

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ ПЕРСОНАЛА НА
ОСНОВЕ МОНИТОРИНГА СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ СФЕРЫ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 09001678
Полежаевой Оксаны Александровны

Научный руководитель:
доцент, к. с. н.
Серкина Я.И.

Рецензент:
к. э. н., доцент кафедры социальных
технологий НИУ «БелГУ»
Шевченко Н.В.

БЕЛГОРОД 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ ПЕРСОНАЛА.....	9
1.1 Концепция качества трудовой жизни персонала организации: особенности, принципы и проблемы.....	9
1.2 Исследование факторов, определяющих качество трудовой жизни.....	20
1.3 Социально-трудовой мониторинг как важнейший инструмент оценки качества трудовой жизни.....	29
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ НА ОСНОВЕ МОНИТОРИНГА СОЦИАЛЬНО- ТРУДОВОЙ СФЕРЫ ОРГАНИЗАЦИИ.....	38
2.1 Организация и методология исследования.....	38
2.2 Исследование экономических характеристик качества трудовой жизни в ЗАО «СК Короча».....	43
2.3 Анализ качества трудовой жизни персонала ЗАО «СК Короча» на основе проведенного мониторинга социально-трудовой сферы организации.....	53
ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ ЗАО «СК Короча».....	72
3.1 Предложения по повышению качества трудовой жизни со стороны работника.....	72
3.2 Предложения по повышению качества трудовой жизни со стороны работодателя.....	81
3.3 Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	90
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	93
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	102

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена тем, что значительную часть своего времени люди проводят, являясь занятыми на производстве, в отрасли оказания различных услуг либо в другой трудовой деятельности. В современном понимании труд обычно изучается как главный источник дохода, метод увеличения благосостояния и удовлетворения различных материальных и нематериальных потребностей человека. С иной стороны, трудовая деятельность выступает главным источником стресса, оказывая существенное воздействие на психологическое и физиологическое состояние сотрудников, на уровень их общественного и духовного благополучия. Потому для них крайне принципиально быть довольными трудовой жизнью.

Специфика проблематики повышения качества трудовой жизни персонала организации обоснована рядом событий. Усиливается маргинализация рабочих через неявную безработицу и неординарную занятость, обостряется трудность психологического здоровья сотрудников, обусловленная стрессом из-за наличия неуравновешенной занятости. Меняющийся финансовый и геополитический контекст заставляет Правительство почти всех государств сосредоточиваться на финансовых ценностях страны во вред интересам и благосостоянию сотрудников. Возрастающая мощь межгосударственных компаний и снижающийся потенциал государственных правительств изменяют баланс сил между капиталом и трудом, что ослабляет механизмы общественного партнерства и степень воздействия профсоюзов в вопросах регулирования трудовых отношений и положения сотрудников.

В связи с вышеизложенным представляется необходимым исследование категории качества трудовой жизни работников компании, системы социально-трудового мониторинга, как в общем, так и конкретно по данному направлению, классификации знаний по этим вопросам, разработка всеохватывающего научно-методического обеспечения проведения

наблюдения качества трудовой жизни, в том числе методику и в конечном итоге, разработку программы повышения качества трудовой жизни.

Проблема исследования заключается в противоречии между запросом практики HR-управления в эффективных методах и способах повышения качества трудовой жизни персонала организаций, с учетом современных социально-экономических условий и недостаточной разработанностью указанных процессов в отечественной теории и практике кадрового менеджмента.

Степень научной разработанности проблемы. Теории качества трудовой жизни посвящены, главным образом, труды иностранных исследователей: Дж. Бебиджа, Н. Геррика, Г. Гюнтера, И. Деламота, Л. Дэвиса, Д. Мак-Грегора, Э. Мэйо, Э. Торсруда, К. Уолкера, Р. Уолтона, и др. разные публикации МОТ, материалы межгосударственных конференций.

Планомерным изучением этой проблемы в нашем государстве занимались: Д.М. Гвишиани, В.В. Любимова, А.Г. Милейковский, Б.З. Мильнер, М.Г. Мошенский, С.И. Яковлева и некоторые другие ученые-исследователи.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка теоретических положений и практических рекомендаций по выявлению факторов и особенностей повышения качества трудовой жизни персонала на основе мониторинга социально-трудовой сферы в ЗАО «СК Короча» филиала агропромышленного холдинга «Мираторг».

В соответствии с целью исследования, нами были сформулированы следующие **задачи**:

- Изучить и систематизировать теоретические положения и проблемы качества трудовой жизни персонала организации, освещенные в трудах отечественных и зарубежных ученых;
- Провести анализ качества трудовой жизни персонала организации на основе мониторинга социально-трудовой сферы ЗАО «СК Короча»;
- Разработать комплекс мероприятий по повышению качества

трудовой жизни персонала ЗАО «СК Короча».

Объектом исследования является персонал ЗАО «СК Короча».

Предмет исследования – организационно-экономические и управленческие отношения, формирующие процесс и качество трудовой жизни персонала организации.

Теоретико-методологической базой исследования стали научные труды российских и иностранных социологов, психологов, финансистов, ученых в области менеджмента, а также, в частности, в управлении персоналом.

В исследовании были применены следующие **методы** как эмпирического (практического), так и рационального (теоретического) характера.

Из теоретических методов применялись:

- сравнительный;
- методы анализа и синтеза;
- системный и др.

Из эмпирических методов, нами предпочтение было отдано:

- методу опроса, анкетированию, тестированию;
- методу наблюдения;
- анализу служебных, статистических, бухгалтерских, и иных документов;
- методу интерпретации результатов исследования.

При обработке полученных в результате исследования данных использовалось современное программное обеспечение, в частности, пакеты прикладных программ Word, Excel. Анкетирование проводилось как с помощью анкет на бумажных носителях, так и с использованием Сети Интернет, в электронном виде. Для обработки анкет использовалась компьютерная программа «ДА-система».

Структура исследования. Поставленные научные задачи потребовали структуры работы, включающей: введение, три главы, в которых решаются

поставленные научные задачи; заключения, перечня источников и литературы, также приложений, дополняющих основную картину исследования.

База исследования. При проведении исследований в качестве базы были задействованы показатели изучения материалов научной периодической печати, которые, отражают современное состояние проблемности и актуальности исследуемой темы. Были использованы также открытые информационные источники глобальной сети Интернет; итоги наблюдения, изучения документов.

Эмпирическое исследование факторов качества трудовой жизни проводилось на материалах всего АПХ «Мираторг», а также на материалах и выборке, которую составили респонденты, – работники ЗАО «СК Короча».

Научная новизна исследования:

- уточнено определение понятия «качество трудовой жизни персонала», выделены авторские критерии понятия «высокий уровень качества трудовой жизни»;

- применены авторские методы исследования качества трудовой жизни с позиции работодателя;

- разработан комплекс мер по совершенствованию качества трудовой жизни персонала агропромышленного предприятия и внедрения новых подходов как к проведению самого мониторинга социально-трудовой сферы, так и к повышению качества трудовой жизни в целом.

Положения, выносимые на защиту:

1. Представлено теоретико-методологическое обоснование необходимости применения мониторинга социально-трудовой сферы для повышения эффективности труда и улучшения качества трудовой жизни. Определены и систематизированы характеристики «высокого уровня качества трудовой жизни».

2. Исследовано качество трудовой жизни ЗАО «СК Короча» не только с позиций работника, но и с позиций работодателя. Разработана авторская

анкета, по которой исследовались данные полученные в результате проведения мониторинга качества трудовой жизни персонала. Оптимизирован инструментарий и разработан пакет актуальных анкет по различным направлениям для более полного исследования качества трудовой жизни предприятия.

3. Предложен комплекс мер повышающих качество трудовой жизни, как с позиций работника, так и с позиций организации. Определены направления внедрения в практику мониторинга качества трудовой жизни ЗАО «СК Короча».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что сформулированные автором выводы и разработанные предложения по внедрению мониторинга качества трудовой жизни могут быть использованы в практической работе всеми подразделениями АПХ «Мираторг».

Апробация результатов исследования. Предлагаемые в выпускной квалификационной работе мероприятия по внедрения мониторинга качества трудовой жизни апробировались в ЗАО «СК Короча», являющимся филиалом АПХ «Мираторг». Разработанные предложения внедрены в практику, что подтверждает справка о внедрении результатов исследования.

Публикации по результатам исследования:

1. Полежаева, О.А. «Качество трудовой жизни как основной элемент системы социально-трудовых отношений» / О.А. Полежаева // Лучшая студенческая статья 2018: сборник статей XVIII Международного научно-исследовательского конкурса. В 2 ч. Ч. 2. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». –2018. – с. 116.

2. Полежаева, О.А. Некоторые подходы к управлению качеством трудовой жизни / О.А. Полежаева, Я.И. Серкина // Международный научный журнал «ВЕСТНИК НАУКИ». – №9 (9). – Том 3. декабрь 2018 г. – с. 41-47.

3. Никулина О.А. «Исследование актуальности профессий на рынке труда Белгородской области» // О.А. Никулина / Периодический научный

сборник «Современные тенденции развития науки и технологий. – 2016. – № 3-9. – с. 8.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Концепция качества трудовой жизни персонала организации: особенности, принципы и проблемы

Жизненная среда человека может быть распределена на три взаимосвязанные составляющие: домашняя жизнь, трудовая жизнь и социальная жизнь. Трудности, в хоть какой-то из данных сфер немедленно и негативно оказывают влияние на остальные. Чтобы повысить состояние жизни людей в общем, нужен баланс между домашней жизнью, трудовой жизнью и социальной жизнью.

Большое количество исследований демонстрируют, что эффективность и конкурентоспособность организации почти во всем определяется тем, как сотрудники удовлетворены собственной работой. Т. Wright, D. Bonett и R. Cropanzano выяснили, что сотрудники с более высочайшим уровнем психического благополучия более дисциплинированы, несут ответственность и производительны. В работах Е. Galinsky & P. Stein (1990), R. Benedict & С. R. Taylor (1995) доказывалось, что композиция из неуравновешенной занятости, конкурентной борьбы на рабочем месте и семейных обязанностей оказывает отрицательное влияние на сотрудников и проявляется в понижении мотивации, сокращении эффективности трудовых ресурсов, увеличении вероятности «выгорания» и росте текучести кадров [91, с.2]. И напротив, К. Chanand, Т. Wyatt (2007) подчеркивают, что сотрудники будут иметь более высочайший уровень благосостояния и самоотдачи, если они будут удовлетворены собственной работой и организацией, если они будут положительно оценивать качество собственной трудовой жизни. Это крайне важно в условиях, когда материальные стимулы к труду оказываются недостаточно эффективными: согласно исследованиям ИСЭРТ РАН, имеющийся размер зарплаты вдохновляет отлично работать лишь 30%

сотрудников, а уверенность в росте заработной платы при увеличении качества работы присуща только 21% процент сотрудников [29, с.88].

Становление идеи качества трудовой жизни проходило в промышленно развитых западных странах в 60-е - 70-е годы XX века. Большая часть исследователей связывают ее появление с задачей отчуждения труда, усилившейся в результате научно-технического развития. Сущность отчуждения труда - в нарушении целостности трудового процесса и актуальных устремлений сотрудника, в обеднении духовно-морального и общественно-финансового содержания труда, сведении его к механическому набору трудовых операций. Подобное положение сотрудников препятствовало их профессиональному и личному развитию, сдерживало инициативность, снижало отдачу от труда. Но активные изменения политической, финансовой и социальных сфер на глобальном уровне сначала XX века, развитие демократических обществ, закрепление на международном уровне первостепенных прав и свобод человека и сотрудника, достижения в области законодательства об охране здоровья и безопасности на работе, об ограничениях рабочего времени, которые имели место в середине XX века, послужили отправной точкой для формирования идеи качества трудовой жизни.

Доктрина и сам термин «качество трудовой жизни» (англ. – *qualityofworkinglife*) были в первый раз представлены в 1972 году в Нью-Йорке на конференции по вопросам трудовых отношений, проводимой в целях разработки последовательной теории и разработки практических советов про то, как обеспечить условия для «гуманно ориентированной трудовой жизни» [27, с. 237]. Высочайшая заинтересованность со стороны исследователей и практиков в области управления персоналом показала своевременность возникновения этой идеи. В нескольких европейских странах, в США и Канаде были открыты специальные организации - Центр качества рабочей жизни в Онтарио, Национальное агентство по вопросам улучшения критерий труда во Франции, Научная группа по вопросам труда в

Англии, Центр по исследованию качества трудовой жизни при Калифорнийском институте в Лос-Анджелесе и др., внесшие вклад в исследование, разработку и реализацию заслуг в области качества трудовой жизни [22, с. 17].

Отличительной индивидуальностью «движения качества трудовой жизни» была ориентация на поиск «подходов, которые позволяют обеспечить не лишь высшую эффективность трудовых ресурсов, но и приемлемые условия жизнедеятельности на работе» [3, с. 109], на создание условий для самореализации, самовыражения и увеличения благосостояния сотрудников.

После некоего ослабления внимания к этой теме в 80-е годы XX века научные работники и практики снова заинтересовались исследованием качества трудовой жизни, и в 90х годах XX века эта идея возродила значимость исследовательских работ организации и ее человеческих ресурсов, как исходя из убеждений удовлетворенности персонала работой, так и с точки зрения конечной продуктивности организации [7, с. 2].

В текущее время возрастающее количество исследовательских работ по теме качества трудовой жизни подчеркивает неиссякаемый интерес российских и зарубежных научных работников к этой академической проблеме.

В числе авторов научных работ из других стран, интенсивно разрабатывавших систему и содержание понятия качества трудовой жизни, можно выделить Р. Уалтона, Дж. Тэйлора, Дж. Хекмана, Г. Олдхэма, Дж. Гэлбрейта, Л. Портера, Э. Лоулера. В базу западных концептуализаций термина качества трудовой жизни положен подход к творческому характеру личности человека, к мотивации человека к труду.

P.S. Goodman (1985) отмечает, что вначале термин качества трудовой жизни употреблялся как черта удовлетворенности либо неудовлетворенности сотрудников всяческими условиями на работе [91, с. 12].

Ряд зарубежных исследователей (J.R. Hackman & J.L. Suttle, 1977; R. Walton, 1975; R. Guest, 1979; R. Cohen & E. Rosenthal, 1980; E. Lawler, 1982;

D. Horsta, E. Broday, R. Bondarick, L. Serpe & L. Pilatti, 2014) держится представления, что качество трудовой жизни - это не удовлетворенность работой, а то, что приводит к удовлетворению работой.

Дж. Р. Хекман и Дж. Л. Саттл (Hackman and Suttle, 1977), интенсивно занимавшиеся этой неувязкой в 1970-е годы, определяли качество трудовой жизни как ту степень, до которой члены производственной организации могут удовлетворять свои принципиальные личные потребности средством работы [40, с. 3]. Они представили, что качество трудовой жизни служит счастьем и удовлетворению каждого представителя организации, будь то рабочий, менеджер, либо хозяин компании. Стабильное качество трудовой жизни обеспечивает не только удовлетворенность персонала работой; оно также приводит к выгодам (социальными, финансовыми, экологическими и др.) для самой компании. К более весомым выгодам относятся рост «привязанности» персонала к организации и закрепление сотрудников. Удовлетворению обеспечивает уменьшение уровня прогулов, текучести кадров, несчастных случаев, при всем этом организационные качества сотрудников, которые связаны с вдохновенностью и удовлетворенностью работой, равно, как и качество и число производимого продукта, улучшаются [40, с.145].

Р. Уалтон сравнивал качество трудовой жизни с рабочей культурой, служащей фундаментом успешности деятельности организации. [43, с.16].

Как считают D.J. Horsta, E.E. Broday, R. Bondarick, L.F. Serpe, L.A. Pilatti, качество трудовой жизни соотносится с совокупностью организационных задач, критериев и практик, позволяющих персоналу понимать, что они работают в безопасных и хороших условиях труда, удовлетворены оплатой, содержанием, организацией труда, имеют отличные возможности для профессионального роста и развиваются как некоторые личности [35, с.33].

Р. Cohel и Е. Rosenthal анализируют качество трудовой жизни как «внутренне разработанные правила, ведущие к повышению взаимодействия в

области управления трудом для обоюдного урегулирования вопросов увеличения продуктивности организационной работе и удовлетворенности сотрудников» [28,с.24].

R.H. Guest описывает качество трудовой жизни сразу, как категорию, охватывающую чувства сотрудников в отношении показателей работы (включая финансовые премии и выгоды, безопасность, условия труда, межличностные отношения и отношения внутри организации); и ее прямого значения в их жизни; и как процесс, который заключается в обеспечении роли сотрудников в принятии решений, которые влияют на трудовую жизнь. С помощью этого организация стремится раскрыть творческий потенциал собственных сотрудников [44, с.15].

В иностранной научной литературе нередко можно встретить подходы, которые раскрывают качество трудовой жизни, как многоуровневую, либо иерархическую категорию. Например, британский исследователь Дж. Джеймс (G. James, 1992) анализировал качество трудовой жизни с 3-х различных точек зрения:

- качество трудовой жизни как цель (к примеру, улучшение организации труда, модификация рабочих мест, укрепление «корпоративного духа»);
- качество трудовой жизни как процесс (соединяет внутри себя потребности персонала и цели организации);
- качество трудовой жизни как философия (индивидум ценится как актив, который можно взрастить через познание, опыт и т. д.).

Как считает S.Sirgyetal (2001), качество трудовой жизни предполагает отношение персонала к воздействию рабочего места на удовлетворенность работой, удовлетворенность в нерабочих сферах жизни и удовлетворенность жизнью в общем.

K. Danna и R. Griffin (1999) изучали качество трудовой жизни как иерархическую структуру, где наверху иерархии размещается удовлетворенность жизнью в общем, в центре иерархии - удовлетворенность

работой, а нижнюю часть иерархии составляют более специфичные для работы нюансы удовлетворенности (оплата труда, отношения в коллективе, условия труда и проч.) [55, с.67].

В общем, различия в подходах иностранных исследователей к определению сути качества трудовой жизни, состоят в богатой по содержанию наполнению категории: или разные композиции объективных составляющих трудовой среды, или набор личных оценочных черт трудовой среды со стороны сотрудника.

Невзирая на обилие подходов, можно прийти к выводу, что категория качество трудовой жизни связывается с благосостоянием персонала и содержит в себе удовлетворенность сотрудника физическими и психологическими факторами, связанными с работой и ежедневной жизнью. Иными словами, качество трудовой жизни определяется как «качество отношений между сотрудником и общей рабочей средой», связанное с общим климатом на работе и воздействием его, как на рабочий процесс и людей, так и на продуктивность организации.

Вопросы, связанные с управлением качеством трудовой жизни в России, широко освещены в учебной и научной литературе по экономике, социологии, менеджменту, маркетингу, теории организации и пр. такими авторами, как Авдеев В.В., Атанасян Л.С., Архипова Н.И., Базаров Т.И., Бедяева Т.В., Блинов А.О., Валиева О.В., Ивановская Л.В., Кабанов А.Я., Кравченко К.А., Литвинцева Е.А., Лукичева Л.И., Макринова В.И., Одегов Ю.Г., Сурин А.В., Федорова Н.В, Якушева Н.М. и другими. Например, Одегов Ю.Г. в своих научных исследованиях много внимания уделял вопросам повышения качества трудовой жизни, определяя данный показатель как наиболее важный для деятельности организаций. В работах Ивановской Л.В. рассматриваются актуальные вопросы функционирования организаций с учетом современных факторов, которые оказывают как позитивное, так и негативное влияние на качество трудовой жизни. Валиева О.В. изучала комплекс факторов, влияющих на формирование здорового

морально – психологического климата в трудовых коллективах.

При этом вначале исследователи концентрировались на понятиях «качество работы» и «человеческий фактор». Под качеством работы имеется ввиду, совокупность значительных параметров, признаков труда как базы ускорения развития экономики и социального сектора общества и формирования гармонически развитой личности. Решающая роль тут закреплялась за количественными и высококачественными сторонами «обезличенного» трудового процесса (трудность, квалификация, народнохозяйственное значение и проч.), тогда как этот составляющей, как человеческий фактор, отводилось второстепенное значение [18, с. 42].

В ходе исследовательских работ были получены сведения, что на эффективное трудовое поведение сотрудников организации существенное воздействие оказывают осознание людьми окружающей их производственной среды и ее оценка. Конкретно отношение людей к работе и рабочей среде, а совсем не действительное положение вещей, определяют качество трудовой жизни и продуктивность их трудовой работе.

Таблица 1.1

Компоненты понятия «качество трудовой жизни» в работах зарубежных исследователей*

Автор	Компоненты КТЖ
R.E. Walton	<ol style="list-style-type: none"> 1. Адекватная и справедливая компенсация. 2. Безопасные и здоровьесберегающие условия труда. 3. Непосредственное использование и развитие человеческого потенциала. 4. Возможность для дальнейшего роста и уверенности в завтрашнем дне. 5. Социальная интеграция в организации труда. 6. Конституционализм в организации труда. 7. Работа и общее жизненное пространство. 8. Социальная значимость трудовой жизни. [30, с.145]
J.R Hackman	<p>Подчеркивали важность психологического роста, как существенного аспекта КТЖ и выделяли важность:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) разнообразия навыков, 2) идентификации задачи, 3) значимости задачи, 4) автономии и обратной связи. [56, с.23]
J.C. Taylor, C.L. Cooper, E. Mumford	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внешние факторы (заработная плата, рабочее время, условия труда). 2. Внутренние факторы (связанные с характером работы). 3. Прочие факторы (участие работников в управлении, справедливость,

	социальная поддержка, саморазвитие, социальная значимость работы и т. д.). [58, с. 51]
Продолжение табл. 1.1.	
M.F. Levine, J.C. Taylor, L.E. Davis	1. Степень уважения руководителей к сотрудникам и уверенность в их способностях. 2. Разнообразии работы. 3. Трудовые задачи. 4. Возможность преемственности между текущими обязанностями и будущими. 5. Самооценка. 6. Степень взаимовлияния нетрудовой и трудовой жизни. 7. Степень общественной значимости выполняемого труда. [64, с. 53]
P.Carayon	Сложное взаимодействие системных элементов работы: 1. Индивидуальная задача. 2. Организационные факторы. 3. Окружающая среда. 4. Инструменты и технологии. [65, с. 67]
H. Gospel	1. Организация работы. 2. Условия работы (занятость, отношения между работниками). 3. Социальная политика организации. [8, с. 48]
G.S. Rethinam, M. Ismail	1. Здоровье и благосостояние работников. 2. Обеспечение занятости. 3. Удовлетворенность работой. 4. Развитие компетенции. 5. Баланс между работой и жизнью вне работы. [92 с. 12]
C. Sinha	1. Общение. 2. Развитие карьеры и рост. 3. Приверженность организации. 4. Эмоциональная поддержка наставников. 5. Гибкая организация работы. 6. Семейная адаптивная культура. 7. Мотивация сотрудников. 8. Организационный климат. 9. Поддержка организации. 10. Удовлетворенность работой. 11. Награды и преимущества. 12. Компенсация.
E.C. Duyan, S. Aytac, N. Akydyz, D. Van Laar	Степень удовлетворения умственных, физических, психологических и духовных потребностей работников

* Составлено автором

Значительное распространение в среде видных деятелей российской науки получил субъектно-объектный подход к интерпретации качества трудовой жизни. Исходя из убеждений сотрудника (субъективная составляющая) оценивается его состояние методом соотнесения личных потребностей в сфере труда с возможностями их реализации, определения

предпочтительности содержания работы, верности организации и т. д. С позиции работодателя (субъектно-объектная составляющая), с одной стороны, оценивается личное осознание трудовой жизни работниками, с иной - продуктивность используемых способов управления и организации труда. С позиции общества и страны (беспристрастная составляющая) качество трудовой жизни охватывает продуктивность политики в общественно-трудовой сфере в общем [10, с.38].

Концепция, которая рассматривает качество трудовой жизни, определяет, что для любой организации важна ориентация на личностные особенности сотрудников, поэтому необходимо реализовать мероприятия, позволяющие создавать удовлетворительные условия труда, препятствовать отчуждению труда, формировать целостность культуры и труда, возвышать человека, рассматривая его как творческую, интеллектуальную личность, имеющую собственные желания и стремления. В связи с этим, для реализации желаний и стремлений, необходимо создавать условия, которые способствуют реализации личности. А данные условия достаточно обширны, они учитывают культурные, национальные, нравственные, бытовые и прочие условия.

В основе концепции лежат следующие положения [27, с.130]:

1) Мотиватором труда является, прежде всего, удовлетворенность от того, что именно человек выполняет на своем рабочем месте. Анализируя различные теории мотивации, можно отметить теорию Абрахама Маслоу, который выделяет такие уровни, как самореализация и самовыражение. Человек склонен к тому, чтобы проявлять себя в окружающем пространстве как ценная личность, поэтому необходимо ориентироваться на приоритет моральных форм принуждения и стимулирования, а не материальных.

2) Полная самореализация, самовыражение обеспечиваются только в том случае, если на рабочем месте присутствует обстановка трудовой демократии.

Качество трудовой жизни, рассматриваемое как отдельный аспект трудовой жизни работника и условий в рамках организации, должно иметь определенные характеристики, которые можно рассматривать как с количественной, так и с качественной позиций.

Качественные характеристики, отражающие высокие параметры обеспечения трудовой жизни в коллективе в рамках организации, представлены на рисунке 1.1. При этом необходимо учитывать, что данные характеристики в данном случае являются абстрактными: не относясь ни к одной организации, они в то же время должны быть целями для каждой из них.

Как показывает рисунок 1.1, характеристики достаточно обширны. Каждая из данных характеристик может быть определена не только на основании конкретных условий работы с качественной позиции, но имеет и количественное измерение, что позволяет проследить и динамику изменения тех или иных показателей.

Развитие общества всегда способствует и развитию понятий в различных сферах. Не исключением является и понятие качество трудовой жизни.

Процесс развития определения продолжается и в настоящее время, динамично изменяя и расширяя данное понятие.

Понятие качества трудовой жизни активно используется и в практических сферах деятельности, и в теоретических научных направлениях, обеспечивая получение и описание характеристик социально – экономических процессов.

При всем этом следует выделить несколько классификационных подходов к интерпретациям качества трудовой жизни:

– структурный подход - рассмотрение качества трудовой жизни или как набора беспристрастных параметров трудовой среды и трудового процесса (условий и организации труда), или как совокупность оценочных черт, которые отражают личное осознание сотрудником параметров трудовой

среды и трудового процесса (R. Walton; R. Guest; R. Cohen & E. Rosenthal; D. Horstaeall; Е.Г. Жулина; А.А. Дамбовская и др.);

– субъектно-объектный подход - заполнение категории «качество трудовой жизни» зависит от уровня изучения - работник, работодатель, общество (Н.А. Воронина, Е.Г. Жулина, И.А. Рябоконт и др.);

– многофункциональный подход - рассмотрение качества трудовой жизни через призму функций организации, которые были направлены на удовлетворение потребностей сотрудника, обеспечение его самовыражения и реализации как высокопроизводительного элемента (G.S. Rethinam & M. Ismail; Н.А. Горелов, А.Я. Кибанов и др.).

В итоге, можно сказать, что качество трудовой жизни является сложной, всеохватывающей категорией, которая включает самые различные составляющие трудовых отношений.

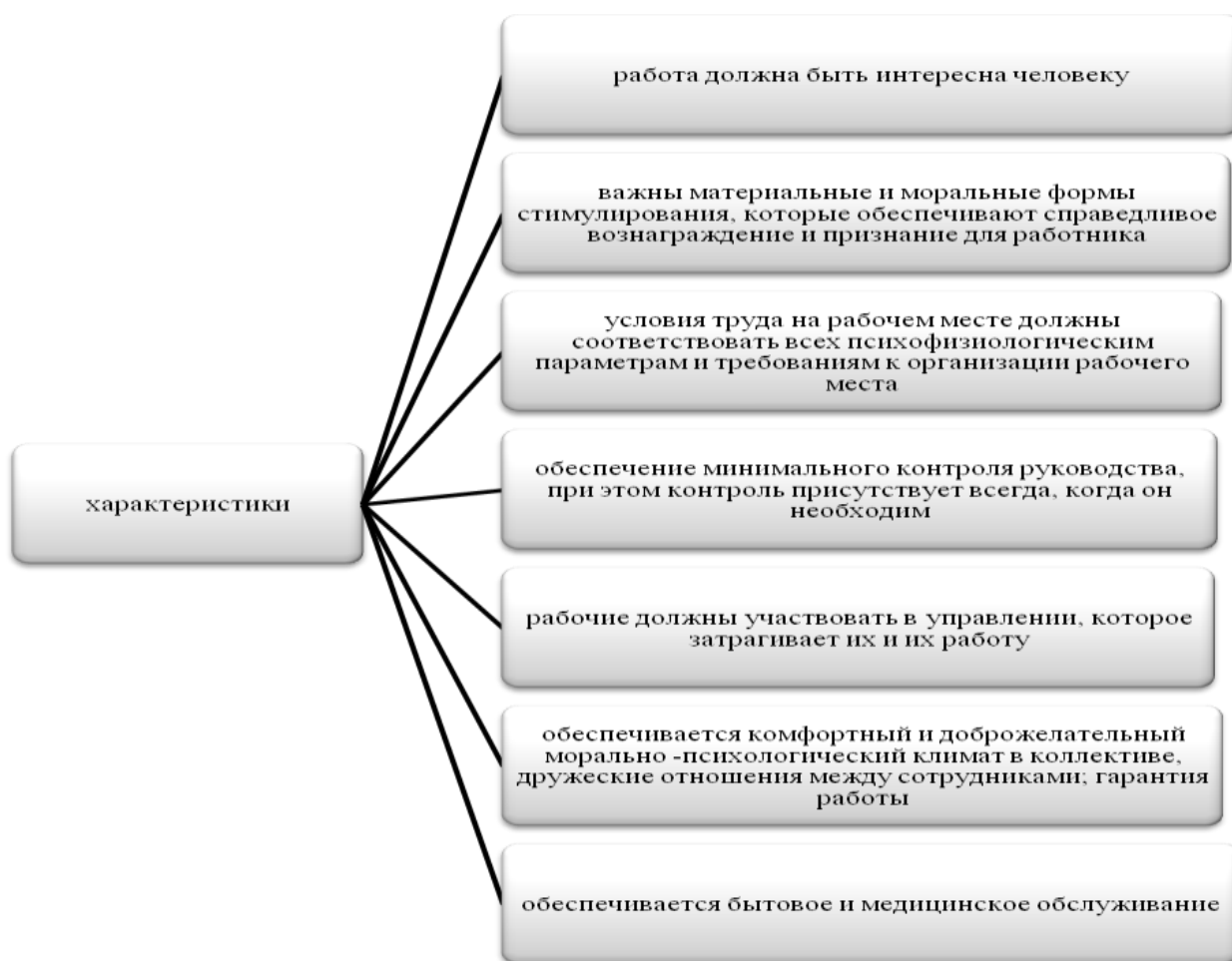


Рис. 1.1. Характеристики высокого уровня качества трудовой жизни (авторская классификация)

Концептуализация и операционализация категории «качество трудовой жизни» осложняется отраслевой специфичностью, содержанием труда, действием культурных традиций и особенностей ментальности, действием личных и беспристрастных причин, что затрудняет выработку универсального определения. Поэтому, как считают и отечественные и зарубежные ученые, допускается плюрализм мнений.

Таким образом, комбинированный подход к определению качества трудовой жизни является объединяющим главные положения обозначенных выше подходов.

Качество трудовой жизни необходимо рассматривать как многомерную иерархическую совокупность параметров, складывающуюся в процессе сотрудничества наемных работников и организации, в числе которых оплата труда, условия труда, внедрение и развитие человеческого потенциала, возможности для карьерного роста, стабильность занятости, социально-психологический климат в трудовом коллективе, сотрудничество с общей жизненной средой и социальной значимость труда. Иерархическая составляющая принятой интерпретации описывает методологическую сторону и заключается в том, что на уровне сотрудника качество трудовой жизни изучается как степень личного удовлетворения персонала выделенными показателями; на уровне компании качество трудовой жизни изучается, как степень развития как классических, так и специфических параметров присущих данной конкретной организации; на уровне страны и региона качество трудовой жизни изучается как интегральный показатель трудовой жизни на предприятиях.

1.2 Исследование факторов, влияющих на качество трудовой жизни

В современном мире одними из составляющих критериев эффективного функционирования организации являются деловые качества и

профессионализм не только персонала, но и руководства организации. У каждого человека есть набор личных качеств и отличий, выражаемых в познаниях и умениях, возможностях, мотивации. Эти различия при умелом менеджменте содействуют продуктивности управленческой работы. Процесс эффективного управления персоналом дает возможность повысить характеристики качества трудовой жизни персонала и скорректировать возникающие угрозы. Грамотное управление всегда направлено на улучшение условий труда и психологического состояния трудового коллектива. В результате этих значимых факторов повышается приверженность организации и становится более эффективной мотивация персонала на успешную, производительную работу даже без больших материальных затрат для предприятия. Поэтому управлению качеством трудовой жизнью в современных условиях уделяется большое внимание.

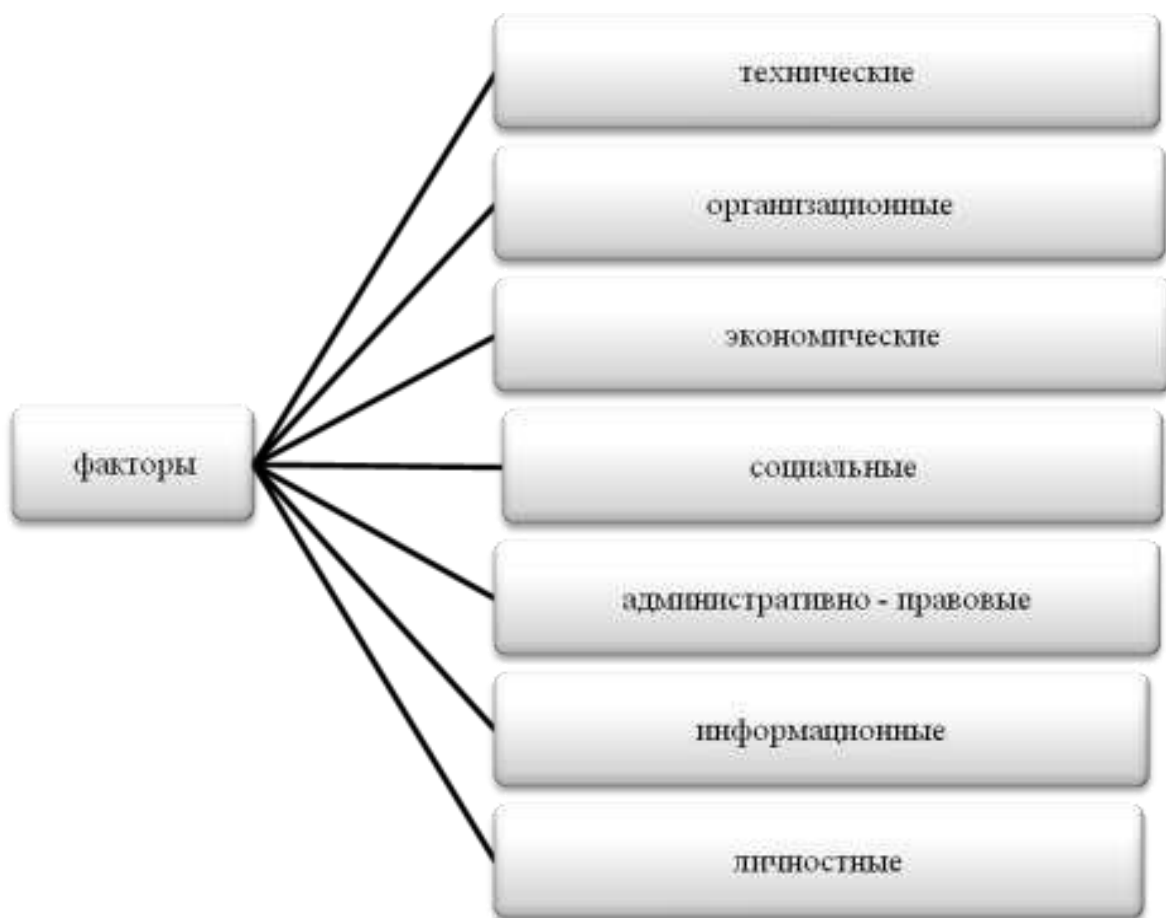
Качество трудовой жизни – это понятие, которое должно иметь определенные показатели, которые позволяют оценить степень удовлетворенности работников условиями труда с позиции всех аспектов, которые были рассмотрены в параграфе 1.1. Показатели качества – это перечень показателей, который во многом определяется спецификой организации. Если существует определенная система, которая рассматривается как динамическая – а в данном случае это именно так, то должны присутствовать и факторы, которые способны оказывать влияние на изменение.

Факторы, оказывающие влияние на изменение и характеристики качества трудовой жизни, представлены на рисунке 1.2.

Как показывает рисунок 1.2, на качество трудовой жизни оказывает влияние достаточно большое количество факторов, которые по смысловому содержанию объединены в крупные группы [23, с.81].

Анализ литературных источников по теме исследования показал, что в числе достаточного количества вариантов интерпретации категории «качество трудовой жизни», которые были предложены русскими и

иностранными учеными, объединяющим и связующим элементом является «человеческий фактор». В этом понятии преобладающее внимание уделяется работнику и необходимости формирования его высокой вовлеченности в трудовой процесс, его верности организации, обеспечению подходящих условий его труда. Все это направлено на раскрытие и реализацию трудового потенциала персонала и на повышение производительности труда, вследствие чего повышается и эффективность работы предприятия.



* составлено автором

Рис.1.2 Факторы, оказывающие влияние на качество трудовой жизни

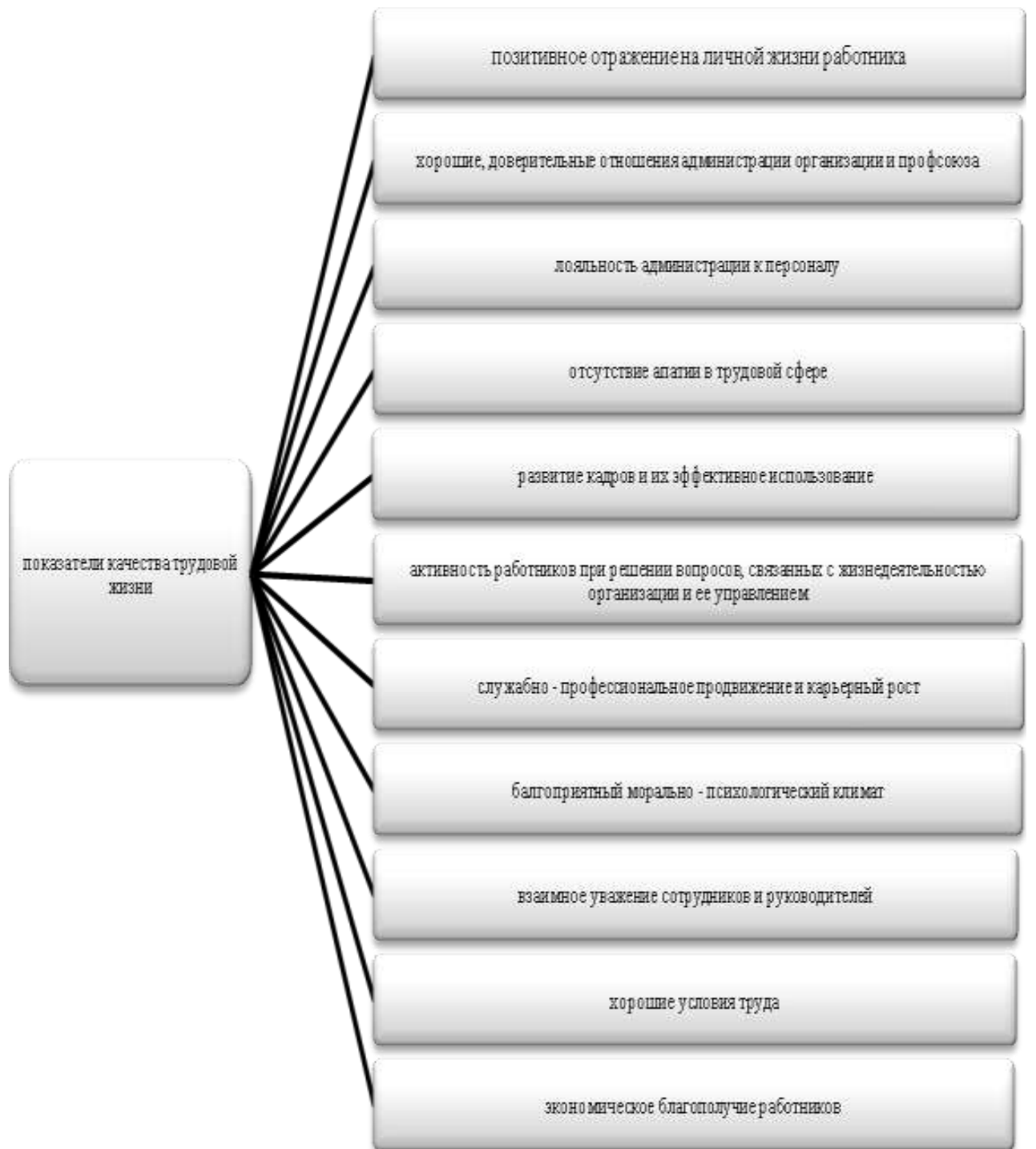
Все направления объединяют различные по характеристикам показатели, имеющие в свою очередь различную природу и, соответственно, методику оценки и степень воздействия на личность. В теоретических источниках указывается на то, что показатели качества должны группироваться по подсистемам работы в сфере управления с персоналом, что является обоснованным [65, с.152]. Общие направления, которые

позволяют выделять характеристики для оценки качества трудовой жизни, представлены на рисунке 1.3 [63, с.155].

Любая жизнедеятельность – это множество направлений, обладающих уникальными характеристиками; они способны оказывать различное влияние на личность человека, при этом без возможности применения единообразных инструментов, обеспечивающих воздействие. Поэтому все сгруппированные показатели позволяют рассматривать и анализировать различные направления, выделяемые в трудовой жизни. В итоге это способствует развитию организации и ее совершенствованию.

Группировку можно проводить не только по сторонам, которые присутствуют в трудовой сфере. Можно также использовать и подходы, в основе которых лежат признаки того, для кого имеет значение то или иное направление качества трудовой жизни для работника, организации и в целом общества [76, с.147].

Следует отметить, что уровень качества трудовой жизни персонала складывается из ряда характеристик: трудовой коллектив, оплата труда, рабочее место, управление компании, служебная карьера, социальные гарантии и блага. На любую из этих составляющих огромное влияние имеет управление персоналом, его верная оценка, распределение, обучение, продвижение с учетом личных достижений и наград, а также неопасные условия труда, доверие и взаимоуважение, устранение лишних стрессов, обеспечение благосостояния, развитие духовно-морального воспитания, возможность повышения роли работника в принятии решений, затрагивающих его интересы, справедливое вознаграждение за труд, обеспечение и усиление производственной и трудовой дисциплины, формирование чувства ответственности, поощрение творческого потенциала.



* составлено автором

Рис.1.3 Основные направления разработки показателей качества трудовой жизни персонала организации

В современном мире есть различия в методологических подходах ученых-управленцев к оценке качества трудовой жизни. Но большая часть исследователей считают необходимость проводить оценку качества трудовой жизни по его уровням: с позиции сотрудника, с позиции предпринимателя, с

позиции общества. При таком подходе каждому уровню соответствует группа причин воздействия на качество трудовой жизни, что отражает их значимость для определенной социальной группы [12, с. 17].

Современные российские исследователи в области экономики и управления отмечают, что любая экономическая система ориентирована на социально-трудовые отношения.

Система социально-трудовых отношений это объективно существующие взаимозависимость и взаимодействие субъектов этих отношений в процессе труда, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни.

Социально-трудовая сфера (СТС) является важнейшей частью экономики. Она основывается на отношениях между трудом и капиталом.

При взаимодействии работника с рыночной средой возникают социально-трудовые отношения (СТО). Эти отношения, возникающие между государством и работодателями, а также между работодателями и работниками. Другими словами, социально-трудовые отношения это вся совокупность взаимоотношений между наемными работниками и работодателями (субъектами и органами, которые их представляют) при участии государства (органов законодательной и исполнительной власти).

В их основе лежит труд или профессиональная деятельность человека, предоставляющая многочисленные возможности для раскрытия его потенциала и получения дохода.

Возникая и реализуясь в социально ориентированной экономике, категория «социально-трудовые отношения» отражает социальную действительность и идеологию социального согласия и общественного развития посредством высокой эффективности труда.

Значительную часть своего времени люди находятся занятыми на производстве, в отрасли оказания услуг либо в другой трудовой деятельности. С одной стороны, труд обычно изучается как главный источник дохода, метод увеличения благосостояния и удовлетворения

различных материальных и нематериальных потребностей человека. С иной стороны, трудовая деятельность выступает главным источником стресса, оказывая существенное воздействие на психологическое и физиологическое состояние сотрудников, на уровень их общественного и духовного благополучия. Потому для них крайне принципиально важно работающему человеку быть довольными трудовой жизнью. Обеспечить работнику удовлетворенность трудом - задача каждого эффективного менеджера.

Следует отметить необходимость расширения совокупности уровней, на которых строится анализ причин оказывающих влияние и воздействие на качество трудовой жизни. Ведь признавая значимость изучения качества трудовой жизни с позиций сотрудника, предпринимателя и общества, нужно учесть специфику причин, которые влияют на качество трудовой жизни конкретного предприятия.

В.А. Цыганков, анализируя имеющиеся систематизации причин формирования и развития качества трудовой жизни, предложил системный подход. Вместе с тем, как подчеркивает автор, сами причины и их группы могут применяться, сохраняя свое содержание, на каждом из уровней: работник, подразделение, предприятия, отрасль, экономика государства в общем [91, с. 21].

Похожий подход к осознанию систематизации причин формирования и развития качества трудовой жизни развит в трудах Е.Г. Жулиной. Этот подход подразумевает рассмотрение системы формирования качества трудовой жизни как трудной многоуровневой структуры, которая состоит из подсистем на последующих уровнях:

- мегауровень - уровень мировой экономики;
- макроуровень - уровень страны;
- мезоуровень - уровень субъектов страны;
- микроуровень - уровень работодателя;
- миниуровень - уровень подразделений и социальных групп организации;

- наноуровень - уровень наемного сотрудника [87, с. 149].

Механизм оценки подразумевает выбор группы критериев и характеристик оценки качества трудовой жизни, определение их иерархической структуры для каждого уровня.

Автор данного исследования разделяет эту точку зрения. К примеру, на уровне страны, общества в целом (макроуровень), при помощи нормативных актов, могут регулироваться такие слагаемые качества трудовой жизни, как система социальной защиты сотрудников и их родственников, развитие производственной демократии и т.д. Но мы считаем целесообразным на уровне наемного сотрудника (наноуровне) дополнить список слагаемых качества трудовой жизни такой составляющей как реализация его ценностей и ценностных ориентаций. Ведь конкретно они определяют, сначала, отношение к труду как к ценности. В итоге, определение и учет структуры ценностных ориентаций каждого сотрудника открывает возможность создания условий для его творческого самовыражения, превращая труд в образ жизни.

Факторы качества трудовой жизни весьма многочисленны. Факторы, которые влияют на качество трудовой жизни персонала:

- способность человека управлять, его интеллектуальные и физические возможности;
- те средства и возможности, при помощи которых руководитель наращивает интеллектуальные и физические возможности человека;
- социальные условия, с помощью которых раскрываются творческие возможности каждого работника и целого коллектива;
- все вышеприведенные причины в содействии

Сформулированные и разделенные на уровни факторы качества трудовой жизни полностью могут быть оценены профессионалами, директорами компаний и на этой базе найти уровень качества трудовой жизни. Однако это будет односторонняя оценка, при всем этом будут оставлены без внимания одни из главных участников процесса оценки

трудовой жизни, заинтересованные в данной проблеме - сотрудники организации. С целью недопущения данной ситуации необходимо применять оценку качества трудовой жизни самими работниками организации.

Исследование закономерностей связи причин качества трудовой жизни, дало возможность прийти к выводу о необходимости расширения группы факторов, в которых нужно выявлять суть этой категории. А конкретно, роли ценностей и ценностных ориентаций субъектов труда. В итоге, формирование системы качества трудовой жизни на базе ценностно-направленного подхода и обеспечения реализации ценностей и ценностных ориентаций сотрудников, по нашему убеждению, даст возможность обеспечить соответствующий уровень качества трудовой жизни.

Изучая воздействие реализации ценностей и ценностных ориентаций сотрудника на его качества трудовой жизни, можно выделить блок персонально-личностных ценностей, другими словами ценностей субъектов труда. Принципиально, чтобы они соответствовали внутрифирменным ценностям, другими словами наличие конгруэнтности ценностей сотрудника и организации детерминирует инноваторскую активность индивидуума и интегрирует её с работой социальных групп и общества в целом. В данном контексте нужно также учитывать воздействие общечеловеческих, культурно-духовных, социальных и семейных ценностей на качество трудовой жизни. Ведь, трудовая жизнь почти всегда выходит за рамки организации.

Разумное распространение человеческого фактора, т.е. учет личных, общественно-психических, психофизиологических, мотивационных особенностей людей, может способствовать получению важного эффекта даже без денежных издержек [86, с.25].

Таким образом, качество трудовой жизни - это интегральное понятие, которое можно оценивать при помощи системы характеристик, которые характеризуют степень реализации ценностей и ценностных ориентаций субъектов труда, удовлетворения их потребностей и обеспечения достойную

организацию труда. При всем этом труд в системе развития новой экономики приобретает персональное внутреннее содержание, что формирует условия для заинтересованности сотрудника в итогах собственного труда. Предложенный подход дает возможность не допустить таковых негативных явлений как трудовая апатия, отчуждение труда, внутриличностный конфликт сотрудника, при которых формирование действенной системы качества трудовой жизни становится неосуществимым.

1.3 Социально-трудовой мониторинг как важнейший инструмент оценки качества трудовой жизни персонала организации

Меняющийся финансовый и геополитический контекст заставляет Правительство почти всех государств сосредоточиваться на экономических и финансовых составляющих, зачастую во вред интересам и благосостоянию трудящихся. Понимание современных социальных реалий, а также трудностей, происходящих экономико-политических изменений и разнообразных их составляющих требует более пристального внимания к общественно-трудовой сфере и социальным результатам проводимых реформ. Недостаточное исследование общественно-трудовых аспектов проводимых изменений обусловило и недостаточную их продуктивность. Это также порождает все новые трудности и разногласия в социально-трудовой сфере, что усилило внимание к этой проблеме со стороны исследователей. Стало ясно, что и трудовая, и социальная, и экономическая сферы современной организации требуют глубочайших перемен в управленческих структурах всех уровней. Для выявления проблемных зон, тенденций и разногласий, всеохватывающего использования нормативных, экономических и организационно-институциональных рычагов регулирования трудовой жизни персонала и принятия адекватных управленческих решений, в первую очередь нужна широкоформатная и беспристрастная информационная база. Без наличия такой информационной

базы, которая охватывает все основные общественно-трудовые особенности преобразования, не приходится рассчитывать на успешное продвижение в деле регулирования аспектов преобразования и, как следствие этого, в достижении значительных результатов осуществляемых изменений.

Выделение трудовой жизни персонала в качестве поля для проведения исследования при разработке всеохватывающей информационной базы, нужной для принятия адекватных управленческих решений, обосновано тем, что эта сфера более органично связана с трудностями фактически финансового преобразования, ее местом и значимостью в процессе социального воспроизводства жителей государства [8, с.28].

Как показала практика, почти все вопросы, с которыми сталкивалось трудоспособное население и работодатели, были настолько нетрадиционны для нашего государства с начала девяностых годов (инфляция, безработица), что современная статистика не имела нужной начальной базы для их измерения.

Становление новой системы социальной статистики требовало долгого времени и значимых средств. Потому и появилась потребность в формировании оперативно работающей информационно-аналитической системы, которая позволяет беспристрастно отражать содержание и тенденции развития разных, как положительных, так и негативных действий, которые происходят в трудовой жизни персонала организации. Делается это в целях предоставления управлению компании данных сведений для оперативного регулирования социально-трудовых отношений и формирования адекватной социальной политики [7, с.2].

Под социально-трудовым изучением качества трудовой жизни персонала организации нужно представлять сформированную на новых принципах интегрированную систему непрерывного сбора, обработки, изучения и интерпретации общественно-финансовой, социально-психологической, социологической информации о ходе и тенденциях развития социально-трудовых отношений, с внедрением социологических и

статистических способов получения данных на базе выявленных характеристик и индикаторов.

Центральной задачей этого наблюдения является актуальное выявление изменений, которые происходят на различных уровнях качества трудовой жизни персонала организации. Кроме того, это служит предупреждением негативных тенденций, ведущих к формированию очагов напряженности. Не менее важна и оценка продуктивности социальной и финансовой политики, а также выявление новых проблемных аспектов, еще не попавших в фокус устоявшегося статистического наблюдения. Для своевременного изменения стратегии социально-трудовых отношений, а также принятия оправданных решений для повышения качества трудовой жизни организации также необходимо воплощение краткосрочного прогнозирования развития социально-трудовых процессов и обеспечение на этой базе своевременных изменений.

К главным принципам организации социально-трудового мониторинга качества трудовой жизни персонала организации относятся ряд положений:

- информационная база мониторинга обязана соединить разные информационные потоки. В них входят данные официальной государственной централизованной и отраслевой статистической отчетности;
- данные получаемые с базовых компаний (более 50 характеристик, не учитываемых государственной статистической отчетностью);
- выборочных и разовых обследований компаний;
- особых опросов трудовых обществ, также специалистов-управляющих компаний, которые были отобраны в качестве основных для проведения мониторинга.

Следует отметить, что концентрация на едином «информационном поле» социолого-статистического изучения и дополнение его показателями сравнения прошедших наблюдений, открывают реальное состояние вопросов и проблем в социально-трудовой сфере, как в статике, так и в динамике. Эффективный социально-трудовой мониторинг должен базироваться на

системной классификации общественно-трудовых действий и соответственных показателей - измерителях ее каркасной базы.

Социально-трудовой мониторинг для оценки качества трудовой жизни персонала организации нужно анализировать как один из более принципиальных инструментов разработки аргументированной социальной политики. Главные его задачи - это целенаправленное наблюдение за реальным состоянием дел в сфере общественно-трудовых отношений, периодическое изучение действий, которые в ней проходят, предупреждения негативных тенденций, которые могли бы привести к социальной напряженности, также краткосрочный прогноз наиболее возможных изменений в данной отрасли. Социально-трудовой мониторинг для оценки качества трудовой жизни персонала организации - это всеохватывающая система непрерывного наблюдения за реальным положением дел в трудовой жизни персонала.

Социально-трудовой мониторинг основывается на решении 3-х главных групп задач: методических, научных и информационных. Методические задачи наблюдения - это разработка научных основ, структуры и системы характеристик наблюдения, способов построения подборки и инвентаря, позволяющие получать надежные показатели исследования. Научные задачи - отслеживание и изучение определенных сдвигов в качестве трудовой жизни персонала организации (исследование трудовых отношений, уровня и качества жизни сотрудников, оценок, установок и поведения людей, изменений в социальной структуре общества, разработка прогнозов и тому подобное). Информационные задачи - обеспечение надежной, научной, беспристрастными данными, пользователями которой должен стать самый широкий круг научных сотрудников и руководителей всех уровней организации.

Процессы трудовой жизни сотрудников протекают в таких плоскостях как сфера производства и среда обитания человека. Соответственно объектом исследования социально-трудового мониторинга для оценки качества

трудовой жизни персонала должны стать как компании и организации, где люди работают, так и территории, где люди живут и размещены компании, а также сообщества, в которые люди объединяются. Все характеристики трудовой жизни персонала можно всесторонне оценить лишь при всеохватывающем подходе, когда за исследования берутся профессионалы. [86, с.31].

Система социально-трудового мониторинга для оценки качества трудовой жизни персонала организации включает определение:

- направлений наблюдения;
- статистических и социологических характеристик, освещающих состояние трудовой жизни персонала;
- принципов формирования репрезентативной подборки объектов исследования;
- принципов построения организационно-технической схемы наблюдения за качеством трудовой жизни персонала;
- список компаний, ведомств и органов, которые должны участвовать в выполнении мониторинга за качеством трудовой жизни персонала.

Итак, в России создается и внедряется новая система изучения и прогнозирования действий, которые протекают в трудовой жизни персонала организации. Это всеохватывающая система непрерывного наблюдения за реальным положением дел в общественно-трудовой сфере на базе единой системы характеристик и методике их формирования, внедрения новых форм и способов исследования, объединения информационных потоков разных органов исполнительной власти, также отраслей и компаний для увеличения уровня обобщения и качества изучения.

Проводя исследования по программе социально-трудового мониторинга, нужно вовремя выявлять изменения, происходящие в трудовой жизни персонала, также причины, влияющие на эти изменения. Нужно проводить краткосрочное прогнозирование протекания важных общественно-трудовых процессов, предупреждать и устранять

отрицательные тенденции, которые ведут к формированию и развитию очагов напряженности. Проведение наблюдения дает возможность оценить полноту и продуктивность реализации нормативных актов по вопросам качества трудовой жизни персонала организации, содействовать принятию положительных решений на разных уровнях управления.

Так как состав и номинальные свойства общественно-трудовых действий изменяются, социально-трудовой мониторинг должен давать возможность собирать сопоставимые данные при пересмотре и корректировке самой структурной схемы таковых действий, также системы характеристик; в-3-х, с помощью мониторинга целенаправленно проводить изучение взаимосвязей и действий внутри и на границах социально-трудовой сферы и выявлять круг управляемых и неуправляемых причин, список которых в текущее время нестабилен. Единственной возможностью в данной ситуации может являться накопление данных, которые отражают воздействие тех либо других причин на разные эффективно развивающиеся процессы [76, с.240].

Таким образом, главными направлениями социально-трудового мониторинга для оценки качества трудовой жизни персонала организации являются ряд направлений, которые являются крайне важными на современном этапе.

В их числе сначала следует выделить данные: общественно-демографические и миграционные процессы; занятость, рынок труда, безработица; общественно-трудовые процессы на предприятиях; условия и охрана труда; доходы и уровень жизни сотрудников; социально-психологический климат в трудовых коллективах; удовлетворенность общественно-трудовыми отношениями. Эти основополагающие направления определяются социальной политикой, которая проводится на уровне конкретной организации.

Но мы хотели бы акцентировать внимание на том, что качество трудовой жизни персонала и ее повышение имеют огромное значение как для персонала, так и для организации.

Качество трудовой жизни может быть исследовано с разных позиций: работника, организации и общества. На рисунке 1.4 представлены направления исследования качества трудовой жизни и исследуемые показатели.

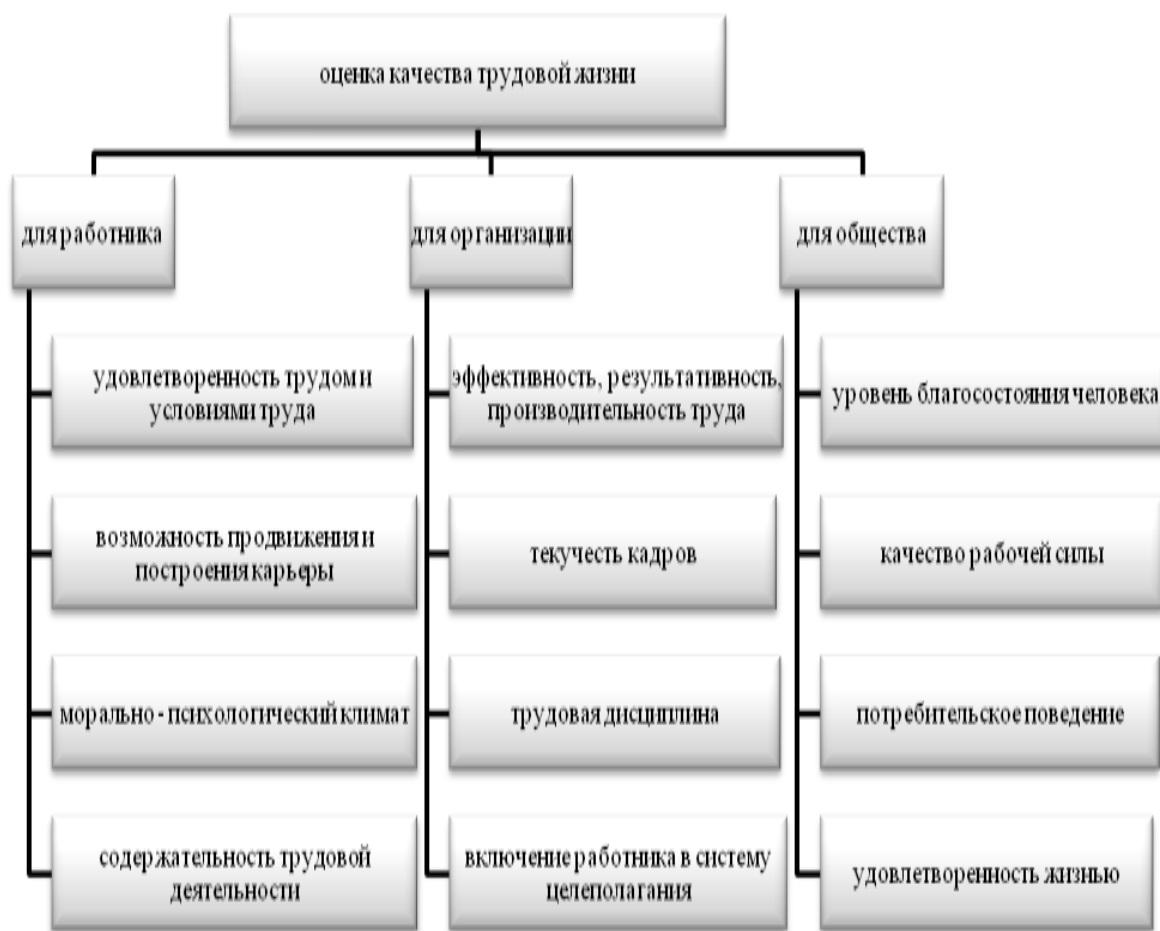


Рис.1.4 Оценка качества трудовой жизни с позиций работника, организации и общества

Для того, чтобы повышать эффективность работы, руководству организации необходимо своевременно изучать вопросы, связанные с показателями качества трудовой жизни работников. Это позволяет вносить коррективы в работу и нивелировать негативные тенденции.

В литературных источниках ученых-управленцев предлагается проводить оценку качества трудовой жизни с использованием системы количественных и качественных показателей [81, с.28].

Особенно часто из-за своей простоты и понятности используется при проведении мониторинга качества трудовой жизни методика, предложенная А.П. Егоршиным [25, с.28].

Используя его методику, выделяются в первую очередь группы таких показателей как: система управления, трудовой коллектив, уровень заработной платы, рабочее место, социальные блага и гарантии, карьерный рост и прочее.

Эта система достаточно проста и понятна. Она представляет собой экспертную оценку, которую проводят в организации в форме социологического опроса при помощи анкет.

Внедрение в практику менеджмента системы качества трудовой жизни дает ощутимый результат. Это в первую очередь создание благоприятных и безопасных условий труда; увеличение трудовой активности и продолжительности жизни; устранение социальных рисков, а также развитие человеческого потенциала, побуждение к инновационной и рационализаторской активности.

Качество трудовой жизни необходимо рассматривать как многомерную иерархическую совокупность параметров, складывающуюся в процессе сотрудничества сотрудников и организации, в числе которых оплата труда, условия труда, внедрение и развитие человеческого потенциала, возможности для карьерного роста, стабильность занятости, социально-психологический климат в трудовом коллективе, сотрудничество с общей жизненной средой и социальной значимостью труда.

В современном обществе проблемам качества трудовой жизни уделяется большое значение.

Невзирая на обилие подходов, можно прийти к выводу, что категория «качество трудовой жизни» связывается с благосостоянием персонала и

содержит в себе удовлетворенность сотрудника физическими и психологическими факторами, связанными с работой и ежедневной жизнью. Иными словами, качество трудовой жизни определяется как «качество отношений между сотрудником и общей рабочей средой», связанное с общим климатом на работе и воздействием его, как на рабочий процесс и людей, так и на продуктивность организации.

Качество трудовой жизни - это интегральное понятие, всесторонне характеризующее уровень трудовой жизни и степень благосостояния, социального и духовного развития человека.

Одним из главных инструментов исследования качества трудовой жизни является социально-трудовой мониторинг. Главными направлениями социально-трудового мониторинга для оценки качества трудовой жизни персонала организации являются ряд направлений. В их числе выделяют: общественно-демографические и миграционные процессы; занятость, рынок труда; общественно-трудовые процессы на предприятиях; условия и охрана труда; доходы и уровень жизни сотрудников; социально-психологический климат в трудовых коллективах; удовлетворенность общественно-трудовыми отношениями.

Эти основополагающие направления определяются социальной политикой, которая проводится на уровне конкретной организации.

Качество трудовой жизни персонала и ее повышение имеют огромное значение, как для персонала, так и для организации.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ МОНИТОРИНГА СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ СФЕРЫ

2.1 Организация и методология исследования

В современном бизнесе все больше занимает лидирующие позиции концепции успешного менеджмента и понимание того, что повышение производительности труда, эффективности трудовых показателей, повышение конкурентоспособности организации, а соответственно и прибыли компании напрямую связаны с высоким уровнем условий труда и качества трудовой жизни в целом. Нельзя добиться успеха в агропромышленной (как и в любой другой) отрасли без активного использования новейших достижений науки и технологий, без инновационных подходов в управлении как фирмой в целом, так и персоналом в частности.

Осознание необходимости интенсификации производительности труда, уплотнения и рационализации рабочего времени, соблюдения распорядка и режима работы, учета проделанной, а также участие сотрудников в обсуждении качества их трудовой жизни оптимизирует трудовые процессы, а также повышает творческую активность персонала.

Приступая к своему исследованию, мы исходили из тех условий, что согласно изученному мнению ведущих ученых-управленцев, под социально-трудовым мониторингом понимается система наблюдения, оценки и прогноза социально-экономической ситуации, которая сложилась на определенный момент в стране, регионе или в конкретном предприятии.

Мониторинг качества трудовой жизни является неотъемлемой составляющей качества жизни в целом, поэтому выяснение противоречий в области социально-трудовой сферы и разработка методов их устранения и разрешения приобретает в настоящее время очень высокую значимость.

Качество трудовой жизни - это интегральное понятие, всесторонне характеризующее уровень трудовой жизни и степень благосостояния, социального и духовного развития человека.

Эмпирические исследования проводились с использованием как уже имеющихся статистических и экономических данных компании, так и проводились собственные исследования с помощью мониторинга социально-трудовой сферы сотрудников агропромышленного холдинга «Мираторг» и его филиала на территории Белгородской области ЗАО «СК Короча». В мониторинге принимали участие сотрудники различных подразделений компании.

Исследование проходило в несколько этапов, их направления представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Этапы и направления исследования

№	Этап	Инструментарий
1	Подготовительный	1.Выбор оптимальных методик определения качества трудовой жизни на предприятии и ее факторов. 2. Подготовка необходимых для исследования документов. 3. Формирование выборки исследования. 4. Разработка анкеты для определения качества трудовой жизни с позиций работодателя. Распечатка анкеты. 5. Подготовка, распечатка анкеты «Качество трудовой жизни» по методике А.П. Егоршина [25, с.28]. 6. Подготовка, распечатка анкеты для изучения факторов, мотивирующих персонал к активной трудовой деятельности по методике К. Замфир в модификации А. Реана [86, с.2].
2	Реализация исследования	1.Проведение опроса сотрудников, заполнение анкет. 2.Оценка качества трудовой жизни персонала на основе мониторинга социально-трудовой сферы (составление фотографии рабочего дня, сравнительный анализ заработной платы, анализ производственного травматизма за 3 года, анализ равномерности повышения квалификации сотрудниками, анализа работы смен). 3.Оценка управления мотивацией персонала в процессе организации трудовой деятельности
3	Аналитический	Количественный и качественный анализ экспериментальных данных, формирование и обобщение результатов исследования. Разработка предложений повышения качества трудовой жизни.

Первый этап исследования включал в себя выбор оптимальных методик, формирование выборки для проводимого исследования, разработку и подготовку анкет направленных на выявление, а также подбор валидных и репрезентативных методик для проведения мониторинга качества трудовой жизни, которые включают себя разработку анкет, направленных на выявление проблемных зон в трудовой жизни в целом, а также в их основных составляющих – определение мотивирующих факторов, уровня лояльности сотрудников, отношения работников к трудовой деятельности и пр. Исследовались также проблемные поля и с позиции управления организации в отношении своих сотрудников. Нами была разработана анкета оценки персонала менеджерами среднего и высшего звена, для выяснения проблемных позиций снижающих эффективность работы персонала.

По мнению большинства специалистов, именно анонимный опрос дает более достоверные результаты, поэтому имя работника в анкете не указывается. Если необходимо отследить изменения по конкретным подразделениям в компании, в анкету можно внести графу «Подразделение».

Для получения достоверных сведений в результате исследования необходима эффективная коммуникация. Главная цель коммуникационного процесса заключается в обеспечении понимания передаваемой информации. Желательно, чтобы в первую очередь об исследовании персоналу рассказал руководитель компании - это придает данному мероприятию необходимую значимость. Когда предварительная работа завершена - можно приступать непосредственно к опросу.

Второй этап заключался в непосредственном проведении самого мониторинга качества трудовой жизни и разработке положений для предварительных выводов.

Третий этап включал в себя проведение качественного, количественного, и статистического анализа полученных результатов эмпирических исследований.

Для выявления качества трудовой жизни персонала, наличия лояльности сотрудников, а также определения мотивирующих персонал факторов были использованы анкеты, представленные в приложениях 1, 2.

Вопросы анкет ориентированы на получения информации от сотрудников об условиях труда, их ожиданиях, взаимоотношениях в трудовом коллективе, технологиях работы, удовлетворенности своей работой и социальными благами, которые предоставляет предприятие.

Были применены следующие методики исследования:

Методика №1. Исследование качества трудовой жизни по методике А.П.Егоршина.

Цель: методика позволяет выявить наиболее важные составляющие качества трудовой жизни с помощью различных количественных и качественных показателей.

При проведении социологического исследования в группе количественных показателей выделяют:

- общеэкономические показатели;
- показатели кадрового состава;
- показатели – характеристики условий труда;
- показатели – характеристики фонда потребления и фонда оплаты труда;
- характеристики социальной поддержки персонала [25, с.138].

В группу общеэкономических показателей входят: объем производства, производительность труда, численность работников организации, показатели прибыли, себестоимость продукции, использование основных фондов.

Источниками данных являются внутренние документы и отчеты бухгалтерии.

Исследовались также такие качественные параметры как: численность работников, занятых тяжелым трудом или персонал вредных производств,

которые не отвечают санитарно-гигиеническим требованиям и нормам, а оборудование требованиям безопасности; коэффициент производственного травматизма; число работников, которые страдают профессиональными заболеваниями; динамика профессиональной заболеваемости; компенсации за работу в неблагоприятных условиях труда; расходы на мероприятия, связанные с охраной труда.

Качественные показатели характеризуют уровень воздействия на личность человека, поэтому в большей степени затрагивают психологические и личностные основы, которые влияют на функционирование сотрудника в сфере труда. Для определения качественных показателей важно использовать подходы, которые позволяют учитывать все аспекты, имеющие значение в трудовой сфере.

Методика №2. Исследование качества трудовой жизни с позиций мотивации персонала к активной профессиональной деятельности по методике К. Замфир в модификации А. Реана.

Цель: методика позволяет исследовать качество трудовой жизни через ее основной фактор – мотивацию. В основу диагностики положена концепция о внутренней и внешней мотивации. Внутренняя мотивация – связана с самим предприятием и его видом деятельности. В основе внутренней мотивации лежит стремление работника удовлетворить такие свои потребности, как материальные и социальные блага и гарантии, хорошие условия труда, нормальный психологический климат в коллективе и прочее. О внешней мотивации идет речь, когда в основе мотивации трудовой деятельности лежит стремление удовлетворить такие внешние потребности, как социальный престиж, положение в обществе, наличие достойно оплачиваемой и интересной работы. При обработке полученных данных подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней

положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) в соответствии со следующими ключами.

$$BM = (\text{оценка пункта 6} + \text{оценка пункта 7})/2$$

$$ВПМ = (\text{оценка п.1} + \text{оценка п.2} + \text{оценка п.5})/3$$

$$ВОМ = (\text{оценка п. 3} + \text{оценка п. 4})/2$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

Результаты применения методик мы рассмотрим в параграфе 2.2.

Так как оценка качества трудовой жизни проводится не только с позиций работников, но и с позиций организации, то мы посчитали логичным провести исследование факторов влияющих на качество трудовой жизни опросив с помощью корпоративного портала сети Интернет руководящий состав ЗАО «СК Короча» и руководителей среднего звена АПХ «Мираторг». Респондентам индивидуально с помощью анкет, а также в Интернет-режиме предлагалось ответить на вопросы и сформулировать проблемы, касающиеся неэффективного использования трудового времени персоналом.

2.2 Исследование экономических характеристик качества трудовой жизни ЗАО «СК Короча»

Агропромышленный холдинг «Мираторг» - российская агропромышленная компания, один из крупнейших агропромышленных производителей в нашей стране, и крупнейший производитель свинины в России.

Агропромышленный холдинг «Мираторг» был основан в 1995 г., на сегодняшний день это одна из самых крупных сельскохозяйственных компаний страны, осуществляющая полный цикл производства продукта - от поля до прилавка.

«Мираторг» является безоговорочным лидером среди производителей свинины и комбикорма, а также одним из ведущих операторов российского рынка продуктов питания.

АПХ «Мираторг» более чем в два раза опережает ближайшего конкурента в производстве свинины с показателем выше 400 тыс. тонн и вышел на первое место в России по производству говядины - выше 40 тыс. тонн в 2017 году. В основе этих достижений - передовые технологии, высококвалифицированные сотрудники и правильно выстроенные бизнес-процессы.

Направления деятельности АПХ «Мираторг»: растениеводство, производство кормов, производство говядины, свиноводство, птицеводство, производство полуфабрикатов и готовых блюд, производство замороженных овощей и готовых блюд, мясопереработка, логистика и дистрибуция и розничная торговля.

Компании, которые входят в состав холдинговой компании, производят полный цикл производства: от поля до прилавка. Такая организационная структура дает АПХ «Мираторг» возможность быть независимым от конъюнктуры разных сырьевых рынков, изменения цен на некоторые виды сырья, улучшить себестоимость продукции и минимизировать вероятные трудности. Значительным конкурентоспособным преимуществом АПХ «Мираторг» является формирование собственных производственных активов «с нуля»: холдинг предпочитает без помощи других строить нужные промышленные объекты, задействуя новые технологии и опыт общепризнанных глобальных лидеров. Из-за этого достигается высочайшая эффективность производства и низкая себестоимость продукции, отсутствуют проблемные места в технологическом процессе.

Все компании АПХ «Мираторг» соответствуют межгосударственным экологическим эталонам. Холдинг «Мираторг» реализует программу охраны окружающей среды, осуществляет активное участие в социальной жизни тех регионов, где имеются представительства и филиалы холдинговой компании.

В агрохолдинге поддерживаются принципы этичного осуществления коммерческой деятельности.

АПХ «Мираторг» сформировал сильную команду квалифицированных специалистов в области управления, обслуживания и вспомогательных производств, имеющих большой опыт работы, как в данной сфере деятельности, так и в смежных областях. Специалисты имеют качественное профессиональное образование и практический опыт работы в сфере управления объектами недвижимости.

Организационная структура управления АПХ «Мираторг» отражена на рисунке 2.1.

Линейно-функциональная (комбинированная) структура АПХ «Мираторг» основана на тесном сочетании линейных и функциональных связей в аппарате управления.

Однако, по нашему наблюдению, функции управления осуществляются несколько стихийно, не достаточно учитываются и применяются принципы рационализации и оптимизации процессов.

Исследуя нормативные документы мы можем отметить, что к недостаткам можно отнести: отсутствие регламентов проведения некоторых операций, отсутствие достаточной службы внутреннего контроля, наличие тенденции к концентрации рисков в сфере социально-трудовых отношений. Отмечается медленная передача и переработка информации из-за множества согласований, а, следовательно, замедляются процессы принятия управленческих решений.

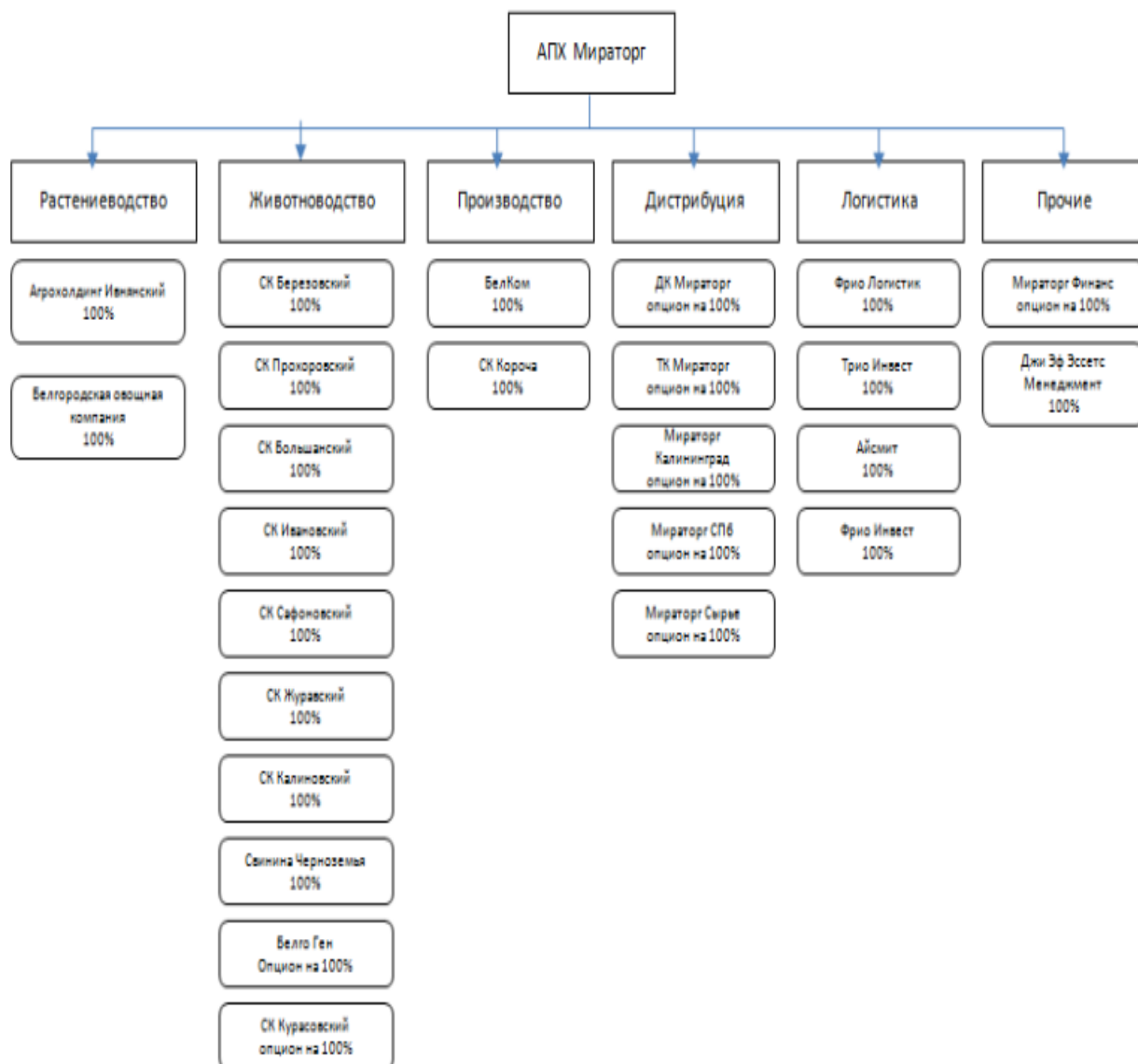


Рис. 2.1 Организационная структура управления АПХ «Мираторг»

Для того, чтобы иметь более полное представление об агропромышленном холдинге «Мираторг» необходимо проанализировать, в первую очередь, успешность работы предприятия. Это даст нам представление о перспективах компании, о ее возможности финансирования вложений на повышение качества трудовой жизни персонала.

Основным показателем, характеризующим экономическую деятельность производственного предприятия, является финансовый результат. По АПХ «Мираторг» он представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Динамика финансовых результатов деятельности предприятия
АПХ «Мираторг» за 2015-2107 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Финансовый результат от основной деятельности, млн.руб., в т.ч.:	11 488	40 744	44923
1. Прибыль от продажи продукции, млн.руб.	11 488	40 744	44 923
2. Прочие доходы, млн.руб.	8669	1136	2791
Финансовый результат (прибыль до налогообложения), млн. руб. – итого	7979	34956	27354
3. Текущий налог на прибыль, млн.руб.	2394	8230	9252
4. Изменение отложенных налоговых обязательств, млн.руб.	49	19	52
5. Изменение отложенных налоговых активов, млн.руб.	1157	2377	6 764
6. Чистая прибыль (убыток), млн.руб.	5 629	26 558	18102

Данные таблицы 2.2 показывают, что на протяжении последних трех лет с 2015 по 2017 годы деятельность АПХ «Мираторг» была достаточно успешной.

Для оценки конкурентоспособности организации был проведен сравнительный анализ положения АПХ «Мираторг» на фоне основных конкурентов. Исследование проводилось по заказу АПХ «Мираторг» Московским центром маркетинговых исследований. Оценка проводилась по пятибальной системе на основе изучения основных характеристик предприятий конкурентов АПХ «Мираторг». Результаты представлены в таблице 2.3

Таблица 2.3

Сравнительная характеристика хозяйственной деятельности предприятий-конкурентов

Факторы конкурентоспособности	АПХ «Мираторг»	Главные конкуренты		
		ГК «Черкизово»	АПХ «Приосколье»	ООО «Ресурс»
1. Продукция:				
1.1. Качество продукции	3	5	5	4
1.2. Ассортимент	5	4	3	4
1.3 Территория	4	5	4	5
2. Цена:	5	4	4	4

Продолжение табл. 2.3				
3.Привлечение покупателей				
3.1.Реклама	3	5	3	4
3.2.Дополнительные услуги	5	3	4	4
Общее количество баллов:	25	26	23	25

В качестве конкурентов были выбраны аналогичные по производственной деятельности предприятия. Наибольшую рыночную угрозу для АПХ «Мираторг» представляет компания ГК «Черкизово», которая на сегодняшний момент превосходит его по показателям качества продукции, территории и рекламе. Однако АПХ «Мираторг» имеет более широкий ассортимент продукции, более привлекательную цену.

По результатам исследования можно сказать, что давление со стороны конкурентов на АПХ «Мираторг» имеет незначительный характер. Если компания показывает стабильный результат по работе на рынках, то это хороший залог для привлечения новых клиентов. Конкуренция может быть только в повышении доходности вложений. Однако, с повышением дохода, повышаются и риски, о которых клиент заведомо знает. Набор инструментов, входящих в портфель клиента подбирается компанией в зависимости от предпочтений клиента.

Проведя краткий анализ деятельности всего агропромышленного холдинга можно сказать, что правильно организованное управление предприятием способствует достижению максимального результата, расширение рынка сбыта способствует увеличению выручки от продажи продукции (работ, услуг).

Таким образом, по основным результатам деятельности можно отметить, что АПХ «Мираторг» сформировал сильную и эффективную команду квалифицированных специалистов.

Краткий обзор деятельности всего агропромышленного холдинга, нам дает основные представления о стратегии деятельности этой организации и

ее успешности. Так как в компании в настоящее время насчитывается более 30 тыс. работников, то провести свои исследования на материалах всего холдинга не представляется возможным. Основные исследования качества трудовой жизни были проведены в ЗАО «СК Короча», который располагается в Белгородской области и является основным поставщиком мяса свинины в структуре АПХ «Мираторг».

Мясоперерабатывающее предприятие ЗАО «СК Короча» запущено в эксплуатацию в 2008 году, данное предприятие является одним из филиалов агропромышленного холдинга «Мираторг».

Создать предприятие ЗАО «СК Короча» в Белгородской области было решено потому, что именно наш регион является одним из наиболее развивающихся и благоприятных регионов страны.

Место нахождения предприятия: 309220, Белгородская область, Корочанский район, село Погореловка, в границах Погореловского сельского поселения.

Для того, чтобы оценить качество трудовой жизни с позиций предприятия необходимо проанализировать экономические показатели качества социально- трудовой сферы ЗАО «СК Короча». Рассмотрим основные экономические показатели деятельности предприятия за 2015-2017 гг., данные показатели представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Экономические показатели деятельности ЗАО «СК Короча» за 2015-2017 гг.

№ п/п	Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста (2017/2015), %
1	Стоимость валовой продукции предприятия, руб.	6635547896	9368412563	11623178476	175,1
2	Стоимость основных производственных фондов, руб.	7965321456	10256312478	12145247524	152,4
3	Среднегодовая численность работников, чел.	2838	2973	3139	110,6

Продолжение табл. 2.4					
4	Выручка, тыс.руб.	36203456713	41635233581	45681437097	126,1
5	Себестоимость от реализации продукции, руб.	33144328930	37632784156	39953828800	120,5
6	Прибыль от реализации продукции, руб.	1325695668	1695631243	1896553342	143,1
7	Чистая прибыль, руб.	1236592573	1532589513	1726545473	139,6
8	Рентабельность по прибыли, %	3,67	3,94	4,15	113,1
9	Рентабельность по прибыли до уплаты налогов, %	3,41	3,68	3,87	113,4

Проанализировав данные таблицы за последние три года, приходим к выводу, что предприятие на протяжении трех лет рентабельно и имеет высокие темпы роста основных экономических показателей.

Основная часть жизни человека протекает в организованной трудовой деятельности. В этой ситуации управление персоналом организации становится особо значимым, поскольку оно оказывает непосредственной влияние на процессы формирования и развития личностного потенциала сотрудников, обеспечивает его профессиональную реализацию, адаптацию к внешним и внутренним условиям производственной среды.

Система работы с персоналом представлена на рисунке 2.2

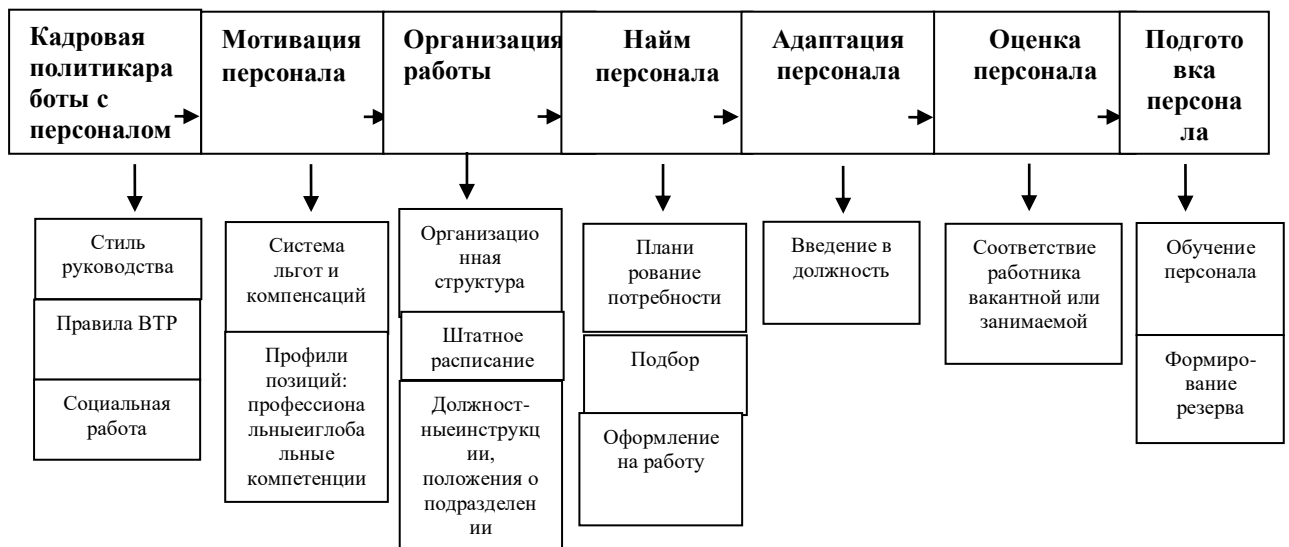


Рис. 2.2 Система работы с персоналом ЗАО «СК Короча»

Следующим этапом исследования состояния организации управленческого труда на предприятии ЗАО «СК Короча» является анализ основных кадровых процессов.

Анализ основных кадровых процессов ЗАО «СК Короча» представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ основных кадровых процессов ЗАО «СК Короча»

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	2017 г. в % к 2015 г.
Численность персонала на начало года, чел.	2751	2925	3021	109,8
Среднесписочное число работников, чел.	2838	2973	3139	110,6
Принято всего, чел.	766	703	878	114,6
Выбыло всего, чел.	592	607	643	108,6
В т.ч.:	-	-	-	-
- по сокращению штатов:				
- по собственному желанию:	415	421	468	112,7
- за нарушение трудовой дисциплины	177	186	175	98,8
Численность на конец года, чел.	2925	3021	3256	111,3

Из данных таблицы мы можем наблюдать, что численность персонала с каждым годом возрастает, хотя и присутствует текучесть кадров. Так за последние три года больше пятисот человек увольнялись ежегодно. Из этого можно сделать вывод, что не все устраивает работников в социально-трудовой сфере предприятия. Для более полной картины рассмотрим более детально структуру и укомплектованность персоналом в ЗАО «СК Короча» в таблице 2.6.

На основании представленных данных можно наблюдать, что персонал ЗАО «СК Короча» полностью укомплектован руководителями, специалистами и рабочими на 100 процентов.

Таблица 2.6

Структура и укомплектованность персоналом в ЗАО «СК Короча»

Показатели	2015 г.			2016 г.			2017 г.		
	Кол-во должностей	Кол-во физ.лиц	Укомплектованность	Кол-во должностей	Кол-во физ.лиц	Укомплектованность	Кол-во должностей	Кол-во физ.лиц	Укомплектованность
Персонал, всего в том числе:	2925	2925	100%	3021	3021	100%	3256	3256	100%
1.Руководители	86	86	100%	90	90	100%	103	103	100%
2.Специалисты	289	289	100%	296	296	100%	312	312	100%
3.Рабочие	2550	2550	100%	2635	2635	100%	2841	2841	100%

На сегодняшний день, на конец 2018 года, на предприятии работает 3328 человек. ЗАО «СК Короча» является «градообразующим» предприятием и обеспечивает рабочими местами не только жителей Корочанского района, но и других округов и районов Белгородской области.

Рассмотрим трудовой персонал по гендерным особенностям за 2017 год.

Таблица 2.7

Распределение персонала ЗАО «СК Короча» по гендерным особенностям

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес,%	Кол-во	Удельный вес,%
Руководители	59	1,81	44	1,35
Специалисты	169	5,19	143	4,39
Рабочие	1812	55,65	1029	31,60
Итого	2040	62,65	1216	37,35

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что на производстве процент работающих мужчин (62,65%) значительно выше, чем женщин (37,35%).

Таблица 2.8

Анализ заработной платы персонала в ЗАО «СК Короча» (руб.)

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. к 2015 г. в %
Персонал, всего в том числе:	175600	190490	207800	118,3
1. Руководители	120150	130530	140350	116,8
2. Специалисты	32180	34500	39250	121,9
3. Рабочие	23270	25460	28200	121,1

Исходя из данных таблицы 2.8, мы видим, что наблюдается ежегодный рост среднемесячной заработной платы работников, и она намного превышает прожиточный минимум.

Проведя анализ системы управления персоналом ЗАО «СК Короча» можно сделать вывод, что на данном предприятии работают достаточно высококвалифицированные, компетентные и опытные сотрудники, также нельзя не отметить, что предприятие имеет, в основном, стабильный кадровый состав.

Проведенный анализ экономических показателей качества трудовой жизни за последние три года показал, что согласно представленным данным весь агропромышленный холдинг «Мираторг» и его филиал ЗАО «СК Короча» имеют достаточную базу для эффективной работы, для повышения своей конкурентоспособности, и у предприятия есть все возможности для дальнейшего развития и улучшения качества социально-трудовой сферы.

2.3 Оценка качества трудовой жизни персонала на основе мониторинга социально-трудовой сферы ЗАО «СК Короча»

Проведение мониторинга с целью оценки качества трудовой жизни было сформировано по следующим основным критериям: справедливое и

адекватное вознаграждение за труд, безопасные и приемлемые условия труда, гибкость трудовой жизни, гуманизация труда и демократизация трудовой жизни. Которые включают в себя:

- оценку уровня доходов, в том числе оплаты труда; степени участия предприятия в социальной поддержке своих работников;
- анализ состояния санитарно-гигиенических условий труда и оценку уровня их безопасности;
- исследование системы охраны труда;
- оценку технико-технологического и организационно-экономического уровня производства;
- оценку потерь рабочего времени и скрытой безработицы;
- оценку удовлетворенности трудом, его содержанием и характером, уровня трудовой активности, квалификационного уровня;
- характеристику участия трудящихся и трудовых коллективов в управлении предприятием;
- оценку коллективно-договорного регулирования социально-трудовых отношений.

Для оценки состояния качества трудовой жизни персонала ЗАО «СК Короча» было выбрано несколько участков. Большая часть административно-управленческого персонала (служба персонала и администрации, служба качества, служба развития, служба безопасности, IT-служба) были выбраны, чтобы оценить проблемы со стороны административно-управленческого персонала, и участки обвалки и цеха забоя скота, имеющие наибольшее количество производственных рабочих, для оценки проблем со стороны работников.

Количественный и профессиональный состав респондентов представлен следующим образом: административно-управленческий персонал - 280 человек, цех забоя скота - 304 человека, участок обвалки - 696 человек, и 246 человек из числа работников вспомогательных служб таких как: служба логистики, служба качества, IT-служба и прочие.

Основная деятельность по производству мяса свиней определена двумя главными участками: цехом убоя животных и обвалочным цехом. С точки зрения исследования качества трудовой жизни мы изучили особенности трудовых процессов в этих подразделениях.

Цех убоя животных. На данном участке осуществляется технологический процесс убоя и первичной переработки свиных туш. Это самый автоматизированный участок производства, на нем осуществляются самые сложные операционные процессы. На участке конвейерная система, скорость переработки - 520 голов в час. В связи с тем, что это самый технологически сложный участок, на нем работают только мужчины. Работа осуществляется в 3 смены.

Участок убоя подразделяется на две зоны: «Грязная» зона и «Чистая» зона.

В «грязной» зоне происходят следующие технологические операции:

1. Оглушение;
2. Подвешивание туш на подвесной путь;
3. Обескровливание и убой;
4. Шпарка;
5. Удаление щетины;
6. Подъем туш на подвесной путь;
7. Сканирование туш;
8. Опалка;
9. Очистка туш.

В «чистой» зоне убоя все наиболее сложные технологические операции выполняют роботы, к числу их относятся:

1. Компьютерный расчет поверхности туши;
2. Окольцовка проходняка;
3. Разрез лонного сращения;
4. Разрез по белой линии живота;
5. Перерезание шейных позвонков;

6. Распил туш на полутуши.

Рабочими же выполняются следующие функции:

1. Извлечение внутренних органов;
2. Извлечение внутреннего жира;
3. Удаление спинного мозга;
4. Зачистка полутуш;
5. Отделение передних ножек;
6. Отделение хвоста;
7. Отделение головы.

В рамках исследования качества трудовой жизни в ЗАО «СК Короча» в цехе убоя количество респондентов составило 304 человека.

Участок обвалки. На участке обвалки осуществляется технологический процесс чистого отделения мяса от костей. Данную операцию производят вручную, поскольку именно человек может эффективно разделить мясо – нужно правильно определять сочленения костей, визуальную оценку количества сухожилий, толщину жирового слоя, и в соответствии с этим, делать необходимые по длине и глубине надрезы. Работа на участке осуществляется в 3 смены.

В зависимости от квалификации рабочего, в их обязанности также входит:

- разделение туши на отрубы - более мелкие части;
- срезание шпика со свинины;
- удаление сухожилий, хрящей и мелких костей;
- сортировка кусков мяса и придание формы для последующей обработки в кулинарном цеху.

Функции служб, относящихся к административно-управленческому персоналу, были рассмотрены выше.

Нами проводилось исследование по двум направлениям. Первое - с помощью проведения анкетного анонимного опроса необходимо было выяснить качество трудовой жизни с общих позиций, т.е. опрашивая и

работников производства и административно-управленческий персонал. Второе направление касалось анкетного опроса только управленческого персонала. Он проводился с целью оценки эффективности работы подчиненных сотрудников и выявления существующих проблем в качестве их труда.

В рамках исследования качества трудовой жизни персонала и с позиций работников и с позиций предприятия, в ЗАО «СК Короча» было проведено анкетирование по методике А.П. Егоршина «Качество трудовой жизни» (Приложение 1).

Всего в исследовании приняли участие 1350 человек. В основной массе это были работники участка обвалки, участка убоя и административно-управленческий персонал- менеджеры высшего звена, а также руководители и начальники служб: службы персонала, службы качества, службы развития, службы безопасности, IT-служба. Также были опрошены вспомогательный и обслуживающий персонал.

Работникам была роздана анкета с вопросами оценивающими качество трудовой жизни. Респондентам предлагалось изучить показатели качества трудовой жизни сотрудников и дать оценку по 10-балльной шкале. При этом 10 баллов характеризуют наибольшее достижение, а 1 балл - самое низкое. После этого подсчитывается итоговое количество баллов по каждому разделу (группе показателей).

В опросе приняли участие сотрудники компании в возрасте от 21 до 60 лет включительно. Анкетирование было анонимным, информация в обобщенном виде о респондентах представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Сводные данные респондентов

№п/п	Параметр		Кол-во сотрудников	%
1	Общее количество респондентов		1350	100
2	Пол	Женский	500	37
		Мужской	850	63
3	Возраст	21-30 лет	370	27
		30-40 лет	820	61

		Продолжение табл. 2.9		
		41-50 лет	110	8
		50-60 лет	50	4
4	Должность (статус)	Рабочие	1000	74
		Специалисты	230	17
		Менеджеры	70	5
		Руководитель службы, производства	140	10
		Руководитель подразделения	10	1
		Обслуживающий персонал	50	4
		Высший менеджмент	10	1
5	Семейное положение	Замужем/женат	1000	74
		Не замужем /холост	320	24
		В разводе	30	2
6	Дети до 18 лет	Да	510	40
		Нет	840	60
7	Общий стаж работы	до 1 года	570	42
		1-2 года	310	23
		3-5 лет;	330	24
		6-15 лет;	90	7
		15-17 лет;	30	2,5
		свыше 17 лет	20	1,5
8	Стаж работы в ЗАО «СК Короча»	до 1 года	180	36
		1-2 года	400	30
		3-5 лет	610	43
		6-10 лет	120	9
		11-15 лет	20	1
		свыше 15 лет	20	1

Анкета состояла из 7 разделов по 10 вопросов. Подсчет производился по каждому блоку, представленному в анкете каждого сотрудника, после этого высчитывался средний показатель по опрошенным. Ответы из каждой анкеты заносятся в компьютер после чего подсчет и обработка данных производилась с помощью компьютерной программы «ДА-система» - пакета для обработки и анализа данных опросов общественного мнения, социологических, маркетинговых, политологических и других исследований. Мониторинг проводился с 20 марта по 1 апреля 2018 года, и с 18 по 28 сентября 2018 года.

После того, как были собраны анкеты с отмеченными ответами, результаты были обработаны на компьютере и в целом был получен такой

результат.

Таблица 2.10

Средние значения субъективных показателей оценки качества трудовой жизни сотрудников ЗАО «СК Короча» по группам

№ п/п	Группы субъективных показателей оценки качества трудовой жизни сотрудников предприятия	Среднее значение по каждой группе показателей (1-10 баллов)
1	Вознаграждение за труд	4,90
2	Организация и условия труда	7,58
3	Социально-психологический климат в организации	7,35
4	Руководство организацией	6,81
5	Профессиональный рост, обучение и развитие	6,28
6	Социальные гарантии и блага	5,83
7	Социально-бытовые условия	6,90
8	Самореализация и самовыражение работников	4,43
9	Участие работников в принятии решения	3,06
10	Общественная полезность и значимость результатов труда	6,33
11	Гарантии занятости и правовая защищенность	4,22

Большинство показателей субъективного восприятия сотрудниками качества трудовой жизни находятся на среднем уровне в интервале от 3,06 до 7,58 баллов. При этом самые низкие оценки получили такие группы показателей, как «вознаграждение за труд», «участие работников в принятии решений», «гарантия занятости и правовая защищенность», а самые высокие - «руководство организацией», «социально-психологический климат» и «организация и условия труда». Показатель «Гарантия занятости и социальная защищенность» получил оценки всего 4,22 балла. Низкую оценку получило и качество нормирования труда, в результате чего работники не довольны уровнем своей оплаты. Данные результаты являются отражением проявляющихся в мясной промышленности негативных тенденций, связанных с ухудшением социально-экономического положения работников всех категорий и возрастов.

Мотивация трудовой деятельности тесно переплетается с качеством трудовой жизни, так как схожие вопросы задаются и при исследовании мотивации. Мотивация трудовой деятельности является основой

качественного управления трудовой жизнью персонала.

Поэтому, далее в ходе проведения мониторинга нами была использована методика «Мотивация профессиональной деятельности» К. Замфир в модификации А. Реана (Приложение 2).

Работникам предлагалось прочитать перечисленные в анкете мотивы профессиональной деятельности и дать оценку их значимости для респондента по пятибалльной шкале.

В качестве основных мотивов трудовой деятельности предлагалось отметить по степени значимости:

1. Денежный заработок;
2. Стремление к продвижению по службе;
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег;
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей;
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других;
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы;
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности.

Также предлагалось оценить внутреннюю и внешнюю мотивацию для определения интегрального показателя направленности трудовой мотивации:

1. Интерес к процессу (интерес к предмету, процессу и результатам труда, удовольствие от работы);
2. Творчество (мотивация творческого самовыражения и самореализации, новаторство);
3. Общение (ориентация на общение с интересными и влиятельными людьми);
4. Включённость в команду (мотивация принадлежности к определенной социальной группе, команде, поиск социальной защищенности);
5. Помощь людям (мотивация альтруистического поведения,

сопереживания и эмоционального контакта);

6. Служение обществу (мотивация морального самоуважения, мотивация служения обществу, романтизм);

7. Признание (мотивация общественного признания (тщеславие));

8. Руководство (ориентация на самоутверждение, реализацию своих способностей, рост статуса);

9. Деньги (материальная обеспеченность);

10. Связи (мотивация не денежной формы обеспечения материального и социального благополучия, поиск поддержки, покровительства);

11. Следование традициям (следование сложившейся традиции, ожиданиям близких, обстоятельствам);

12. Сохранение здоровья (мотивация экономии затрат интеллектуальных и физических ресурсов, избегание новизны и тревоги).

В анкете задавались вопросы по основным блокам касающиеся непосредственно трудовой деятельности:

Основными блоками вопросов стали:

1. Как вы оцениваете уровень вашей загруженности по работе?

2. Ваше мнение о психологической атмосфере в компании?

3. Насколько вы удовлетворены уровнем заработной платы?

4. Какие формы нематериального стимулирования вы могли бы предложить?

5. Что, по вашему мнению, может повысить эффективность работ?

Результаты компьютерной обработки полученных ответов представлены в приложении 3.

Ниже нам бы хотелось заострить внимание на наиболее ценных для улучшения качества трудовой жизни результатах ответов.

Проанализируем детально каждый из блоков опроса.

Результаты ответа на вопрос: «Как вы оцениваете уровень вашей загруженности по работе?» представлены в таблице 2.11

Таблица 2.11

Результаты ответа на вопрос: «Как вы оцениваете уровень вашей загруженности по работе?»

Вопрос	Количество ответивших
Нормальный	760
Напряженный	420
Слишком напряженный	170

В графическом виде результаты ответов можно представить следующим образом.

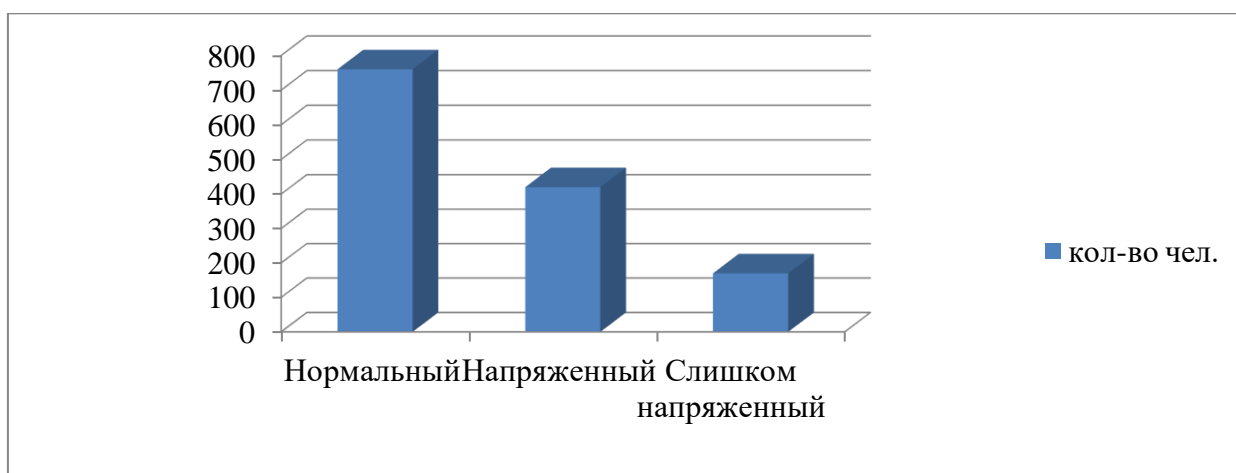


Рис.2.3 Диаграмма результатов ответов на вопрос: «Как вы оцениваете уровень вашей загруженности по работе?»

Таким образом, большинство участников анкетирования, а именно 760 человек, считает, что загруженность по работе нормальная.

Результаты ответа на вопрос: «Ваше мнение о психологической атмосфере в компании?» представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Результаты ответа на вопрос: «Ваше мнение о психологической атмосфере в компании?»

Вопрос	Количество ответивших
Хорошая, комфортная атмосфера	340
Атмосфера нормальная	730
Атмосфера неблагоприятная	280

Таким образом, большинство персонала считает, что в компании нормальная и комфортная атмосфера работы.

Результаты ответа на вопрос: «Насколько вы удовлетворены уровнем заработной платы?» представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Результаты ответа на вопрос: «Насколько вы удовлетворены уровнем заработной платы?»

Вопрос	Количество ответивших
Считаю его нормальным	180
Считаю, что заслуживаю большего	520
Не удовлетворен	650

Таким образом, подавляющей большинство сотрудников считают свой уровень заработной платы недостаточным.

Результаты ответа на вопрос: «Какие формы нематериального стимулирования вы могли бы предложить?» представлены в таблице 2.14

Таблица 2.14

Результаты ответа на вопрос: «Какие формы нематериального стимулирования вы могли бы предложить?»

Вопрос	Количество ответивших
Корпоративные мероприятия	650
Обучение за счет компании	560
Другой вариант (указать)	140

Таким образом, большинство персонала считает, что в качестве дополнительных нематериальных стимулов могут быть: корпоративные мероприятия (650 чел.) и обучение за счет компании (560 чел.). Несмотря на то, что в компании присутствует обучение за счет компании, объем его недостаточен и за анализируемый период затраты значительно уменьшились.

Результаты ответа на вопрос: «Что, по вашему мнению, может повысить эффективность работы в компании?» представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Результаты ответа на вопрос: «Что, по вашему мнению, может повысить эффективность работы в компании?»

Вопрос	Количество ответивших
Индивидуальные премии по результатам работ	550
Организация комнат отдыха	150
Организация системы обучения и повышения квалификации	350
Другой вариант	300

Большинство опрошенных работников считают, что именно индивидуальные премии по результатам труда (550 чел.) может повысить эффективность их работы.

В результате проведенного исследования было установлено, что социально-психологический климат на предприятии ЗАО «СК Короча» благоприятный. Однако среди главных недостатков следует отметить недостаточность системы обучения сотрудников.

В целом, компанию АПХ «Мираторг» можно назвать успешной и перспективной, экономически устойчивой, т.к. руководство компании нацелено на успех путем признания людей главным источником эффективного развития организации. Опрос показал, что большинство рабочих не довольны системой оплаты труда. Недовольство оплатой труда может повысить текучесть кадров и снизить производительность труда.

Таким образом, по результатам мониторинга социально-трудовой сферы был отмечен достаточный уровень удовлетворенности качеством трудовой жизни, а именно профессиональным ростом, обучением и развитием, возможностями самовыражения и самореализации, социально-психологическим климатом в коллективе, взаимоотношениями с руководителями, организацией и условиями труда, общественной значимостью и востребованностью результатов своей деятельности, правовой защищенностью и гарантиями занятости. Однако большинство из опрошенных работников низко оценили существующую систему оплаты и стимулирования труда, а также действующие программы социальной поддержки.

Таким образом, при слабо выраженном ощущении материально-экономического благосостояния и социальной защищенности у сотрудников, благодаря личным и профессиональным качествам руководителей и эффективно выстроенной системе взаимоотношений в организации в сочетании с соблюдением социальных гарантий и льгот можно говорить о приемлемом уровне качества трудовой жизни персонала.

Однако, при анализе анкет с данными опроса работников, была выявлена, по нашему мнению, достаточно важная проблема – низкое качество нормирования труда, в результате чего люди считают, что они из-за этого теряют в зарплате.

Мы решили изучить данную проблему более детально, чтобы выявить ее причины.

Так как участок убоя и первичной переработки свинины является самым автоматизированным участком на предприятии, нами было принято решение рассмотреть проблемные моменты в нормировании труда на участке обвалки.

Качественный анализ нормирования труда представляет собой оценку уровня оптимальности профессионально-квалификационной структуры персонала в производственной среде. Нашей задачей стало исследование причин нерациональных затрат и потерь рабочего времени. Исследование проводилось в форме анализа баланса рабочего времени одного среднесписочного работника обвалочного цеха и данными фотографий его рабочего времени. Эти данные представлены в таблице 2.16

Таблица 2.16

Фотография рабочего времени обвальщика ЗАО «СК Короча»

№ п/п	Наименование затрат рабочего времени	Текущее время	Продолжительность, мин.	Индекс
	Начало наблюдения	8.00 ч.		
	Приход на рабочее место	8.00 ч.		
1	Проверка ножей после заточки, надевание амуниции для обвалки мяса	8.08 ч.	8	ПЗ
2	Ожидание раскроя туш и подвозки тазобедренных частей	8.21 ч.	13	ОТП
3	Обвалка тазобедренных частей	9.11 ч.	50	ОП
4	Разговор с мастером	9.16 ч.	5	ОТП
5	Обвалка тазобедренных частей	10.26 ч.	70	ОП
6	Курение	10.34 ч.	8	ОТЛ
7	Обвалка тазобедренных частей	10.42 ч.	8	ОП
8	Перерыв, нет сырья	10.57 ч.	15	ОТП
9	Обвалка тазобедренных частей	11.31 ч.	34	ОП
10	Перерыв на обед	12.31 ч.	60	-
11	Обвалка тазобедренных частей	13.41ч.	70	ОП

				Продолжение табл. 2.16	
12	Перерыв, нет тары для костей	13.55 ч.		14	ОТП
13	Обвалка тазобедренных частей	15.08 ч.		73	ОП
14	Курение	15.18 ч.		10	ОТЛ
15	Обвалка тазобедренных частей	16.56 ч.		98	ОП
16	Уборка рабочего места	17.00 ч.		4	ПЗ

Дальше был проведен детальный анализ по результатам фотографии рабочего времени персонала, этот анализ позволил нам выяснить структуру затрат рабочего времени на рабочих местах в обвалочном цехе.

Полученные данные позволят нам выявить необоснованные потери рабочего времени и составить проектируемый баланс рабочего времени.

Таблица 2.17

Фактический баланс рабочего времени обвальщика ЗАО «СК Короча»

Наименование затрат рабочего времени	Индекс	Продолжительность	
		Минуты	%
Подготовительно-заключительная работа	ПЗ	12	2,5
Обслуживание рабочего места	ОРМ	0	0
Оперативная работа	ОП	403	84,0
Отдых и личные надобности	ОТЛ	18	3,8
Потери по организационно-техническим причинам	ОТП	47	9,7
Нарушение трудовой дисциплины	НТД	0	0
Итого:	-	480	100,0

Сопоставление фактического баланса рабочего времени с нормативными позволяет выявить отклонение фактических затрат от нормативных.

Таким образом, величины нормированных затрат рабочего времени (в мин. и %) и по всем категориям затрат времени образуют так называемый нормальный (или рациональный) баланс рабочего дня. Сопоставление данных фактического и нормального баланса рабочего времени обвальщика представлено в таблице 2.18.

Сопоставление данных нормального и фактического баланса рабочего времени

Индекс затрат	Продолжительность, мин.	Отклонения, мин.		
		Факт.	Норматив.	Недостаток
ПЗ	12	10	0	2
ОРМ	0	0	0	0
ОП	403	427	-24	0
ОТЛ	18	43	-25	0
ОТП	47	0	0	47
НТД	0	0	0	0
Всего	480	480	0	0

Анализ данных, приведенных в таблице позволяет сказать, что фактический баланс отличается от планового: ПЗ на 2 мин. больше, недостаток ОП составил 24 мин, ОТЛ на 25 мин.

Данные таблицы позволяют определить следующие показатели использования фонда рабочего времени обвальщика:

$$K_{исп} = (ПЗ+ОП+ОРМ+ОТЛ(н))/Тсм * 100 \quad (2.1)$$

где, пз – подготовительно-заключительное время, оп – оперативное время, орм – обслуживание сотрудником рабочего места, отл – время на отдых и личные надобности, тсм– сменный фонд рабочего времени.

$$K_{исп}=(12+403+0+43)/480 * 100 = 95,4\%$$

Из расчетов понятно, что 95,4% сменного времени используется эффективно, следовательно, 4,6% или почти час времени смены являются потерей. Результаты были переданы начальнику финансово-экономического отдела для рассмотрения.

Кроме вышеперечисленных составляющих мониторинга социально-трудовой сферы с позиций работника, мы посчитали нужным изучить мнение руководства об эффективности работы своего персонала – административных работников и специалистов, чья трудовая сфера не связана с основным производством. Это было сделано для того, чтобы

своевременно выявить проблемы в потере рабочего времени и неэффективном его использовании.

Нами была разработана анкета по оценке труда персонала данной категории и предложена для ответов руководству ЗАО «СК Короча». В исследовании приняло участие 25 экспертов-руководителей.

Результаты опроса после обработки анкет представлены в приложении 4.

Оценка эффективности персонала является не только фактором успешности бизнеса, но и весомым инструментом повышения качества трудовой деятельности сотрудников. Оценка персонала - это система выявления характеристик сотрудников, которая направлена на то, чтобы помочь руководству организации в принятии управленческих решений по увеличению результативности работы подчиненных.

С помощью разработанной нами анкеты мы попытались проанализировать основные составляющие потерь рабочего времени «кабинетных» работников с точки зрения их руководителей.

Составленная нами анкета состояла из 8 вопросов. В исследовании приняло 25 руководителей различных служб и отделов. По результатам исследования был проведен количественный анализ полученных от респондентов данных. Общие суммы баллов по экспертам представлены на рисунке 2.4.

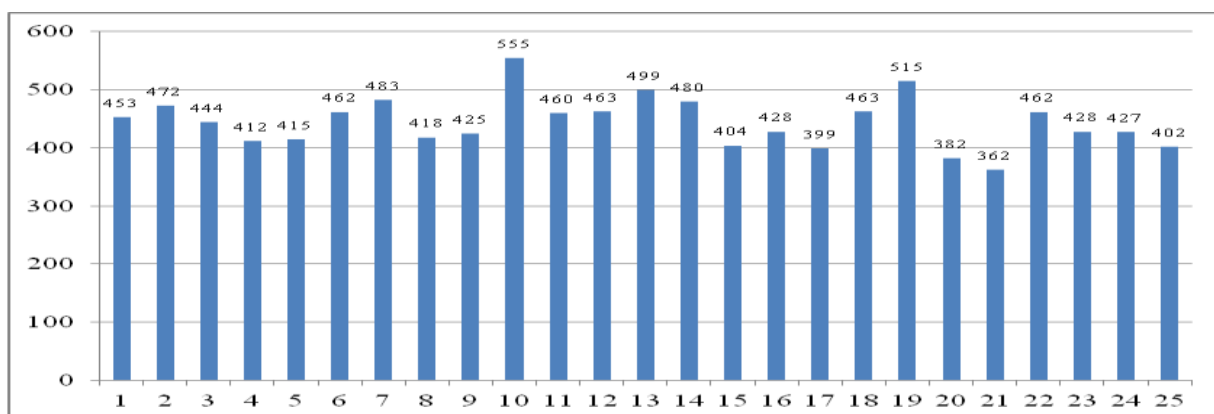


Рис.2.4 Общие суммы баллов по экспертам (i=1÷25)

Анализ данных по социологическому опросу позволяет увидеть, что в целом качество использования рабочего времени данной категорией сотрудников ЗАО «СК Короча» с позиции их руководителей может быть охарактеризовано как «удовлетворительное». Общая сумма баллов по всем направлениям оценки составляет 445, что соответствует диапазону 350 ÷ 489 баллов (удовлетворительно). Эксперты 1 – 9, 11 – 12, 14 – 18, 20 – 25 имеют общую сумму баллов, находящуюся в данном интервале, в результате чего их оценка также является удовлетворительной. Эксперты 10, 13, 18 имеют сумму баллов, попадающую в интервал 490 ÷ 629 баллов (хорошо), в результате чего их оценка является хорошей. Нужно отметить, что среди экспертов не получено ни одной оценки «отлично».

Для того, чтобы определить, что явилось причиной получения удовлетворительной оценки, была подсчитана средняя величина по каждому направлению, в результате чего было определено, что в целом по экспертам средняя оценка и уровень проблемы выглядят следующим образом:

«Квалификация сотрудников и владение необходимыми компетенциями»- «хорошо» (сумма баллов 79). Это свидетельствует о благополучной ситуации в подборе квалифицированных кадров.

«Умение сотрудников правильно организовать свое рабочее время»- «удовлетворительно» (сумма баллов 52 – ненамного ниже границы данной оценки, т.е. 50 баллов). Данные по направлению подтверждают, что в этой сфере имеются проблемы.

«Лояльность сотрудников организации» - «хорошо» (сумма баллов 80, при этом можно отметить, что данный показатель приближается к верхней границе оценки, т.е. 89 баллов). Это свидетельствует о том, что сотрудники лояльно относятся к организации и разделяют ее миссию.

«Выполнение поставленных задач качественно и в срок» - «удовлетворительно» (сумма баллов 67, данный показатель находится практически на границе с оценкой «хорошо», т.е. 69 баллов). В результате

этого можно увидеть, что руководство в целом удовлетворено исполнением обязанностей своих подчиненных.

«Затраты рабочего на личные телефонные разговоры» - «удовлетворительно» (сумма баллов 50 находится на самой нижней границе, т.е. 50 баллов, которая отделяет оценки «удовлетворительно» и «неудовлетворительно»). Это свидетельствует о том, что работники организации могут злоупотреблять телефонными разговорами в ущерб качественному выполнению своих обязанностей. – «хорошо» (сумма баллов 79, достаточный уровень для интервала 70÷89 баллов). Это показывает, что работники получают полный социальный пакет в соответствии с российским законодательством и удовлетворены его объемом.

«Использование рабочего времени на личные посещения Интернет-сайтов и социальных сетей»- «неудовлетворительно» (сумма баллов 38, очень низкая оценка при условии верхней границы 49 баллов). Таким образом этот показатель свидетельствует о том, что в ЗАО «СК Короча» среди работников среднего административно-управленческого звена есть существенная проблема в посещении ими для личного пользования интернет сайтов и социальных сетей. Проблема требует незамедлительного решения.

По результатам проведенного мониторинга социально-трудовой сферы качества трудовой жизни АПХ «Мираторг», а в частности ЗАО «СК Короча» можно сказать, что в этой сфере имеются проблемные зоны и устранив их можно существенно повысить как качество трудовой жизни персонала, так и эффективность труда.

Мониторинг социально-трудовой сферы проводился нами для изучения, анализа и корректировки факторов эффективности качества трудовой жизни. Исследовались показатели как с позиций персонала, так и с позиции организации.

После проведения исследования качества трудовой жизни с точки зрения персонала нами было выявлено, что основными, приоритетными вопросами для сотрудников организации являются: уровень заработной платы и эффективное нормирование труда, социальная защищенность, профессиональная репутация, гарантирующая дальнейшую работу на предприятии, сложности в обеспечении карьерного роста, недостаточное привлечение работников к системе управления, а также комфортные и безопасные условия труда.

Мониторинг социально-трудовой сферы показал, что на предприятии имеются проблемы в сфере мотивации и стимулирования труда; социальных гарантий; нормирования труда и эффективности использования рабочего времени; обеспечения карьерного роста, а также недостаточное привлечение работников к системе управления.

Кроме этого, были исследованы факторы качества трудовой жизни с позиций организации, которые с точки зрения руководства, влияют на эффективность труда работников административно-управленческого аппарата. Здесь была выявлена проблема недостаточно эффективного использования рабочего времени работниками вследствие отвлечения их на посещения в рабочее время сайтов Интернет и Социальных сетей.

Данные направления стали отправной точкой для разработки предложений повышения качества трудовой жизни, которые предложены нами в третьей главе выпускной квалификационной работы.

ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ ЗАО «СК Короча»

3.1 Предложения по повышению качества трудовой жизни с позиций работника

В результате проведенного мониторинга социально-трудовой сферы ЗАО «СК Короча» были определены приоритетные направления для разработки предложений по улучшению качества трудовой жизни предприятия.

Разработанные нами мероприятия повышения качества трудовой жизни касаются двух ее направлений - с позиций работников и с позиций организации. Сначала мы предлагаем мероприятия по улучшению качества трудовой жизни с позиций персонала.

Анализ качества трудовой жизни в ЗАО «СК Короча» позволил увидеть, что с позиции трудового коллектива он оценивается между оценками «Хорошо» и «Удовлетворительно». Основной причиной этого являются низкий уровень материальной мотивации (заработная плата и социальные блага), сложности в обеспечении карьерного роста, недостаточное привлечение работников к системе управления и недостаточно эффективное использование рабочего времени.

В результате проведенного мониторинга были получены данные свидетельствующие о том, что помимо недостаточной трудовой мотивации и стимулирования персонала, нерационального использования рабочего времени и прочих трудовых показателей, работники большое внимание уделяют социальной составляющей качества трудовой жизни.

Как показывают оценки респондентов, социальное благополучие работниками ощущается недостаточно. Большинство из них считает, что заслуживают более достойного вознаграждения за свой труд. Основываясь на данных анализа обработки анкет, мы считаем возможным реализовать

направления совершенствования социально-трудовой сферы ЗАО «СК Короча» в следующих предлагаемых мероприятиях.

Таблица 3.1

Мероприятия по повышению качества трудовой жизни персонала
ЗАО «СК Короча»

№ п/п	Рекомендации и мероприятия	Результаты
1	<p>Дополнение в Коллективный договор.</p> <p>В статье 4.8 «Обязательства работодателя в сфере гарантий молодежи, женщинам, детям, семьям» рекомендуется добавить параграф, в котором гарантируется предоставление ежегодного отпуска без сохранения заработной платы в объеме 14 дней для работников, которые имеют детей до 14 лет, детей – инвалидов до 18 лет, а также отцу или матери – одиночке, которые занимаются воспитанием ребенка в возрасте до 14 лет.</p> <p>Раздел Коллективного договора 4.1. «Обязательства работодателя в сфере трудовых отношений» рекомендуется дополнить: Положением об обучении и развитии персонала, которое позволяет производить внутреннюю переподготовку работников.</p> <p>Разработать положение о карьерном росте сотрудников.</p>	<p>Позволит обеспечить повышение качества трудовой жизни и гуманизацию труда.</p> <p>Обеспечит дополнительную мотивацию для работников, обеспечивая для них свободное время в удобный для них период вне графика отпусков, который при составлении учитывает пожелания работников.</p> <p>Обеспечит кадровое перемещение на вакантные должности не только в пределах предприятия ЗАО «СК Короча», но и в рамках структуры АПХ «Мираторг».</p> <p>Обеспечит регулирование и координацию работы по управлению карьерой персонала.</p>
2	<p>Ввести программу «Здоровье».</p> <p>Программа будет включать в себя ежегодный врачебный осмотров всего коллектива работников ЗАО «СК Короча». На предприятии будут осуществляться профосмотры и консультировать врачи-специалисты.</p>	<p>Обеспечит своевременное выявление проблем со здоровьем работников, для развития здоровьесберегающих направлений.</p>
3	<p>Вовлечение сотрудников в управление организацией. Организация неформальных «круглых столов» среди руководителей разных уровней подразделений и служб.</p>	<p>Позволит обеспечивать демократизацию труда. Может использоваться как инструмент работы по установлению качественных трудовых отношений между руководителями разных уровней, а также для формирования информационной культуры.</p>

Продолжение табл. 3.1		
4	Улучшение межличностных отношений между работниками и администрацией предлагается совершенствовать с помощью проведения эффективных корпоративных мероприятий.	Обеспечит высокий социальный эффект, который будет выражаться в принятии работниками ценностей организации и формирования повышенного уровня лояльности к ней.
5	Закупить и установить систему Kickidler, работающую в режиме онлайн мониторинга сотрудников .	Исключает нецелевое использование рабочих компьютеров, которое идет в разрез с задачами руководства и оптимизацией труда.
6	Внедрение авторского, оптимизированного по направлениям пакета анкетных опросов «Качество трудовой жизни» ЗАО «СК Короча» филиала АПХ «Мираторг». Использование разработанного инструментария оптимизированного пакета анкет для проведения всесторонних исследований качества трудовой жизни персонала.	Обеспечит повышение качества проведения мониторинга социально-трудовой сферы.

Дополнение в Коллективный договор. В соответствии с Коллективным договором на 2017 – 2020 гг. (утвержден на общем собрании работников ЗАО «СК Короча» 15.06.2016 г.) работодатель несет перед своими работниками обязательства в сфере трудовых отношений; оплаты труда; нормирования труда, рабочего времени и времени отдыха; развития кадрового потенциала; социальных гарантий и гарантий высвобождаемым работникам; гарантий молодежи, женщинам, детям, семьям; улучшения условий и охраны труда и социального партнерства.

В состав статей Коллективного договора рекомендуется внести необходимые дополнения, что позволит обеспечить повышение гибкости трудовой жизни и гуманизации труда.

В статье 4.8 «Обязательства работодателя в сфере гарантий молодежи, женщинам, детям, семьям» выделяется 5 пунктов, связанных с:

- предоставлением отпуска в размере 2 календарных дня (1 день без сохранения заработной платы) при рождении ребенка или регистрации брака собственного или детей.

- обеспечение отдыха и оздоровления детей работников ЗАО «СК Короча».

- предоставление преимущественного права на отпуск в летний период для работников, которые имеют детей школьного и дошкольного возраста.

В этот раздел рекомендуется добавить параграф, в котором гарантируется предоставление ежегодного отпуска без сохранения заработной платы в объеме 14 дней для работников, которые имеют детей до 14 лет, детей – инвалидов до 18 лет, а также отцу или матери – одиночке, которые занимаются воспитанием ребенка в возрасте до 14 лет.

Данный отпуск создаст дополнительную мотивацию для работников, обеспечивая для них свободное время в удобный для них период вне графика отпусков, который при составлении учитывает пожелания работников.

Мероприятие имеет большой социальный эффект. При условии, что в ЗАО «СК Короча» в основном задействованы работники среднего возраста, которые относятся к указанным категориям и имеют детей. Поэтому, для повышения эффективности их трудовой деятельности, необходимо стремиться обеспечивать качество и комфорт трудовой жизни. Для этого человек должен отдохнуть морально и физически, уделить внимание воспитанию подрастающего поколения.

Опросы среди персонала показывают, что к данному мероприятию все относятся положительно, 80% указали на то, что они предпочтут при реализации данного права присоединить дополнительный отпуск к основному, что позволит существенно продлить основной отпуск.

Большинство опрошенных указывают на то, что предпочтительные периоды – осень, когда школьники идут в школу и, соответственно, необходимо обеспечить постоянный контроль над ними после длительных летних каникул.

Затраты на реализацию данного мероприятия, определяются суммой расходов на доплату работникам, которые обеспечивают выполнение работ отпускников через совмещение профессий на период отпуска.

Также предлагается обеспечивать детей сотрудников ЗАО «СК Короча» путевками в летние лагеря. Раз в год на работников будут выдаваться 100 путевок, которые будут распределяться между наиболее эффективными работниками, по результатам труда. Цена 1 путевки обходится предприятию в 15000 рублей. В год издержки $100 \times 15000 = 1500000$ рублей год.

Раздел Коллективного договора 4.1. «Обязательства работодателя в сфере трудовых отношений» указывает на предоставление работ; своевременную выплату заработной платы; создание условий для профессионального роста; осуществление медицинского, социального страхования; информирование работников о деятельности Агрохолдинга; рассмотрение спорных вопросов с привлечением профсоюза.

Данный раздел Коллективного договора рекомендуется дополнить Положением об обучении и развитии персонала, которое позволяет производить внутреннюю переподготовку работников, что обеспечивает их кадровое перемещение на вакантные рабочие места не только в пределах предприятия ЗАО «СК Короча», но и в рамках структуры АПХ «Мираторг».

В целях повышения критериев системы развития кадров необходимо качественное повышение квалификации сотрудников. Передовые компании повышают квалификацию не менее чем у 15 процентов своих сотрудников раз в год. Если запланировать переобучить или повысить квалификацию у такого же количества сотрудников ЗАО «СК Короча», то в целом по холдингу это составляет 488 человек. По результатам анализа затрат на переобучение и повышение квалификации работников в ЗАО «СК Короча» затраты составили в среднем около 12 тысяч рублей на 1 работника. Итого, в год затраты: $488 \times 12000 = 5856000$ руб. в год.

Данное мероприятие будет иметь эффект, который выражается в обеспечении горизонтального карьерного роста в рамках

Агропромышленного холдинга и снижения издержек на поиск необходимых сотрудников высокой квалификации.

Человек, прошедший переподготовку, может занять вакантную должность, при этом реализуя возможности, обеспеченные теоретической подготовкой, и одновременно удовлетворяя потребности Агрохолдинга в кадрах конкретной квалификации. Обладая необходимой подготовкой, работник может быть включен в кадровый резерв Агрохолдинга, что позволяет ему строить карьеру, которая также рассматривается работниками как недостаток в обеспечении качества трудовой жизни.

Предварительное обучение позволит также пройти необходимую практическую подготовку на рабочих местах, обеспечив адаптацию на период работы. В течение периода подготовки для работников необходимо проводить мероприятия, которые позволяют проводить постоянную подготовку работников к занятию должностей руководителей.

Получая возможность карьерного роста в учреждении, работник соответственно получает дополнительную мотивацию, которая способствует его профессиональному становлению.

Затраты, связанные с реализацией данного мероприятия, складываются из затрат на обучение. Переподготовка может осуществляться в центре переподготовки АПХ «Мираторг» (г.Москва).

Управление трудовой карьерой сотрудников также показало в ходе исследования определенные проблемы. Рассматривая систему управления карьерой сотрудников агрохолдинга, можно отметить, что она является одним из эффективных инструментов повышения качества трудовой жизни персонала предприятия.

Так как мониторинг показал, что имеются отдельные проблемы в карьерном продвижении сотрудников, то по нашему мнению, в ЗАО «СК Короча» необходимо совершенствовать это направление.

Рассмотрим систему управления карьерой сотрудников, которая

является одним из видов повышения качества трудовой жизни персонала предприятия. Целями управления карьерой в ЗАО «СК Короча» являются:

- рациональное использование профессиональных способностей работников в интересах достижения общей цели компании;
- своевременное обеспечение потребностей компании в персонале, необходимом количестве, в нужном месте, с требуемым уровнем квалификации, профессиональным опытом;
- создание эффективных стимулов для трудовой отдачи персонала;
- обеспечение относительно стабильного состава персонала, способного аккумулировать профессиональный опыт и корпоративную культуру компании.

Первым этапом создания системы управления карьерой работников должно стать официальное закрепление функций по управлению карьерой за отдельными работниками предприятия, данные представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Распределение функциональных обязанностей по управлению карьерой между работниками ЗАО «СК Короча»

Административно-управленческий персонал	Функции		
	Прогнозирование и планирование карьеры, формирование резерва на выдвижение	Организация обучения, подготовки и переподготовки работников	Учет, контроль, оценка эффективности карьерных перемещений
Директор по персоналу	+	-	-
Руководитель отдела кадров	+	+	+
Кадровые работники	-	+	+

На рисунке 3.1 наглядно представлено перемещение сотрудника на более высокую должность среднего управленческого звена.

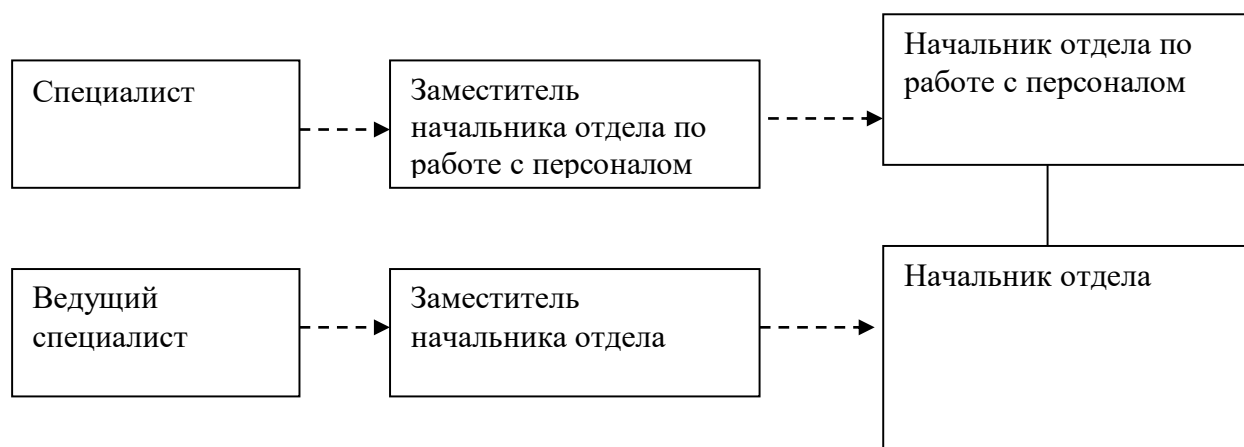


Рис. 3.1 Модель карьерного перемещения работников

Таким образом, директор по персоналу, вместе с руководителем отдела кадров будут определять потребность в карьерном перемещении сотрудников компании, выдвигать кандидатуры в руководящий резерв.

Для формирования эффективной системы управления карьерой сотрудников необходимо разработать соответствующее положение.

Положение о карьере сотрудников ЗАО «СК Короча» описывает цели и задачи управления карьерой сотрудников, процедуры организации управления карьерой, оценки персонала в процессе карьеры, порядок подготовки и принятия решений по карьере, систему применяемой документации и имеет собственной целью регулирование и координацию работе по управлению карьерой персонала.

Заключительным шагом разработки системы управления карьерой персонала, который направлялся за разработкой положения о карьере сотрудников предприятия, является определение программы карьерного роста персонала.

Получая возможность карьерного роста в учреждении, работник соответственно получает дополнительную мотивацию, которая способствует его профессиональному становлению.

Для своевременного выявления проблем со здоровьем работников, для развития здоровьесберегающих направлений предлагается ввести программу

«Здоровье». Программа будет включать в себя ежегодный врачебный осмотр всего коллектива работников ЗАО «СК Короча». На предприятии будут осуществляться профосмотры и консультировать врачи-специалисты. Для этого будет приглашаться группа врачей на месяц. Затраты: 5 врачей с зарплатой в 25000 руб. Итого издержки: 100000 руб.

Вовлечение сотрудников в управление организацией. Организация неформальных «круглых столов» среди руководителей разных уровней подразделений и служб. В силу специфики деятельности агрохолдинга, работники не могут быть привлечены к управлению в полной мере, но для решения текущих вопросов рекомендуются собрания управленческого коллектива посредством организации круглых столов.

«Круглый стол» может использоваться как инструмент работы по установлению качественных трудовых отношений между руководителями разных уровней, а также для формирования информационной культуры. Проведение круглого стола позволит сотрудникам сформулировать собственные вопросы и получить ответы, а также обозначить для руководства наиболее проблемные сферы.

Основной функцией круглого стола станет установление взаимосвязи между работниками предприятия и более доверительных отношений между начальниками более высокого уровня и подчиненными. Для нижестоящих руководителей и исполнителей мотивационный эффект от организации круглого стола проявляется в том, что они психологически воспринимают степень своего приобщения к тем руководителям, которые решают текущие вопросы организации.

Данное мероприятие позволяет обеспечивать демократизацию труда, повышая тем самым качество трудовой жизни через совместное решение всех вопросов, связанных с трудовой сферой. Затраты на организацию круглых столов незначительные.

Такие мероприятия способствуют улучшению межличностных отношений и укреплению организационной культуры.

Улучшение межличностных отношений между работниками, работниками и администрацией предлагается совершенствовать с помощью проведения эффективных корпоративных мероприятий. Таких как «День предприятия», «День здоровья», «Праздник 8 Марта», «Веселые старты» и прочие. По результатам анализа затрат на корпоративные мероприятия в среднем на одного человека приходится 250 руб. в год. Мы считаем, что необходимо увеличить эту сумму хотя бы до 300 руб., для того, чтобы охватить в рамках корпоративных мероприятий как можно больше работников ЗАО «СК Короча». Берем из расчета, что на 1-го человека по этому направлению придется 300 руб. издержек. Подсчитаем итоговую сумму: $300 \times 3256 \text{ человек} = 976800 \text{ руб. в год}$.

Рекомендуемые к внедрению мероприятия обеспечивают необходимый эффект, устраняя выявленные в результате анализа качества трудовой жизни проблемы. Работники получают большой объем социальных благ, возможность построения трудовой карьеры в организации, а также возможность решения вопросов, связанных в трудовой сферой, непосредственно с руководством. Прогнозируя изменение социально-психологического климата внутри коллектива необходимо отметить высокий социальный эффект, который будет выражаться в принятии работниками ценностей организации и формирования повышенного уровня лояльности к ней.

3.2 Предложения по повышению качества трудовой жизни с позиций работодателя

Наши исследования показали, что одной из проблем качественного выполнения своих обязанностей среди работников административно-управленческой сферы нередко является нецеловое использование своих компьютеров, которое идет в разрез с задачами руководства и оптимизацией

труда.

Чтобы избежать этого и решить выявленную проблему мы предлагаем закупить и установить систему Kickidler, работающую в режиме онлайн мониторинга сотрудников.

Онлайн мониторинг необходим:

- для контроля эффективности использования сотрудниками рабочего времени;
- для оперативного наблюдения за сотрудниками, чья деятельность вызывает вопросы у руководства или у службы безопасности;
- для быстрого пресечения вредоносных действий сотрудника по отношению к компании.

Контроль сотрудников в режиме реального времени – это возможность заглянуть в монитор любого сотрудника и узнать, чем он занимается в данный момент рабочего времени. Кроме этого с помощью данной программы возможен удаленный доступ и помощь в работе для сотрудников работающих вне служебного кабинета.

Программа позволяет:

- управлять клавиатурой и мышью;
- работать одновременно с сотрудником или заблокировать его мышь и клавиатуру;
- просматривать буфер обмена;
- передавать файлы между компьютерами администратора и сотрудника
- записывать видео экрана компьютера сотрудника
- видеть историю работы сотрудника.

Удаленный доступ подключения к компьютерам сотрудников также необходим для удаленной поддержки – разрешения проблем, возникающих на компьютерах сотрудников. Например, в случае, если сотрудник самостоятельно поменял какие-то настройки операционной системы или приложений или изменил какие-либо данные в 1С или Excel, но забыл какие.

После этого он просит, чтобы IT-специалисты ему помогли восстановить работоспособность или вернуть данные в исходное. Классический вариант решения этой проблемы - изучение многочисленных логов и восстановление настроек и данных из резервной копии.

Удобна данная система и для установки обновлений и изменений настроек операционной сети и приложений.

Как показывает практика, 30% рабочего времени сотрудники тратят на социальные сети, игры, просмотр видео и развлекательных сайтов.

Если наказание следует сразу же за нарушением, а не спустя несколько дней, то подчинённые не затаят обиду, а станут работать лучше. Если сотрудник раскладывал пасьянс, то начальник может сразу же это увидеть, подойти и сделать замечание.

Онлайн-мониторинг позволит наблюдать как за отдельным сотрудником, так и за целым подразделением или организацией.

Для внедрения технологии онлайн-мониторинга с помощью системы Kickidler необходимо закупить соответствующее оборудование.

Основным техническим элементом обеспечения онлайн-мониторинга является граббер, который устанавливается на рабочий компьютер каждого сотрудника. С помощью граббера происходит транслирование рабочего стола ПК на сервер.

Кроме этого, для эффективной работы онлайн-мониторинга необходим квадратор. Квадратор - уникальный инструмент, который способен на рабочем компьютере руководителя показывать рабочие столы сотрудников в виде сетки. Точно так же в системах видеонаблюдения располагаются изображения с камер наблюдения.

Одновременно можно разместить в сетке неограниченное количество рабочих столов. Доступно множество вариантов сетки квадратора, в которых ряд экранов может быть больше других, например, для более пристального наблюдения за определенными людьми.

С помощью системы Kickidler можно видеть:

- рабочие столы компьютеров сотрудников, которые могут находиться в разных офисах, городах и даже странах;

- текущее состояние работы каждого сотрудника, который в данный момент: занят работой, тратит время на личные дела или отошел от компьютера на длительное время;

- содержимое всех мониторов, подключенных к ПК сотрудника;

- клавиши, нажимаемые сотрудником в режиме реального времени;

- гистограммы нарушений, совершаемых сотрудниками.

- автоматически оценивать продуктивность работы сотрудника по четырем состояниям: продуктивно, непродуктивно, нейтрально, нет оценки.

Кроме этого система имеет Программу, которая перехватывает все нажатия клавиш сотрудников на их рабочих компьютерах. Он невидим для пользователя, и работники могут даже не подозревать, что за ними в данный момент ведётся наблюдение.

Мониторинга сотрудников онлайн проходит следующим образом.

Руководитель или сотрудник службы безопасности использует для наблюдения за сотрудниками программу вьюер. Вьюер позволяет наблюдать за большим количеством сотрудников одновременно, причем эти сотрудники могут находиться в различных офисах и быть подключены к различным серверам.

В результате наблюдение за сотрудниками становится заметно руководителю:

- если в данный момент сотрудник занимается личными делами, то вокруг его ячейки появится красная рамка;

- когда человек занят полезной для компании работой, то рамка будет зеленой;

- на экранах неактивных компьютеров, пользователи которых отошли погулять, будет показываться таймер времени отсутствия.

Если чья-то работа вызывает у руководителя вопросы, то можно развернуть рабочий стол компьютера сотрудника на весь экран и

внимательно изучить его деятельность с помощью истории активности и гистограммы нарушений. Эти инструменты контроля отображаются на экране компьютера.

Кроме инструментов контроля использование данной программы предполагает и видео наблюдение в режиме онлайн. Которое может по желанию записываться. В случае записи видео действий всех сотрудников, при возникновении спорных моментов всегда можно его просмотреть еще раз.

Необходимо отметить и преимущества системы Kickidler. Большинство существующих систем контроля сотрудников не позволяют производить онлайн-мониторинг. Некоторые системы позволяют просматривать рабочий стол ПК только одного сотрудника. С помощью данной системы можно проводить мониторинг работы всего отдела или подразделения. Автоматически может оцениваться полезность работы сотрудника определенного приложения (программа или веб-страница). Эффективность предусматривает 4 состояния: продуктивно, непродуктивно, нейтрально, нет оценки.

Данная система абсолютно легальна и продается в свободном доступе. Она устанавливается на оборудовании покупателя. В каждой организации сотрудники всегда предупреждаются о необходимости эффективного и рационального использования рабочего времени. Поэтому никаких юридических казусов ее использование не несет.

Приведем пример эффективности системы Kickidler.

В администрации ЗАО «СК Короча» работает 50 сотрудников работающих на персональных компьютерах. Средняя заработная плата составляет у них 30000 руб., расход времени, если сотрудник тратит его хотя бы час-полтора на несанкционированные личные нужды, то в месяц это составляет около 30 часов. Следовательно, в месяц потери составляют $50 \times 30 = 1500$ час., оплата 1 часа составляет 156,26 руб. $\times 50$ сотрудников = 7813 руб. сумма потерь в результате нерационального использования

рабочего времени ежемесячно.

Стоимость системы – 87000 руб. Срок эксплуатации не менее 5 лет. Таким образом, система окупается меньше чем за год.

В процессе проведения мониторинга социально-трудовой сферы ЗАО «СК Короча» мы столкнулись с определенными трудностями в плане подбора оптимальных методик и инструментария определения качества трудовой жизни. В частности, имеющиеся методики и анкеты для проведения мониторинга социально-трудовой сферы, на наш взгляд недостаточно отражают уровень качества трудовой жизни. Имеющиеся анкеты отражают только в общих чертах суть проблем. К тому же они не учитывают специфику нашего предприятия, его сильные и слабые стороны. Поэтому нами был разработан инструментарий и оптимизирован пакет анкет для проведения таких исследований.

В оптимизированном пакете анкет отражено 29 положений с критериями оценки качества трудовой жизни в разных сферах социально-трудовой жизни ЗАО «СК Короча». Более подробно с оптимизированным пакетом анкет можно ознакомиться в приложении 5.

3.3 Оценка социально- экономической эффективности мероприятий

Общие затраты на улучшение качества трудовой жизни персонала предприятия ЗАО «СК Короча» представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Общие затраты на улучшение качества трудовой жизни персонала предприятия ЗАО «СК Короча»

Мероприятия	Размер затрат, руб.
Мероприятия по стимулированию персонала	1976800
Мероприятия по развитию персонала	5856000
Мероприятия по улучшению социальной поддержки персонала	1600000
Итого затрат:	7992800

Таким образом, общие затраты на улучшение качества трудовой жизни персонала предприятия ЗАО «СК Короча» составят 7992800 рублей.

Стратегическая программа совершенствования качества трудовой жизни персонала ЗАО «СК Короча» включать в себя реализацию следующих мероприятий:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития компании и увеличения объемов продаж номеров;
- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
- система общей и профессиональной подготовки кадров;
- адаптация работников в компании;
- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;
- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;
- межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями.

Предполагается, что данные мероприятия должны увеличить производительность труда, что обеспечит запланированный прирост выручки предприятия на 8% от уровня предшествующего периода.

Анализ изменения показателей эффективности деятельности ЗАО «СК Короча» в результате совершенствования качества трудовой жизни персонала можно представить в виде таблицы 3.4.

Таблица 3.4

Экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию качества трудовой жизни персонала ЗАО «СК Короча», тыс.руб.

Показатели	Базовый год	Плановый год	Отклонения	
			тыс.руб.	%
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	45681437,09	45684634,17	319767	100,2
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб	1896553,34	1897888,08	132755	114,9
Производительность труда, тыс.руб. на чел.	7318,8	7904,3	585,5	107,9
Прибыль в расчете на 1 работника тыс.руб.	3868,5	4446,9	578,4	114,9

Графически экономический эффект от внедрения мероприятий представлен в на рисунке 3.2.

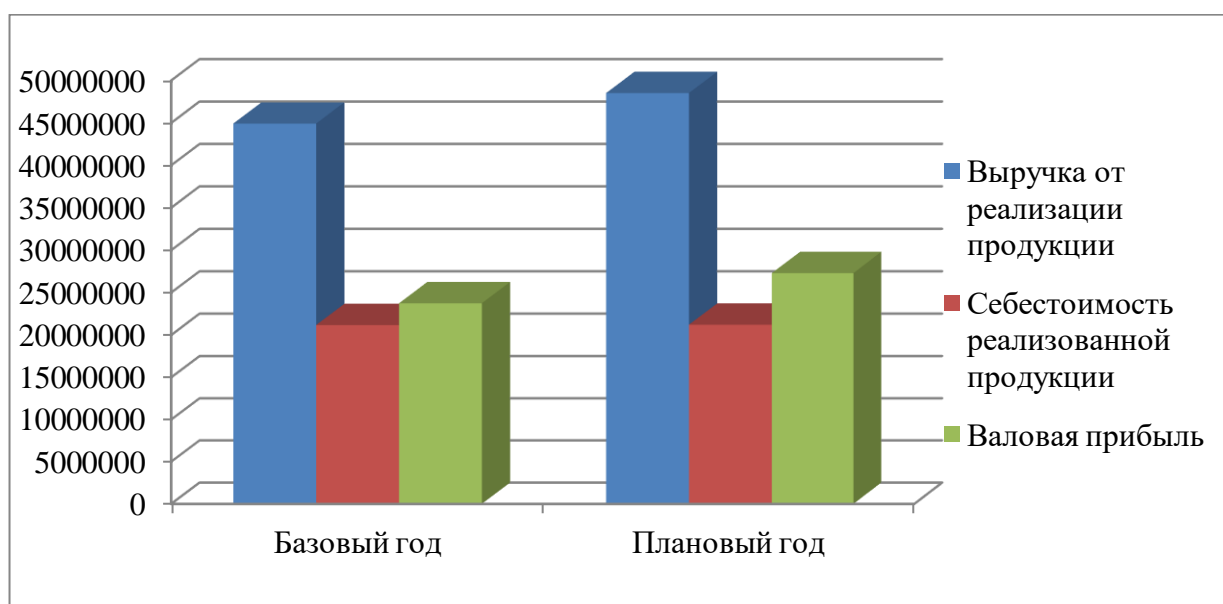


Рис. 3.2 Экономический эффект от внедрения мероприятий по улучшению качества трудовой жизни персонала ЗАО «СК Короча»

Нами был спрогнозирован экономический эффект от предлагаемых мероприятий по совершенствованию качества трудовой жизни персонала. Согласно исследованиям ведущих ученых в области качества трудовой жизни А.В. Цыганковым и А.П. Егоршиным в случае улучшения качества трудовой жизни персонала показатели эффективности деятельности организации увеличивается в среднем на 7%. Если предположить, что за

базовый год мы берем прибыль ЗАО «СК Короча» в значениях 45681437,09 тыс. руб., то в плановом периоде эта сумма увеличится на 3197700,00 тыс. руб. Также по прогнозным показателям производительность труда увеличится с 7318,8 тыс.руб. до 7904,3 тыс. руб. т.е. на 7,9%.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий обусловлена социальной защитой работников АПХ «Мираторг», улучшением условий их труда и заботой о здоровье своего персонала.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по улучшению качества трудовой жизни персонала позволят ЗАО «СК Короча» получить ряд эффектов, обусловленных повышением производительности труда, высоким квалификационным уровнем, снижением текучести кадров и повышением эффективности работы в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Качество трудовой жизни необходимо рассматривать как многомерную иерархическую совокупность параметров, складывающуюся в процессе сотрудничества сотрудников и организации, в числе которых оплата труда, условия труда, внедрение и развитие человеческого потенциала, возможности для карьерного роста, стабильность занятости, социально-психологический климат в трудовом коллективе, сотрудничество с общей жизненной средой и социальной значимостью труда.

Уровень качества трудовой жизни персонала складывается из ряда характеристик: трудовой коллектив, оплата труда, рабочее место, управление компании, служебная карьера, социальные гарантии и блага. На любую из этих характеристик огромное влияние имеет управление персоналом, его верная оценка, распределение, обучение, продвижение, которое было основано на наградах, неопасные условия труда, доверие и взаимоуважение.

Качество трудовой жизни - это интегральное понятие, которое можно оценивать при помощи системы характеристик, которые характеризуют степень реализации ценностей и ценностных ориентаций субъектов труда, удовлетворения их потребностей и обеспечения достойную организацию труда. При всем этом труд в системе развития новой экономики приобретает персональное внутреннее содержание, что формирует условия для заинтересованности сотрудника в итогах собственного труда. Предложенный подход дает возможность не допустить таковых негативных явлений как трудовая апатия, отчуждение труда, внутриличностный конфликт сотрудника, при которых формирование действенной системы качества трудовой жизни становится неосуществимым.

Качество трудовой жизни также представляет собой условия, которые сопровождают трудовую жизнь работника на рабочем месте. Основной задачей организаций в этом направлении является создание условий, которые позволяют реализовать трудовой потенциал работника и повышать

эффективность его деятельности. Качество трудовой жизни оценивается через систему показателей, которые имеют качественное и количественное выражение, поэтому в результате оценки можно не только получить полное описание характеристик качества трудовой, но и определить слабые места в этой системе, требующие внимания и принятия мер, позволяют минимизировать негативные последствия. Для повышения качества трудовой жизни должна быть обеспечена гуманизация и демократизация труда и повышена гибкость трудовой жизни.

Объектом исследования в рамках работы стала система факторов качества социально-трудовой жизни персонала ЗАО «СК Короча».

Агропромышленный холдинг «Мираторг» - российская агропромышленная компания, один из крупнейших производителей мяса в России, крупнейший производитель свинины в России. АПХ «Мираторг» более чем в два раза опережает ближайшего конкурента в производстве свинины с показателем выше 400 тыс. тонн и вышел на первое место в России по производству говядины - выше 40 тыс. тонн в 2017 году.

Анализ кадрового состава позволил увидеть, что коллектив характеризуется как высокопрофессиональный. Работники имеют необходимое для квалификации образование или в настоящее время обучаются в высших учебных заведениях, повышая свой профессиональный образовательный уровень. Работники имеют достаточный стаж работы, при этом средний возраст составляет 38 лет, то есть люди имеют необходимый уровень компетентности для обеспечения качества выполняемых работ. Большая часть коллектива мужчины, что обусловлено спецификой работы на производстве в убойном и обвалочном цехах. Преобладает доля специалистов, занятых выполнением текущих производственных функций.

Для оценки качества трудовой жизни в рамках работы была использована методика А.П. Егоршина, для чего проводился

социологический опрос, в котором приняло участие 1350 человек. По результатам оценки было определено, что сами работники оценивают качество трудовой жизни в учреждении с оценкой «удовлетворительно», что соответствует оценке общества. С позиции организации получена оценка «удовлетворительно».

Проблемными направлениями являются: оплата труда, служебная карьера, социальные блага. Это соответствует выводам, которые были сделаны при оценке качества трудовой жизни с позиции общества и организации.

Для решения выявленных проблем были рекомендованы следующие мероприятия:

- внесение изменений в Коллективный договор на 2017 – 2020 гг, что повышает гибкость трудовой жизни, гуманизацию и демократизацию труда;
- введение программы «Здоровье»;
- организация и проведение круглых столов, которые позволят работникам соприкоснуться непосредственно с руководством организации для решения текущих проблем;
- проведение эффективных корпоративных мероприятий, которые позволят улучшить межличностные отношения в трудовом коллективе;
- закупка и установка системы Kickidler;
- внедрение авторского пакета анкетных опросов «Качество трудовой жизни» ЗАО «СК Короча» филиала АПХ «Мираторг».

Реализация данных мероприятий имеет высокий социальный эффект, устраняя выявленные недостатки.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
2. Атаманчук Г.В. Обеспечение рациональности государственного управления. - М.: Юрид. лит., 2015. – 145 с.
3. Атанасян, Л.С. Управление персоналом. Учебное пособие для ВУЗов / Л.С. Атанасян, В.Т. Базылев. - М.: КноРус, 2014. - 125 с.
4. Аширов Д.А. Управление персоналом. - М.: Высшее образование и наука, 2014. - 336 с.
5. Бабосов Е. М. Социология управления: Учеб. пособие для студентов вузов. – 2-е изд., стереотип. – Мн.: ТетраСистемс, 2015. – 288 с.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. –256 с.
7. Белехова Г.В., Бабич Л.В., Чекмарева Е.А. Теоретико-методологические аспекты исследования категории «качество трудовой жизни» // Социальное пространство. 2017. № 3 (10). С. 2.
8. Белкин В.Н., Белкина Н.А., Антонова О.А. Пути повышения качества трудовой жизни // Челябинский гуманитарий. 2015. № 2 (31). С. 28-41.
9. Большая советская энциклопедия. – М.: Советская энциклопедия, 1977. Т. 27. 624 с.
10. Блинов, А.О. Управление персоналом / А.О. Блинов, Х.И. Кайтаева. - М.: Элит-2010, 2014. - 392 с.
11. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент: Учебник. – М.: Изд-во «Финпресс», 2015. – 1056 с.
12. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 192 с.

13. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 400 с.
14. Валиева, О.В. Управление персоналом. Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2016. - 176 с.
15. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2015. - 176 с.
16. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2017. - 96 с.
17. Веснин В.Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. - М.: Проспект, 2014. - 320 с.
18. Волкова С.Н., Сивак Е.Е., Шлеенко А.В., Белова Т.В., Анищенков Н.Е. К вопросу о повышении качества жизни человека // Региональный вестник. 2017. № 4 (9). С. 38-43.
19. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2015. – 224 с.
20. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 282 с.
21. Горский Ю.Н. Информационные аспекты управления и моделирования. - М.: Инфра-М, 2016. – 134 с.
22. Горскина Л.С. Качество трудовой жизни на промышленных предприятиях - миф или реальность // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. № 2 (96). С. 17.
23. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
24. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2014. - 287 с.
25. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебник.- М.:Инфра, 2015.- 236 с.

26. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 336 с.
27. Златин, П.А. Управление персоналом / П.А. Златин, М.М. Крекова, В.В. Соколянский. - М.: МГИУ, 2015. - 224 с.
28. Зонова, О.В. Терминологическая дифференциация дефиниций «качество трудовой деятельности» и «качество трудовой жизни» // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2017. № 38. С. 82-90.
29. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2015. - 64 с.
30. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
31. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.
32. Камилова Э.Р., Шакирова З.Н. Экономическая сущность человеческого капитала // Научный альманах. 2015. № 10-1 (12). С. 182-184.
33. Кан В.В. Перспективы организационного поведения персонала // Аллея науки. 2017. Т. 2. № 14. С. 425-429.
34. Кафидов, В.В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. - М.: Академический проект, 2015. - 144 с.
35. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 64 с.
36. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2016. - 148 с.

37. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2017. - 156 с.

38. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2016. - 180 с.

39. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. - М.: ИЦ РИОР, 2015. - 288 с.

40. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова.. - М.: ИЦРИОР, 2017. - 218 с.

41. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2016. - 368 с.

42. Князева И.И. Трудовая мотивация и ее влияние на качество жизни работников // Аллея науки. 2017. Т. 5. № 16. С. 362-364.

43. Кобец Е.А., Павлов А.Ю. Понятие и сущность трудовых отношений // Инновационная наука. 2016. № 9 (21). С. 134-136.

44. Косякова В.В. Управление человеческим капиталом как фактор инновационного развития промышленного предприятия: проблемы // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2016. Т. 1. С. 152-155.

45. Кравченко, К.А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании / К.А. Кравченко. - М.: Академический проект, 2015. - 640 с.

46. Литвинцева, Е.А. Управление персоналом государственной службы в зарубежных странах: Учебное пособие / Е.А. Литвинцева. - М.: РАГС, 2015. - 124 с.

47. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2016. - 80 с.
48. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы / Ю.А. Лукаш. - М.: ДиС, 2015. - 208 с.
49. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2014. - 263 с.
50. Максимова, Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум: Учебное пособие / Л.В. Максимова. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2015. - 256 с.
51. Маренков, Н.Л. Управление персоналом организаций / Н.Л. Маренков. - М.: Академический проект, 2015. - 464 с.
52. Марков А.В., Халапсина А.А. Трудовые ресурсы России: развитие и проблемы качества // Научный вестник Вольского военного института материального обеспечения: военно-научный журнал. 2018. № 2 (42). С. 111-114.
53. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2014 - 492 с.
54. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
55. Методы и технологии мониторинга социальной сферы. - М.: МГСУ, 2017. – 232 с.
56. Миляева Л.Г. Комплексный подход к анализу качества трудовой жизни персонала организаций // Вестник Университета Российской академии образования. 2016. № 5. С. 17-22.
57. Миляева Л.Г. Методические аспекты диагностики качества трудовой жизни персонала организаций // Современные научные исследования и разработки. 2016. № 5 (5). С. 161-163.
58. Миляева Л.Г. Трансформационный анализ качества трудовой жизни

персонала организаций // Путь науки. 2016. № 8 (30). С. 51-52.

59. Миротин Л.Б. Основы менеджмента и управление персоналом. (Логистическая концепция): Учебник для вузов / Л.Б. Миротин. - М.: Горячая линия -Телеком, 2016. - 240 с.

60. Миротин Л.Б. Основы менеджмента и управление персоналом. (Логистическая концепция) / Л.Б. Миротин, А.К. Покровский, В.М. Беляев. - М.: ГЛТ, 2015. - 240 с.

61. Миротин Л.Б. Основы менеджмента и управление персоналом. (Логистическая концепция): Учебник для вузов / Л.Б. Миротин, А.К. Покровский, В.М. Беляев. - М.: Горячая линия -Телеком , 2016. - 240 с.

62. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2017. - 72 с.

63. Моисеева Н.К. Управление персоналом: Учебник / Н.К. Моисеева. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 320 с.

64. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.

65. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2015. - 561 с.

66. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.

67. Оксинайд К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.

68. Оксинайд К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2015. - 64 с.

69. Полежаева О.А. Качество трудовой жизни как основной элемент системы социально-трудовых отношений. // Лучшая студенческая статья 2018: сборник статей XVIII Международного научно-исследовательского конкурса. В 2 ч. Ч. 2. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2018. – 232 с. (стр. 116)

70. Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2016. - 432 с.

71. Репина Н.Г. Психологические факторы качества трудовой жизни персонала организации // Материалы Афанасьевских чтений. 2016. № 2 (15). С. 110-114.

72. Рябов В.Б. Качество трудовой жизни как концептуальная основа психологического обеспечения систем всеобщего управления качеством // Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. 2016. Т. 1. № 2. С. 162-186.

73. Рябов В.Б. Нормативный подход и нормативные модели в исследованиях качества трудовой жизни // Институт психологии Российской Академии Наук. Организационная психология и психология труда. 2016. Т. 1. № 1. С. 110-126.

74. Серкина Я.И., Полежаева О.А. Некоторые подходы к управлению качеством трудовой жизни. // Международный научный журнал «ВЕСТНИК НАУКИ» №9 (9) Том 3, 2018 г., с.41-47.

75. Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2015. - 512 с.

76. Сидоров Л.Г. Научное управление в сфере трудовых отношений в XX в.: теория и практика // Вестник Рыбинской государственной авиационной технологической академии им. П.А. Соловьева. 2015. № 1 (32). С. 237-247.

77. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2015. - 512 с.

78. Сырбу Ю.Б. Модель рынка труда в России: роль государства и перспективы развития // Экономика. Бизнес. Право. 2016. № 11-12 (20). С. 33-

36.

79. Троицкая Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2015. - 624 с.

80. Трухачев В.И. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие / В.И. Трухачев и др. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 544 с.

81. Хадасевич Н.Р., Чамсаева С.С. Использование качества трудовой жизни в кадровой политике организаций // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. № 7 (101). С. 28.

82. Холостовой Е. Организация, управление и администрирование в социальной работе: учебник для бакалавров / по ред. Е. Холостовой, Е. Комарова, О.Прохоровой. - М.: Юрайт, 2016. - 425 с.

83. Цевелев В.В., Шенцев М.С., Давлетбаев Р.Р. Мотивация как фактор управления персоналом // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2016. № 28-1. С. 167-175.

84. Цимбалист А.В. К вопросу о содержании категории "качество жизни" // Вестник Омского регионального института. 2015. Т. 1. № 1-1. С. 53-59.

85. Чегринцова С.В., Кузнецова А.В. Взаимосвязь качества трудовой жизни и конкурентоспособности предприятия: мировой опыт // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2017. № 4. С. 117-126.

86. Шерер И.Н. Факторы влияния эффективности управления персоналом на качество трудовой жизни организаций социальной защиты // Научный руководитель. 2016. № 5 (17). С. 24-31.

87. Якушева М.С. Эволюция понятия качества трудовой жизни // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2016. № 4 (36). С. 63-73.

88. Янковская В.И., Хайдаров Р.Р. Влияние рейтинговых характеристик руководителя на качество трудовой жизни работников // Власть. 2015. № 4.

С. 145-151.

89. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2014. - 384 с.

90. Технологии управления в социальной сфере [Электронный ресурс]. Режим доступа: Режим доступа: <http://baza-referat> (дата обращения 14.11. 2018).

91. Факторы, влияющие на эффективность управления [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://baza-referat>. (дата обращения 14.11. 2018).

92. Goodman, P. S. Quality of Work Life projects in the 1980's [Electronic resource] / P. S. Goodman // IRRA Spring Meeting 1980. - Available at : <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a123012.pdf> (дата обращения 14.11. 2018).

93. Hackman, J. R. Improving life at work: behavioral science approaches to organizational change [Text] / J. R. Hackman, J. L. Suttle. - Santa Monica, CA : Goodyear; 1977. – 494.