**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТАБЛИЦЫ О РАСПРЕДЕЛЕНИИ И ОЦЕНКЕ СОТРУДНИКОВ**

**Подготовил**:  
студент 13 группы 3 курса  
Петров Андрей Александрович

Исходная таблица:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Оплата труда** | **Надбавка (врем.)** | **Надбавка (пост.)** | **Рейтинг** | **Обучение** | **Коммуникация** | **Сокращение** |
| **1** | 1150 | 30 | - | 5 | 2 | 2 | 4 |
| **2** | 650 | 25 | - | 6 | 4 | 6 | 2 |
| **3** | 1300 | - | 35 | 3 | 1 | 5 | 5 |
| **4** | 1300 | - | 40 | 1 | 6 | 4 | 6 |
| **5** | 1100 | 30 | - | 4 | 3 | 1 | 1 |
| **6** | 1500 | 40 | - | 2 | 5 | 3 | 3 |

На Западе хорошо известна периодизация развития человека в труде от американского психолога Дональда Сьюпера. Он предложил свою периодизацию на основе переосмысления исследований, проведенных еще в 1951 г. Э. Гинзбургом, а также исследований Д. Миллера и В. Форма. В отличии от периодизации Е.А.Климова, Д.Сьюпера пытается определить возрастные ограничения на каждом этапе. Так для анализа нашей таблицы стоит выделить следующие этапы периодизации:

* *Пробный этап*. Человек "пробует" себя в качестве полноценного специалиста, способного "конкурировать" с более опытными работниками (25-30 лет). Как известно, именно конкуренция в стремлении к жизненному успеху (к карьере) является важнейшим смыслом существования в цивилизованном обществе. При этом предполагается, что стремление к успеху – это важнейший стимул и высокопроизводительного труда, и личностного развития…
* *Этап стабилизации*, утверждения себя в качестве надежного и преуспевающего специалиста. Этот этап часто предполагает дальнейшее профессиональное образование и упрочение своих позиций в обществе и в своей фирме (от 30 до 44 лет);
* *Этап поддержания*, сохранения достигнутых позиций (в ходе карьерных усилий). Человек на данном этапе стремится создать устойчивое профессиональное и социальное положение. Именно здесь решается вопрос – получится ли построить желаемый образ жизни и добиться успеха, т.е. состоится ли карьера вообще (от 45 до 64 лет).
* *Этап спада*, ухода, уменьшения профессиональной и социальной активности (от 65 лет и более).

Попробуем сопоставить этапы периодизации с предоставленными для анализа сведениями о сотрудниках.

Так **Работник 1** находится в возрасте 30 лет, прошел длительный путь в компании от продавца отдела розничной торговли до заместителя управляющего розничной сетью. Несмотря на то, что на новой должности он несколько «растерялся», он имеет высшее профильное образование, показывает высокие результаты труда. Находясь на этапе стабилизации развития себя в труде он будет и далее показывать высокие показатели и, что не менее важно, пытаться продвигаться по карьерной лестнице с целью упрочнения своих позиций в обществе и фирме. Это в свою очередь, приведет к дальнейшему профессиональному образованию.

**Работник 2** имеет практический опыт в одной из аптек имеет образование в области «Фармакологии», однако он имеет отличные знания в области точных наук, но не гуманитарных, что в текущей должности провизора является ограничивающим фактором. Сотрудник явно находится на пробном этапе, однако велика вероятность, что он не сможет конкурировать с более опытными сотрудниками.

**Работник 3** имеет стаж в отрасли 18 лет и 8 лет в данной организации. Занимает должность ведущего сотрудника научно-исследовательской лаборатории холдинга. Хоть он и находится в возрасте 40 лет, но можно предположить, что он уже находится на этапе поддержания. Данная ему характеристика, как сверхответственного сотрудника, который препятствует гибкости и инициативности, а также соотношение должности и трудового стажа, говорит о нем, как о человеке, который удовлетворен своей работой, полагает, что выполняет ее отлично и ожидает стабильность (мала вероятность дальнейшего карьерного роста). Следовательно переход на новые технологии, который необходим для развития любой организации, для него может пройти с трудом.

**Работник 4** является главным технологом холдинга, который открыт к нововведениям. Характеристика как требовательного к подчиненным и категоричного в служебных отношениях, говорит о нем как о руководителе. Хоть работник и находится в возрасте 45 лет, но можно предположить его дальнейшее профессиональное образование, что относит его к переходному этапу между стабилизацией и поддержанием.

**Работник 5** находится в возрасте 37 лет в должности старшего менеджера отдела исполнительного директора (по своей сути заместитель исполнительного директора). Является хорошим исполнителем, однако боится брать на себя ответственность. Находясь на этапе стабилизации, он будет пытаться упрочить своих позиции в обществе и в своей фирме. Некоторые тренинги, могут помочь ему побороть боязнь взятия ответственности и повысить уверенность в своих решениях.

**Работник 6** находится в возрасте 39 лет в должности исполнительного директора холдинга. Характеристика, как сотрудника, который старается принимать участие во всех направлениях деятельности фирмы, однако делегировать свои полномочия не может и не хочет, что не дает ему работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия и имеющего опыт управления коллективом, говорит о нем, как о слабом руководителе организации. Работа на перспективу и определение стратегии развития предприятия – одни из основных умений и необходимых обязанностей руководителя предприятия. Скорее всего он хорошо умеет управлять коллективом, так как старается принимать участие во всех направлениях деятельности фирмы. Находясь на стадии стабилизации, что предполагает его дальнейшее образование, ему необходимы тренинги по управлению предприятием.

Сопоставив периодизацию и дав краткую характеристику каждому сотруднику, проанализируем исходную таблицу.

Рассмотрим вопрос оплаты труда.

Первым делом бросается в глаза практически одинаковая оплата труда (заработная плата + надбавка, в данном случае постоянная) для работников 3 и 4. Очевидно, что оплата труда ведущего сотрудника научно-исследовательской лаборатории холдинга и главного технолога холдинга должна существенно отличаться. Главный технолог берет на себя большую ответственность. Он не только организует и контролирует производственный процесс, но и будет производить в компании внедрение и разработку новых технологий. Оклад ведущего специалиста (сотрудника 3) необходимо установить в размере 900 рублей. Обращаясь, к данной нами оценке сотрудников, полагаю, что сотруднику 3 необходимо установить постоянную надбавку в районе 20-30% за стаж работы, повышая ежегодно за каждый проработанный период. Он ожидает стабильность, в том числе и в оплате труда. С сотрудником 4 ситуация иная. Понизив надбавку до 30%, можно дополнительно установить временную в районе 20% на период внедрения новых технологий. Бонус в виде надбавки будет способствовать высокому качеству работы, ведь от внедренных им новых технологий зависит не только прибыль предприятия, но его перспективы.

Помимо описанного выше, стоит рассмотреть возможность понижения временной надбавки исполнительному директору холдинга до 20-30% в зависимости от финансовых показателей предприятия. Это поспособствует его развитию в части работы на перспективу и более глубокому участию в определении стратегии развития организации.

Рассмотрим вопрос обучения.

На мой взгляд приоритет обучения расставлен не совсем корректно. Обращаясь ко все той же данной нами оценке сотрудников, в приоритете обучения можно поставить сотрудника 5 (старшего менеджера отдела исполнительного директора). Находясь на этапе стабилизации, являясь хорошим исполнителем, он боится брать на себя ответственность. Как указывалось ранее, некоторые тренинги, могут помочь ему побороть боязнь взятия ответственности и повысить уверенность в своих решениях, что поспособствует его профессиональному росту как руководителя, ведь являясь связующим лицом, он коммуницирует с сотрудниками и исполняет или доносит до них указания исполнительного директора. Следующим в приоритете на обучения я бы поставил сотрудника 6 (исполнительного директора), по причинам, описанным в данной нами оценке сотрудников.

Приоритет обучения будет примерно таким:

1. Сотрудник 5
2. Сотрудник 6
3. Сотрудник 1
4. Сотрудник 3
5. Сотрудник 2
6. Сотрудник 4 (в зависимости от необходимости глубокого изучения технологии можно поднять выше)

Рассмотрим вопрос сокращений.

Сокращением в первую очередь сотрудника 5, который является связующим звеном в коммуникации организации, является не логичным. При этом не стоит забывать, что он является отличным исполнителем, который в перспективе может стать хорошим руководителем, если станет увереннее в принятых им решениях. При этом, стоит отметить, что при условии низких финансовых показателей, результатов обучения, сотрудник 6, который является исполнительным директором, имеет большие шансы потерять свою должность.

Для овладения профессиональным мастерством необходимы соответствующие способности, на основе которых формируются знания и навыки, а также склонность к работе. Сфокусированность, делегирование обязанностей, работа на перспективу и определение стратегии развития предприятия – одни из основных умений и обязанностей руководителя предприятия.

Таким образом, приоритет сокращений будет таким:

1. Сотрудник 2
2. Сотрудник 6
3. Сотрудник 1
4. Сотрудник 5
5. Сотрудник 3
6. Сотрудник 4.