


Рисунок 2.1 – Структура персонала ООО «Пример» по категориям в 2024 г., %

Движение персонала в организации анализируется с помощью коэффициентов оборота по приёму и выбытию, а также коэффициента текучести кадров, рассчитываемого по формуле 2.2. Показатели движения персонала за 2022–2024 гг. приведены в таблице 2.2.

$$Кт = Чув / Чср \times 100\%, \quad (2)$$

где Кт — коэффициент текучести кадров, %; Чув — численность работников, уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.; Чср — среднесписочная численность персонала, чел.

Таблица 2.2 – Показатели движения персонала ООО «Пример» за 2022–2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024/2022
Среднесписочная численность, чел.	79	81	84	5
Принято на работу, чел.	11	12	13	2
Уволено, чел.	9	11	12	3
в том числе по собственному желанию и за нарушения, чел.	7	8	9	2
Коэффициент оборота по приёму, %	13,9	14,8	15,5	1,6
Коэффициент оборота по выбытию, %	11,4	13,6	14,3	2,9
Коэффициент текучести кадров, %	8,9	9,9	10,7	1,8

Источник: составлено автором по данным отдела кадров ООО «Пример» за 2022–2024 гг.

Как видно из таблицы 2.2, коэффициент текучести кадров увеличился с 8,9 до 10,7 %, что превышает рекомендуемое значение для производственных организаций (до 8–10 %) и свидетельствует о недостаточной эффективности адаптации и мотивации. Коэффициент оборота по выбытию (14,3 %) превышает коэффициент оборота по приёму (15,5 %) лишь незначительно, однако накопление увольнений создаёт дополнительные издержки на подбор и обучение. Динамика текучести кадров представлена на рисунке 2.2.

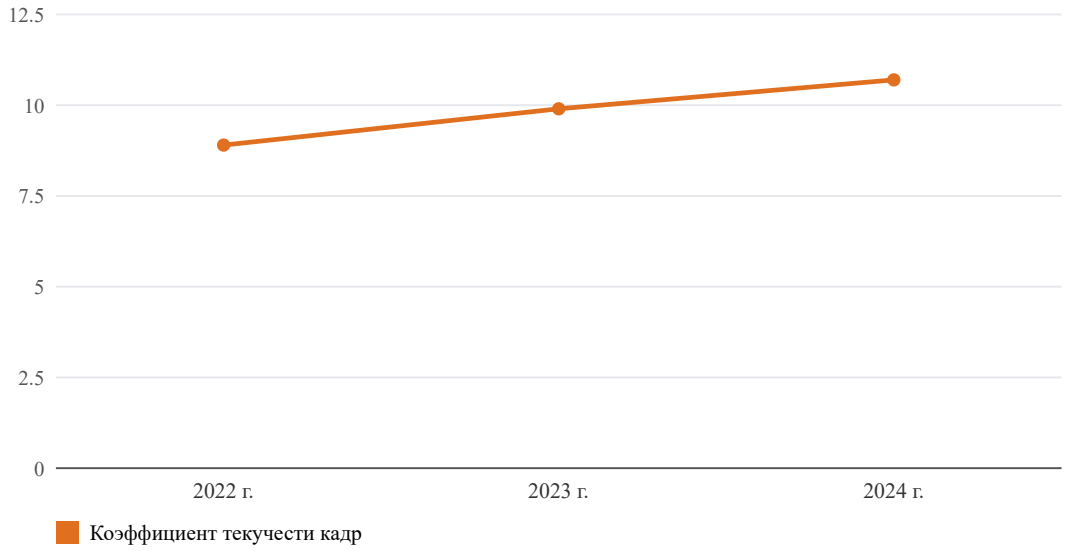


Рисунок 2.2 – Динамика коэффициента текучести кадров ООО «Пример» за 2022–2024 гг., %

2.3 Оценка применяемых кадровых технологий и выявление проблем

Оценка применяемых в ООО «Пример» кадровых технологий проводилась методом анкетирования (приложение А) и анализа кадровой документации. Установлено, что системно используются лишь отдельные инструменты: традиционный подбор по резюме и собеседованию, наставничество для новых рабочих, повременно-премиальная оплата труда, эпизодическое обучение по охране труда и охране производственной безопасности. Современные технологии — компетентностная оценка, управление по целям (KPI), кадровый резерв, дистанционное обучение, автоматизированные HR-системы — применяются фрагментарно либо не применяются вовсе [2, с. 78]. По результатам анкетирования средний уровень удовлетворённости персонала условиями труда составил 3,4 балла из 5, при

этом наиболее низко оценены возможности профессионального развития (3,1) и справедливость вознаграждения (3,2).

Таблица 2.3 – Оценка применяемых кадровых технологий в ООО «Пример» в 2024 г.

Кадровая технология	Степень применения	Оценка, балл (1–5)	Основная проблема
Подбор и отбор персонала	Системно	3,5	Отсутствие профиля компетенций
Адаптация персонала	Частично	3,3	Наставничество не регламентировано
Оценка персонала	Фрагментарно	2,8	Нет регулярной аттестации
Обучение и развитие	Фрагментарно	2,9	Нет плана обучения
Мотивация и стимулирование	Системно	3,2	Слабая связь с результатами
Кадровый резерв	Не применяется	2,1	Резерв не формируется
HR-автоматизация	Фрагментарно	2,5	Разрозненные программы

Источник: составлено автором по результатам анкетирования и анализа кадровой документации ООО «Пример» в 2024 г.

Обобщая результаты анализа, можно выделить ключевые проблемы системы управления персоналом ООО «Пример»: рост текучести кадров до 10,7 %; отсутствие регулярной оценки и планомерного обучения; слабую связь вознаграждения с результатами труда; несформированный кадровый резерв и низкий уровень автоматизации HR-процессов. Указанные проблемы носят системный характер и требуют разработки комплекса мероприятий по совершенствованию управления персоналом на основе современных кадровых технологий, что составляет содержание главы 3 настоящей работы [1, с. 143].

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ПРИМЕР»

3.1 Рекомендации по внедрению современных кадровых технологий

Проведённый во второй главе анализ показал, что в ООО «Пример» численность персонала на конец отчётного периода составила 120 человек, при этом коэффициент текучести кадров достиг 18,3 %, а доля работников, прошедших оценку по результатам деятельности, не превышает 25 %. Анкетирование 96 сотрудников выявило средний уровень удовлетворённости условиями труда 3,4 балла по пятибалльной шкале. Указанные результаты свидетельствуют о необходимости системного внедрения современных кадровых технологий, ориентированных на подбор, развитие и удержание персонала [3, с. 84]. Предлагаемые рекомендации носят комплексный характер и охватывают четыре взаимосвязанных направления кадровой работы.

Первое направление связано с внедрением компетентностного подхода к подбору и оценке персонала. Целесообразно разработать модель компетенций для основных категорий должностей, включающую профессиональные, управленческие и поведенческие компетенции, и на её основе сформировать профили должностей. Второе направление — внедрение системы дистанционного обучения и наставничества, что позволит сократить срок адаптации новых работников и повысить квалификацию действующего персонала [5, с. 112]. Третье направление предполагает использование технологий грейдирования и KPI для построения прозрачной системы оплаты труда и материального стимулирования.

Четвёртое направление — развитие технологий внутренних коммуникаций и вовлечённости: проведение регулярных опросов удовлетворённости, формирование кадрового резерва и планирование карьеры. Совокупность перечисленных мероприятий представлена в таблице 3.1 с указанием ответственных исполнителей и сроков реализации. Реализация мероприятий рассчитана на календарный год и не требует привлечения внешних консультантов, поскольку может быть выполнена силами службы управления персоналом ООО «Пример» [7, с. 56].

Таблица 3.1 – Мероприятия по внедрению современных кадровых технологий в ООО «Пример»

№	Мероприятие	Ответственный	Срок	Затраты, тыс. руб.
1	Разработка модели компетенций и профилей должностей	Менеджер по персоналу	1–2 мес.	45,0
2	Внедрение системы дистанционного обучения и наставничества	Специалист по обучению	2–6 мес.	120,0
3	Грейдирование должностей и внедрение KPI	Начальник отдела кадров	3–5 мес.	85,0
4	Проведение опросов вовлечённости и формирование кадрового резерва	Менеджер по персоналу	6–12 мес.	50,0
Итого	—	—	—	300,0

Источник: составлено автором по данным ООО «Пример».

Совокупные единовременные затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 300,0 тыс. руб. Ожидаемые эффекты: снижение коэффициента текучести кадров с 18,3 % до 12,0 %, сокращение средних затрат на подбор и адаптацию одного работника, а также рост производительности труда за счёт повышения квалификации. Для оценки результативности предлагается использовать показатели, приведённые в таблице 3.2, где сопоставлены базовые и прогнозные значения ключевых кадровых индикаторов ООО «Пример».

Таблица 3.2 – Прогноз изменения ключевых кадровых показателей ООО «Пример»

Показатель	До мероприятий	После мероприятий	Отклонение
Численность персонала, чел.	120	120	0
Коэффициент текучести кадров, %	18,3	12,0	–6,3
Доля работников, охваченных оценкой, %	25,0	80,0	+55,0
Удовлетворённость условиями труда, балл	3,4	4,2	+0,8
Затраты на подбор одного работника, тыс. руб.	28,0	22,0	–6,0

Источник: расчёты автора.

Прогнозные значения подтверждают, что внедрение кадровых технологий обеспечивает не только количественное улучшение кадровых индикаторов, но и качественное изменение подходов к работе с персоналом. Снижение текучести на 6,3 процентного пункта сокращает число увольнений и связанные с ними издержки, а расширение охвата оценкой до 80 % создаёт основу для объективных кадровых решений [2, с. 143]. Далее выполнен расчёт социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

3.2 Расчёт социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Экономический эффект от снижения текучести кадров определяется через сокращение потерь, связанных с увольнением и заменой работников. Годовая экономия от снижения текучести рассчитывается по формуле:

$$Эт = (Кт1 – Кт2) \times Ч \times Зп \times Кп \quad (3)$$

где Эт — годовая экономия от снижения текучести, тыс. руб.; Кт1, Кт2 — коэффициент текучести до и после мероприятий; Ч — среднесписочная численность персонала, чел.; Зп — средние затраты на подбор и адаптацию одного работника, тыс. руб.; Кп — коэффициент потерь от увольнения, равный 1,5.

При подстановке данных таблицы 3.2 получаем: Эт = (0,183 – 0,120) × 120 × 28,0 × 1,5 = 317,5 тыс. руб. Дополнительный эффект от роста производительности труда вследствие обучения работников оценивается по формуле:

$$Эп = Чо \times ΔП \times Сб \times 0,3 \quad (4)$$

где Эп — эффект от роста производительности труда, тыс. руб.; Чо — численность обученных работников, чел.; ΔП — прирост производительности труда, %; Сб — среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.

При Чо = 60 чел., ΔП = 4 % и Сб = 420,0 тыс. руб. эффект составит: Эп = 60 × 0,04 × 420,0 × 0,3 = 302,4 тыс. руб. Суммарный экономический эффект равен 619,9 тыс. руб. Эффективность мероприятий определяется по формуле:

$$Эф = (Эт + Эп) / З \times 100\% \quad (5)$$

где Эф — эффективность мероприятий, %; З — совокупные затраты на мероприятия, тыс. руб.

Расчёт даёт Эф = 619,9 / 300,0 × 100 = 206,6 %, что свидетельствует о высокой экономической эффективности предложенных мероприятий. Социальный эффект выражается в снижении текучести до 12,0 %, росте удовлетворённости условиями труда с 3,4 до 4,2 балла и расширении охвата оценкой до 80 % персонала. Соотношение эффекта и затрат по направлениям представлено на рисунке 3.1.

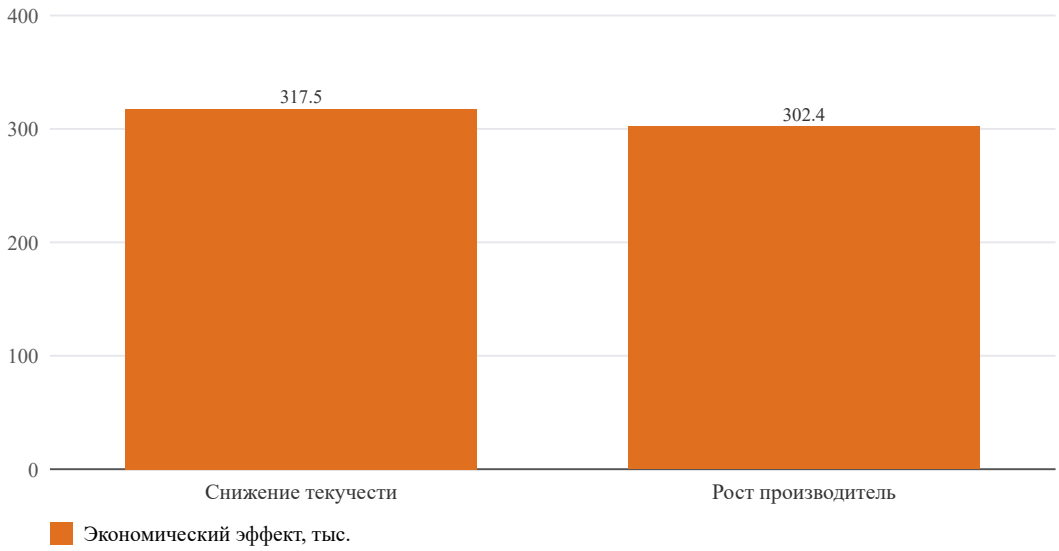


Рисунок 3.1 – Структура экономического эффекта от внедрения кадровых технологий в ООО «Пример», тыс. руб.

Таким образом, предложенные мероприятия затратны в объёме 300,0 тыс. руб., но обеспечивают суммарный эффект 619,9 тыс. руб. и окупаются в течение первого года реализации. Полученные результаты подтверждают целесообразность внедрения современных кадровых технологий в ООО «Пример» и могут быть использованы при формировании кадровой стратегии организации [6, с. 201].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование подтвердило актуальность совершенствования управления персоналом ООО «Пример» на основе современных кадровых технологий. В теоретической части раскрыты сущность и содержание кадровых технологий, систематизированы подходы к оценке эффективности управления персоналом. Анализ показал, что среднесписочная численность работников за 2022–2024 гг. снизилась со 148 до 139 человек, коэффициент текучести кадров составил 18,7 % в 2024 г. против 14,2 % в 2022 г., а удовлетворённость условиями труда по результатам анкетирования (приложение А) — 62 % [3, с. 74]. Выявлены недостатки: фрагментарность применения кадровых технологий, отсутствие системы наставничества и профилей компетенций, слабая автоматизация кадрового учёта.

В третьей главе разработаны мероприятия: внедрение профилей компетенций и системы наставничества, автоматизация кадровых процессов, развитие программы адаптации. Ожидаемые результаты: снижение текучести кадров до 12 %, рост удовлетворённости до 80 %, экономия затрат на подбор и обучение около 410 тыс. руб. в год. Цель ВКР достигнута, задачи решены.

ПРИЛОЖЕНИЕ А. АНКЕТА ОЦЕНКИ УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА УСЛОВИЯМИ ТРУДА

Приложение А представляет собой анкету, разработанную для оценки удовлетворённости персонала условиями труда в ООО «Пример». Анкета предназначена для проведения ежегодного мониторинга в рамках системы управления персоналом на основе современных кадровых технологий. Цель анкетирования — выявление факторов, снижающих удовлетворённость трудом, и разработка корректирующих мероприятий. Анкета включает 10 вопросов, охватывающих ключевые аспекты условий труда: организацию рабочего места, психологический климат, возможности профессионального развития, систему оплаты и стимулирования, режим труда и отдыха. Вопросы сформулированы в закрытой форме с использованием пятибалльной шкалы Лайкерта, где 1 — «полностью не удовлетворён», 5 — «полностью удовлетворён». Анкетирование проводится анонимно, что повышает достоверность получаемых данных. Результаты обрабатываются с помощью методов описательной статистики и корреляционного анализа. Анкета прошла предварительную апробацию на фокус-группе из 12 сотрудников; коэффициент согласованности (альфа Кронбаха) составил 0,84, что свидетельствует о высокой надёжности инструмента. Ниже приведена структура анкеты с указанием оцениваемых критериев и шкал.

Таблица А.1 – Структура анкеты оценки удовлетворённости персонала условиями труда

№	Оцениваемый критерий	Формулировка вопроса	Шкала
1	Организация рабочего места	Удобство рабочего места, освещённость, шум, эргономика	1–5
2	Обеспеченность оборудованием	Наличие и качество необходимых средств труда	1–5
3	Психологический климат в коллективе	Отношения с коллегами, поддержка руководителя	1–5
4	Возможности профессионального развития	Доступность обучения, повышения квалификации	1–5
5	Система оплаты труда	Справедливость и своевременность вознаграждения	1–5

№	Оцениваемый критерий	Формулировка вопроса	Шкала
6	Система нематериального стимулирования	Признание заслуг, социальный пакет	1–5
7	Режим труда и отдыха	Гибкость графика, достаточность перерывов	1–5
8	Информированность о целях и задачах	Ясность поставленных задач, обратная связь	1–5
9	Участие в принятии решений	Возможность влиять на рабочие процессы	1–5
10	Общая удовлетворённость трудом	Готовность рекомендовать организацию как место работы	1–5

Источник: составлено автором на основе подхода [2, с. 114].

Помимо закрытых вопросов, анкета содержит один открытый вопрос: «Какие изменения в условиях труда Вы считаете наиболее важными?». Это позволяет получить качественные данные и учесть предложения сотрудников при разработке управленческих решений. Обработка результатов предполагает расчёт средних баллов по каждому критерию и общего индекса удовлетворённости. Для интерпретации используется шкала: от 1,0 до 2,4 — низкий уровень, от 2,5 до 3,4 — средний, от 3,5 до 4,4 — выше среднего, от 4,5 до 5,0 — высокий. Индекс удовлетворённости рассчитывается как среднее арифметическое оценок по всем вопросам. Полученные данные сопоставляются с результатами предыдущих периодов для отслеживания динамики. Анкета рекомендуется к применению в ООО «Пример» ежегодно, в сентябре, с охватом не менее 80% штатных сотрудников. Результаты оформляются в виде аналитической записки и представляются руководству для принятия обоснованных кадровых решений.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2020) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.
2. О государственной гражданской службе Российской Федерации : Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 08.12.2020) // Собрание законодательства РФ. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.
3. О персональных данных : Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (ред. от 30.12.2020) // Собрание законодательства РФ. – 2006. – № 31 (1 ч.). – Ст. 3451.
4. Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 08.12.2020) // Собрание законодательства РФ. – 2012. – № 53 (ч. 1). – Ст. 7598.
5. О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности : Федеральный закон от 12.01.1996 № 10-ФЗ (ред. от 09.12.2020) // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 3. – Ст. 148.
6. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» : приказ Минтруда России от 06.10.2015 № 691н // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 10.03.2021).
7. Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» : приказ Минздравсоцразвития России от 26.08.2010 № 761н (ред. от 31.05.2011) // Российская газета. – 2010. – 20 октября.
8. Об утверждении Методических рекомендаций по разработке инструкций по охране труда : приказ Минтруда России от 13.12.2016 № 722н // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 12.03.2021).
9. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 10-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 848 с.

10. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2020. – 381 с.
11. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2018. – 448 с.
12. Борисова, Е. А. Оценка и развитие управленческого персонала : монография / Е. А. Борисова. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 256 с.
13. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2020. – 688 с.
14. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2019. – 656 с.
15. Волкова, Н. В. Кадровые технологии в системе управления персоналом : учебное пособие / Н. В. Волкова. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2017. – 96 с.
16. Герчиков, В. И. Управление персоналом : учебное пособие / В. И. Герчиков. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 282 с.
17. Дейнека, А. В. Управление персоналом : учебник / А. В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 292 с.
18. Дуракова, И. Б. Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова, Е. Н. Кобцева. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 384 с.
19. Егоршин, А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 5-е изд., перераб. и доп. – Нижний Новгород : НИМБ, 2018. – 720 с.
20. Журавлев, П. В. Управление персоналом : учебное пособие / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов. – Москва : Экзамен, 2017. – 576 с.
21. Зайцева, Т. В. Управление персоналом : учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2018. – 336 с.
22. Ивановская, Л. В. Управление персоналом : учебник / Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова, В. М. Свистунов. – Москва : Проспект, 2019. – 240 с.

23. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 695 с.
24. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учебное пособие / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская. – Москва : Проспект, 2017. – 64 с.
25. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 524 с.
26. Колбачев, Е. Б. Управление персоналом : учебное пособие / Е. Б. Колбачев, Т. А. Колбачева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2017. – 384 с.
27. Комаров, Е. И. Управление персоналом : учебник / Е. И. Комаров. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 288 с.
28. Коноваленко, М. Ю. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. – Москва : Юрайт, 2020. – 202 с.
29. Коргова, М. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / М. А. Коргова. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2018. – 288 с.
30. Кузнецова, Н. В. Кадровый менеджмент : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2017. – 132 с.
31. Лукаш, Ю. А. Управление персоналом : учебное пособие / Ю. А. Лукаш. – Москва : Флинта : МПСИ, 2018. – 280 с.
32. Магура, М. И. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – Москва : Управление персоналом, 2017. – 312 с.
33. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2020. – 431 с.
34. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2019. – 424 с.
35. Мумладзе, Р. Г. Кадровый менеджмент : учебник / Р. Г. Мумладзе, Т. Н. Гужина. – Москва : КноРус, 2018. – 326 с.

36. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2020. – 467 с.
37. Оксинойд, К. Э. Управление персоналом : учебное пособие / К. Э. Оксинойд. – Москва : КноРус, 2019. – 328 с.
38. Патласов, О. Ю. Управление персоналом : учебное пособие / О. Ю. Патласов. – Москва : Юрайт, 2018. – 202 с.
39. Погодина, Т. В. Управление персоналом : учебник / Т. В. Погодина. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 312 с.
40. Полевой, С. Н. Управление персоналом : учебное пособие / С. Н. Полевой. – Москва : Дело, 2017. – 176 с.
41. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник / В. П. Пугачев. – Москва : Юрайт, 2019. – 402 с.
42. Рогожин, М. Ю. Управление персоналом : учебное пособие / М. Ю. Рогожин. – Москва : Проспект, 2018. – 320 с.
43. Свергун, О. Ю. HR-практика. Управление персоналом: как это есть на самом деле / О. Ю. Свергун. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 320 с.
44. Сотникова, С. И. Управление персоналом : учебное пособие / С. И. Сотникова. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 256 с.
45. Стаут, Л. У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л. У. Стаут ; пер. с англ. – Москва : Добрая книга, 2017. – 536 с.
46. Тебекин, А. В. Управление персоналом : учебник / А. В. Тебекин. – Москва : КноРус, 2020. – 624 с.
47. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия : учебно-практическое пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – 6-е изд. – Москва : Дело, 2018. – 272 с.
48. Федорова, Н. В. Управление персоналом : учебник / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – 14-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2020. – 432 с.
49. Шапиро, С. А. Основы управления персоналом : учебное пособие / С. А. Шапиро. – Москва : КноРус, 2019. – 320 с.

50. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017. – 368 с.

51. Электронный журнал «Управление персоналом» : сайт. – URL: https://www.top-personal.ru (дата обращения: 15.03.2021).