

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(**Н И У « Б е л Г У »**)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра управления персоналом

**РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ
ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ФАКЕЛ»)**

Дипломная работа

студента очной формы обучения
специальности 38.03.03 – управление персоналом

4 курса группы 05001241
Дряхлова Эдуарда Александровича

Научный руководитель:
к. соц. н., доцент кафедры
управления персоналом
Института управления
Целютина Т.В.

Рецензент:
начальник отдела кадров
ООО «Факел»
Гурьева Е.Ю.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ..... | 5 |
| 1.1 Современные подходы к оценке текучести персонала..... | 5 |
| 1.2 Факторы, вызывающие текучесть персонала..... | 16 |
| 1.3 Управление процессом текучести кадров..... | 20 |
| ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ФАКЕЛ»..... | 27 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия..... | 27 |
| 2.2 Характеристика системы управления персоналом..... | 33 |
| 2.3 Анализ текучести персонала на предприятии..... | 40 |
| ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ФАКЕЛ»..... | 48 |
| 3.1 Разработка рекомендаций и мероприятий по снижению текучести персонала..... | 48 |
| 3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий.. | 53 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 57 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ..... | 59 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 64 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. «Текучесть кадров и пути ее сокращения» становится сегодня крайне актуальной темой в условиях дефицита профессионалов на очень динамичном рынке труда. Как показывают последние опросы, в России примерно две трети работающих людей время от времени задумываются о переходе в другие компании, хотя пойти на такой шаг готовы далеко не все. Из-за ухода специалистов и кадровой нестабильности предприятия несут немалые финансовые потери. Поэтому лояльность к своей компании становится, сегодня таким же ключевым требованием к сотруднику, как и профессионализм.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена, полученные статистические данные показывают, что повышенная степень текучести персонала является актуальной проблемой как минимум для 71,9% средних и крупных компаний. При этом, подавляющее большинство компаний старается решить проблему текучести применением какой-либо единственной меры, например, повышения зарплаты «утекающим» специалистам, или предоставления им некоторых социальных льгот и компенсаций, без глубокого анализа причин сложившейся ситуации.

Степень научной разработанности темы. Исследованию проблем текучести персонала и его роли в развитии организаций посвящено значительное количество работ, среди которых можно отметить труды таких авторов как, В. Кишеня, Т. Соломанидина, Е.П. Голубков, А.Л. Журавлев, Н.П. Кукушкин, С.А. Шуклин.

Анализ текучести и пути её снижения в своих работах предложили такие авторы как, Е.П. Голубков проводя анализ текучести кадров на предприятии, А.В. Гольцов глубоко изучал методы снижения текучести кадров, А.А. Долбунов выделял «Текучесть кадров», как основную проблему предприятий.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Факел».

Предмет исследования – процессы текучести персонала предприятия.

Цель – разработка программы по снижению текучести персонала промышленного предприятия ООО «Факел».

Задачи работы:

1. Рассмотреть современные подходы к оценке текучести персонала;
2. Дать общую характеристику предприятия ООО «Факел»;
3. Проанализировать текучесть персонала в ООО «Факел»;
4. Разработать рекомендации и мероприятия по снижению текучести персонала ООО «Факел».

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что они углубляют представления о причинах поведения персонала по отношению к организации, а также позволяют определить направления управленческой деятельности по снижению текучести персонала. Разработанный инструментарий и методики исследования могут быть полезны для проведения внутреннего аудита в ООО «Факел». Результаты исследования могут быть востребованы при проведении работ по разработке программ повышения мотивации, адаптации, развития персонала, укрепления корпоративной культуры, снижению уровня текучести кадров посредством создания необходимых условий для труда.

Информационная база исследования. Нормативная и справочная литература, материалы статистической отчетности, аналитические материалы, годовые отчеты ООО «Факел» за 2013- 2015 гг.

Методы исследования. В исследовании была использована система методов: организационные – сравнительный; архивный метод (анализ документов), методы опроса (анкетирование, интервью), наблюдение; методы обработки данных – качественный и количественный анализ.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Современные подходы к оценке текучести персонала

Сегодня текучесть кадров - также одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. При анализе текучести рабочей силы общепринято начинать с понятия «движение кадров».

Под движением кадров предприятия будем понимать совокупность всех случаев поступления на предприятие работников извне и всех случаев выбытия за пределы предприятия.

В прежние годы эта проблема привлекала внимание экономистов в связи с тем несомненным ущербом, который текучесть наносит народному хозяйству страны. Под текучестью же обычно понималось то явление, которое представляется непосредственной причиной указанного ущерба, а именно стихийное, неорганизованное движение рабочей силы.

Роджер Беннетт, профессор социологии Лондонского университета предлагает следующее определение: «Текучесть рабочей силы - это движение работников в/из штата компании. Обычно текучесть кадров отслеживается путем регистрации увольняющихся и предположения, что на место уволившегося будет принят новый работник».

В настоящее время под текучестью персонала в теории управления понимается движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Текучесть и ее влияние на деятельность организации Л. Никифорова предлагает рассматривать в двух аспектах: количественном и качественном.

В первом случае нужно различать естественный и повышенный уровни текучести: естественный уровень в пределах 3-5% от численности персонала и повышенный, вызывающий значительные экономические потери.

Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники - в таком режиме живет каждое предприятие.

В результате открываются возможности для кадровых перестановок и карьерного роста оставшихся лучших сотрудников, что является для них дополнительным стимулом. Другое дело, когда текучесть существенно превышает 3-5%. В этом случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров [14, с. 30]. Тогда предприятие терпит убытки, которые возрастают с увеличением оттока кадров.

Прежде всего, это упущенная прибыль и падение производительности труда. Высокая текучесть снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает от работы высококвалифицированных специалистов, которые вынуждены помогать новичкам, ухудшает морально-психологический климат в коллективе, что препятствует созданию команды, снижает производительность труда у тех, кто собирается уходить [11, с. 57].

Коллектив предприятия по численному составу, уровню квалификации не является постоянной величиной, он все время изменяется: увольняются одни работники, принимаются другие. Для анализ изменения численности и состава персонала используются различные показатели [30, с. 95].

Группа авторов - О.П. Коробейников, Д.В. Хавин и В.В. Ноздрин предлагают использовать такие как: показатель среднесписочной численности работников, коэффициенты приема, выбытия, стабильности и текучести кадров:

1. Показатель среднесписочной численности работников (\bar{P}) определяется по формуле (1.1):

$$\bar{P} = \frac{1/2 P_1 + P_2 + \dots + P_{11} + 1/2 P_{12}}{12} \quad (1.1)$$

где $P_1, P_2, P_3 \dots P_{11}, P_{12}$ — численность работников по месяцам.

2. Коэффициент приема кадров (Кп) определяется отношением количества работников, принятых на предприятие за определенный период времени, к среднесписочной численности персонала за тот же период:

$$K_n = \frac{P_n}{\bar{P}} * 100 \quad (1.2)$$

где P_n - численность принятых работников, чел.; \bar{P} - среднесписочная численность персонала, чел.

3. Коэффициент выбытия кадров (Кв) определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период времени, к среднесписочной численности работников за тот же период:

$$K_v = \frac{P_{ув}}{\bar{P}} * 100 \quad (1.3)$$

где $P_{ув}$ - численность уволенных работников, чел.; \bar{P} - среднесписочная численность персонала, чел.

4. Коэффициент стабильности кадров (Кс) рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях:

$$K_s = \frac{P_{ув}}{P + P_n} * 100 \quad (1.4)$$

где $P_{ув}$ - численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период, чел.; \bar{P} - среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному, чел.; P_n - численность вновь принятых за отчетный период работников, чел.

5. Коэффициент текучести кадров (КТ) определяется делением численности работников предприятия (цеха, участка), выбывших или

уволенных за данный период времени, на среднесписочную численность за тот же период:

$$KT = \frac{P_{ув}}{\bar{P}} * 100 \quad (1.5)$$

где $P_{ув}$ - численность выбывших или уволенных работников, чел.;

\bar{P} - среднесписочная численность персонала, чел.

Л. Никифорова предлагает следующий расчет коэффициента текучести, который равен отношению числа всех уволенных (как по собственному желанию, так и за нарушения трудовой дисциплины) к среднесписочному числу работников:

$$K_{тек} = \frac{A + B}{C} * 100 \quad (1.6)$$

где А - число уволенных по собственному желанию, чел.;

В - число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел.;

С - среднесписочная численность за период, чел.

Формируя кадровый потенциал компании, необходимо выбрать золотую середину и стремиться к достижению обоснованного процента текучести кадров.

При этом степень обоснованности определяется:

- отраслевой спецификой;
- категорией персонала (линейный персонал отличается более высокой текучестью, чем административно-управленческий);
- сезонностью производства;
- конкурентоспособностью компании на рынке труда;
- территориальным расположением компании (например, для компаний в мегаполисах текучесть выше, чем для компаний, расположенных в небольших городах);
- индивидуальными особенностями компании (стилем управления, кадровой политикой, отношением к найму и увольнению персонала со стороны руководства).

Определяя свой нормальный уровень текучести, нужно учитывать множество факторов, анализировать статистику текучести персонала, ориентироваться на аналогичные показатели других компаний своего сектора рынка [8, с. 342].

Текучесть кадров - это отношение количества работников, ушедших из компании, к среднесписочному числу работников. Число работников, ушедших из компании, складывается из сотрудников, уволившихся по собственному желанию (так называемая активная текучесть), и сотрудников, уволенных по инициативе администрации (так называемая пассивная текучесть).

Таким образом, текучесть кадров можно рассчитать по формуле (1.7):

$$K_{тек} = \frac{Ч_{усж} + Ч_{уиа}}{Ч_c} * 100 \quad (1.7)$$

где $Ч_{усж}$ - число работников, уволившихся по собственному желанию;

$Ч_{уиа}$ - число работников, уволенных по инициативе администрации;

$Ч_c$ - среднесписочное число работников.

При изучении текучести кадров большой интерес представляет измерение ее величины не только в целом по предприятию, но и по отдельным структурным подразделениям, группам работников.

Коэффициенты, характеризующие уровень текучести в отдельных подразделениях или группах работников, называются частными коэффициентами текучести. Методика исчисления частных коэффициентов текучести аналогична расчету общего показателя.

Отношение частного коэффициента текучести к общему по предприятию называется коэффициентом интенсивности текучести:

$$K_{ИТ} = \frac{K_{мч}}{K_{тек}} \quad (1.8)$$

где $K_{ИТ}$ - коэффициент интенсивности текучести,

$K_{мч}$ - частный коэффициент текучести.

Частный коэффициент показывает, во сколько раз текучесть работников исследуемой группы выше (ниже), чем в целом по предприятию. Расчет этого показателя имеет большое значение при изучении социальных, демографических, профессиональных и других особенностей текучести кадров [21, с. 36].

Для того чтобы расчет текучести кадров дал максимум информации для принятия управленческих решений, необходимо накапливать данные по текучести персонала. Это позволит отслеживать тенденции в изменениях кадрового состава и прогнозировать вероятность возникновения кадровых проблем.

В. Свистунов и М. Тюленева говорят о следующих формах и видах текучести персонала:

- активной,
- пассивной,
- внутриорганизационной,
- внешней.

В том случае, когда речь идет о движении рабочей силы, обусловленном неудовлетворенностью работника рабочим местом (условия труда, размеры компенсационного вознаграждения, содержание работы), принято говорить об активной форме текучести.

Текучесть, возникающую вследствие неудовлетворенности организации работником (несоблюдение трудовой дисциплины, неудовлетворительные результаты деятельности), принято относить к пассивной форме текучести персонала организации. Таким образом, активная и пассивная формы текучести различают причинами увольнения персонала организации.

При оценке текучести персонала организации принято выделять внутриорганизационную и внешнюю текучесть персонала.

Внутриорганизационная текучесть связана с трудовыми перемещениями работников внутри одной организации.

Внешняя - характеризуется перемещениями персонала между различными организациями, отраслями и сферами экономики [16, с. 65].

Величина видимого экономического ущерба от текучести персонала может быть определена через совокупность потерь, вызванных или обусловленных:

- перерывами в работе; необходимостью обучения и переобучения новых работников;

- снижением производительности труда у рабочих перед увольнением; недостаточным уровнем производительности и качества труда вновь принятых рабочих.

При анализе состояния дел с текучестью персонала применительно к конкретной организации важно учитывать не только специфику ее бизнеса и сложившиеся на рынке значения нормы текучести. В первую очередь следует принимать во внимание реализуемую организацией стратегию своего развития. При этом для организации в конкретный момент времени может сложиться значение нормы текучести, отличное от общепринятой величины, хотя разброс значений в каждой отдельной сфере бизнеса не должен быть значительным.

После определения количественной нормы текучести, целесообразно определить значения естественной и излишней текучести. При этом следует учитывать, что естественная текучесть (ниже или равна значению нормы текучести) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы, она является необходимой и полезной для организации. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности в организации [3, с. 75].

Важной составляющей общей величины экономического ущерба от текучести персонала являются затраты организации по проведению набора персонала в результате текучести [10, с. 31].

Таким образом, в условиях рыночной экономики потребности организации в сотрудниках меняются вследствие различных причин. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на рабочую силу на постоянном уровне. Внедрение новых технологий, прекращение выпуска определенных видов продукции или оказания организацией услуг могут привести к сокращению спроса как на отдельные категории работников, так и на рабочую силу в целом.

Однако текучесть персонала является крайне болезненным процессом, как для увольняемых сотрудников, так и для самой организации.

Текучесть персонала имеет как негативные, так и конструктивные последствия. Если анализировать процесс текучести более детально, то можно отметить, что последствия текучести зависят как от ее количественного размера, так и от качественного состава уволившихся / уволенных сотрудников организации. Последствия высокой текучести могут ощущаться на протяжении многих лет в виде демотивации оставшихся сотрудников, их недоверия к руководителям, снижением производительности труда. Учитывая это, становится ясно, что управление высвобождением персонала представляет собой одну из важнейших функций управления персоналом и требует согласованных действий руководства организации и службы управления персоналом. Естественно, что организация должна принять меры по приведению численности сотрудников в соответствие с ее реальными потребностями, то есть осуществить управление текучестью персонала. Для этого необходимо исследовать факторы, вызывающие текучесть персонала.

Рассмотрим расчетные формулы, используемые при экономической оценке текучести кадров.

$$П_{\text{пер}} = В * Т * Ч_{\text{т}}, \quad (1.9)$$

где $П_{\text{пер}}$ – потери, вызванные перерывами в работе;

$В$ – среднедневная выработка на одного человека;

$Т$ – средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

$Ч_t$ – число выбывших по причине текучести.

Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников рассчитываются как произведение затрат на обучение, доли текучести в общем числе выбывших, деленное на коэффициент изменения численности работников в отчетном году по сравнению с базовым, по формуле (1.10):

$$П_о = (З_о * Д_{тек}) / К_{изм}, \quad (1.10)$$

где $П_о$ – потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

$З_о$ – затраты на обучение и переобучение;

$Д_{тек}$ – доля излишнего оборота, текучести в общем объеме движения персонала;

$К_{изм}$ – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода.

Потери, вызванные снижением производительности труда у работников перед увольнением, т.е. стоимость не допущенной продукции, которые определяются как произведение коэффициента снижения производительности труда, ее среднедневного уровня, числа дней перед увольнением работников, выбывших по причине текучести и определяются по формуле (1.11):

$$П_{пр} = C_{рв} * K_{сп} * Ч_y, \quad (1.11)$$

где $П_{пр}$ – потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость недопущенной продукции;

$C_{рв}$ – средняя дневная выработка;

$K_{сп}$ – коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;

$Ч_y$ – число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда.

Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих, которые определяются как произведение числа

работников, выбывших по причине текучести, суммы произведений показателей среднедневной выработки рабочего в каждом месяце периода адаптации, помесечных коэффициентов снижения производительности труда и числа дней в соответствующем месяце по формуле (1.12):

$$П_{\text{пр/нов}} = C_{\text{рва}} * K_{\text{м}} * Ч_{\text{м}}, \quad (1.12)$$

где $П_{\text{пр/нов}}$ – потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих;

$C_{\text{рва}}$ – среднедневная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации;

$K_{\text{м}}$ – помесечный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;

$Ч_{\text{м}}$ – число дней в соответствующем месяце.

Затраты по проведению набора персонала в результате текучести. Определяются как произведение затрат на набор и доли текучести в общем числе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работников по формуле (1.13):

$$З_{\text{н/тек}} = (З_{\text{наб}} * D_{\text{тек}}) / K_{\text{изм}}, \quad (1.13)$$

где $З_{\text{н/тек}}$ – затраты по проведению набора персонала в результате текучести;

$З_{\text{наб}}$ – общие затраты на набор;

$K_{\text{изм}}$ – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода;

$D_{\text{тек}}$ – доля излишнего оборота, текучести в общем объеме движения персонала.

Потери от брака у вновь поступивших работников, которые определяются как произведение общей величины потерь от брака, доли потерь от брака у лиц, проработавших до одного года, доли текучести в составе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работающих, по формуле (1.14):

$$П_{\text{бн}} = (B_{\text{общ}} * D_{\text{бр/н}} * D_{\text{тек}}) / K_{\text{изм}}, \quad (1.14)$$

где $P_{\text{бн}}$ – потери от брака у новичков;

$B_{\text{общ}}$ – общие потери от брака;

$D_{\text{бр/н}}$ – доля потерь от брака у лиц, проработавших менее одного года;

$D_{\text{тек}}$ – доля излишнего оборота, текучести в общем объеме движения персонала;

$K_{\text{изм}}$ – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода.

Общая величина экономического ущерба, вызванного текучестью персонала, равна сумме всех частных потерь.

На третьем этапе определяются причины текучести кадров, которые могут анализироваться в двух аспектах:

а) основания расторжения трудовых отношений, перечисленных в КЗоТ РФ;

б) определение мотивационной структуры выбытия персонала (реальные причины, побуждающие работника принять решение об уходе из организации) [19, с. 43].

Также на этом этапе возможно проведение исследования позиции менеджмента.

На четвертом этапе определяется система мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести, которые соответственно подразделяются на три группы: технико-экономические, организационные, социально-психологические.

На пятом этапе определяется эффект от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести. При разработке программы устранения излишней текучести необходимо провести сравнительный анализ издержек на проведение разработанных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести.

Итак, по результатам теоретического анализа можно сказать, что под текучестью кадров понимается движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

1.2 Факторы, вызывающие текучесть персонала

Условия, вызывающие текучесть персонала, многообразны, имеют различные источники, влияние их воздействия разнообразно, изменчива и сложно поддается количественной оценке. Все факторы можно поделить на три категории (Рис. 1.1).



Рис. 1.1 Факторы, влияющие на текучесть кадров

А) Внутренние факторы:

1) Низкая заработная плата. Неконкурентоспособные ставки заработной платы не способствуют привлекательности новых специалистов и делают сотрудников, чтобы найти лучшие предложения. В этом случае текучесть может затронуть не только сумму оплаты, но и ее стабильную задержку. В этой ситуации заплаченная цена снижена, независимо от того как большой и конкурентоспособный. Товарооборот в организациях с маленькой, но постоянной зарплатой может быть даже разбавителем, чем в компаниях, где задержка зарплаты, потому что задержка нарушила сотрудников 'уверенность в будущем, не удовлетворена потребность в постоянстве. Иногда маленькая зарплата и, в результате сокращение

сотрудников происходит связанное с невозможностью добраться больше. В частности поскольку менеджеры по продажам слишком высоки, развивают план, который указывает на расходы не квитанции от сделок [20, с. 57].

2) Но часто сотрудники не удовлетворены не так размер, сколько несправедливой заработной платы, то есть, отсутствия его связи с результатами работы, беспорядка в отношении заработной платы специалистов в различных единицах, остром различии униформы заработной платы сотрудников на предприятиях в том же самом регионе. Достигнуть желаемого баланса в плате может. Вы должны уравновесить систему официальных зарплат, чтобы построить положение лестницы в соответствии с их стоимостью в компании и на рынке труда) и признать профессионализм рабочего. Самый объективный подход должен оценить профессиональную компетентность рабочих и определить пособие квалификации к зарплате. Официальная зарплата и дополнительная плата за квалификацию - стабильная доля заработной платы. Постоянная часть Совета по зарплате должна уже зависеть от выступления особого сотрудника. И проведите, должен быть не только на устаревших финансовых результатах, но также и на факторах, затрагивающих успех компании в будущем. Это увеличение профессионализма сотрудников, оптимизации бизнес-процессов организации и еды, увеличивает удовлетворенность потребителя.

3) Приобретение опыта, отсутствие возможностей профессионального развития для квалификаций изучения или роста - одна из наиболее распространенных причин отъезда сотрудников. Часто сотрудник, работая в организации в течение приблизительно года, ожидании увеличения, в то время как у работодателя нет реальных возможностей продвинуться через разряды, даже если, следуя за оценкой, сотрудник заслуживает его. Простое увеличение зарплаты в таком случае, мы интересуемся им только кратко - не больше, чем шесть месяцев.

В этой ситуации, возможно построить горизонтальную карьеру: то есть, чтобы ввести единицу в пределах подразделения, градации в пределах

положений (менеджер, старший менеджер, старший менеджер и т.д.), объединяя любой уровень с системой материальной и нематериальной мотивации. В некоторых организациях, особенно связанных с творческой и интеллектуальной работой, сознательно строят новые подразделения и области, чтобы избежать "утечки мозгов". Определенно должен будет, во-первых, изменить укомплектование персоналом, во-вторых, чтобы разработать инновационную систему зарплат и премий в этой группе. Конечно, то, что лидеры новых направлений являются самыми достойными остающихся покойных сотрудников. Последнее назначение должно сопровождаться не только увеличением заработной платы, но также и расширением официальных полномочий и обязанностей [13, с. 153].

4) Не развитие отношений с командой и управлением, постоянный дискомфорт от работы - очень сильный и все более и более общий повод, чтобы изменить его, даже в очень высоком уровне платы в престижной компании и твердом положении.

5) Монотонное содержание работы - частая причина высокого товарооборота штата. Монотонность, скука и неуверенность, постоянное напряжение приводит к быстрому профессиональному перегоранию, усталости, депрессии. Человек, рабочий в том же самом месте в течение долгого времени, постепенно теряя интерес к случаю, их снижениям производительности, и, к концу у него есть жажда, чтобы изменить

Эта проблема может быть решена с помощью вращения штата, работы обогащения, мотивация, чтобы быть творческой. Например, кто-то от штата может быть наставником к новой высокой разрешающей способности, провести обучение, семинары. Любой имеет интерес к общественной деятельности и будет автором секции на корпоративном веб-сайте или редакторе корпоративной газеты. Это увеличивает эффективность, тем не менее, в случае сокращения увеличения сотрудника и потери компании.

Если у организации нет ничего, чтобы предложить сотруднику с изменения (например, менеджер Отдела продаж и, чтобы нигде не

перевести), и период его деятельности в этом местоположении равен продолжительности его работы в организации в целом, должен быть собран на воздействии "смещения" сотрудника.

В определенном случае, варианты решения проблемы зависят от самой организации, от ее возможностей и специфики [34, с.151].

Б) Внешние и личностные факторы (Рис. 1.2).

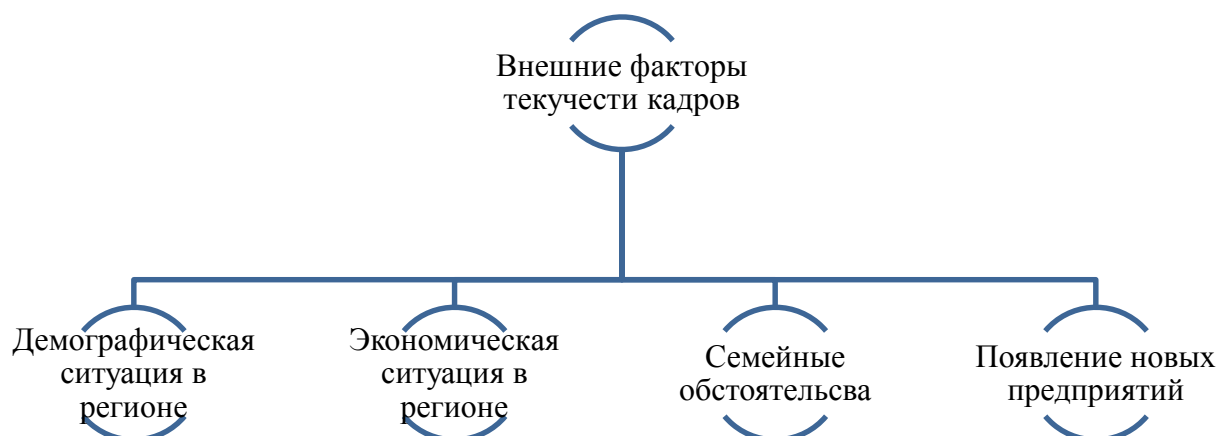


Рис.1.2 Внешние и личностные факторы, влияющие на текучесть кадров

Неудовлетворительная демографическая ситуация и качество рабочих ресурсов, когда экономическое увеличение может привести к отсутствию и квалифицированных рабочих и чернорабочих. Отсутствие штата на большом соревновании приводит к текучести и против работодателей для человеческих ресурсов и в последствии для увеличения зарплаты. Увеличение затрат на труд будет вести, чтобы увеличиться в организационных затратах и уменьшить конкурентоспособность. Организации, которые неспособны выплатить требуемую заработную плату, теряют свой персонал, сверх критического значения товарооборота может привести к банкротству и дальнейшему банкротству.

К личностным факторам касаются возраст сотрудников, степень их образования и квалификации, опыт работы.

Конечно, то желание переместиться от одной организации до другого назад в пропорции, чтобы стареть. Перевод снижения заканчивается в 25 - 30

лет. Часто изменяйте работу сотрудников более низкой квалификации, у которых нет семьи, никаких перспектив, зарабатывая меньше и тех, кто живет далеко.

Измените значительно интенсивность товарооборота в группах сотрудников с различным старшинством в организации. После того, как три года работы в организации могут иногда быть острым уменьшением в интенсивности текучести, из-за фактора возраста и проблем адаптации.

Кроме того, маленькое осознание кандидата и что, веря работодателю по положительным аспектам и преуменьшенный или скрытый проблемы работы в организации, это может вызвать неблагоприятные ожидания на работе, которая в свою очередь приведет к росту неудовлетворенности организацией и, таким образом, чтобы уменьшить. Вот почему очень важно не скрываться от обстоятельств кандидата, обязанностей и природы будущей работы [35, с. 21].

1.3 Управление процессом текучести кадров.

Увольнение работников с их последующей заменой может быть удивительно дорогостоящим мероприятием для организации, поэтому текучестью кадров необходимо управлять, снижая ее до приемлемого уровня.

Стоимость текучести кадров увеличивается, когда работники являются более узкоспециализированными, когда их труднее найти и они требуют более тщательной подготовки.

По мнению Р. Беннетта, стоимость текучести кадров складывается из следующих компонентов:

- более низкий уровень производства в период обучения новичков;
- упущенный объем производства во время замены работника;
- оплата сверхурочной работы других работников, вынужденных выполнять работу в период замены работника;

- возможное использование на более простой работе более квалифицированных работников в ожидании замены;
- стоимость брака и отходов в период освоения новичком работы;
- стоимость привлечения, отбора и медицинского освидетельствования;
- затраты на обучение;
- административные расходы, связанные с удалением из платежной ведомости уволившегося и включением в нее новичка [5, с. 42].

Текучесть кадров наносит компании немалый ущерб. Сегодня, по оценкам отечественных и зарубежных специалистов, затраты на замену рабочего составляют 7-20% его годовой заработной платы, специалиста - 18-30%, управленца - 70-100%.

По исследованиям И. Григорьевой, затраты составляют:

- на замену рабочих 7-12% их годовой заработной платы,
- специалистов - 18-30%,
- управляющих - 20-100%.

Другая сторона, которая в итоге отражается на издержках, - потеря времени. На поиск подходящей замены ушедшему затрачивается до 2 месяцев и месяц на оформление нового сотрудника на работу, переподготовку и адаптацию.

Таким образом, при высоком значении уровня текучести организация может понести существенные расходы, которые не всегда очевидны на первый взгляд.

Поэтому основой управления движением персонала является установление закономерностей процесса текучести кадров. Знание этих закономерностей делает возможным определение наиболее эффективных управленческих воздействий.

Зависимость интенсивности текучести кадров от социально-демографических характеристик настолько существенна, что пренебречь ею нельзя.

Знания закономерностей влияния личностных характеристик работника на его склонность к перемещениям позволяет:

- во-первых, прогнозировать количество увольнений,
- во-вторых, находить пути смягчения отрицательного воздействия названных факторов.

Известен, к примеру, опыт определения будущего уровня текучести кадров в зависимости от времени пребывания работников на предприятии.

Подробное изучение текучести кадров осуществляется с помощью специальных обследований в двух направлениях:

- для создания общего портрета увольняющихся (на основе сведений о поле, возрасте, семейном положении, числе детей, общем и профессиональном образовании, стаже, тарифном разряде, инвалидности, заработной плате за последние несколько месяцев);

- для изучения причин ухода, в качестве которых могут выступать неиспользование по специальности, неудовлетворенность работой, условиями и режимом труда, заработком, невозможность учиться, плохие отношения с администрацией и с коллегами, рождение ребенка, отсутствие мест в детских учреждениях, длительные поездки. В крупных организациях данные о текучести целесообразно анализировать по профессиям, подразделениям, должностям, причинам, возрастным группам уволившихся. Углубленный анализ можно проводить раз в год, а количественную оценку по подразделениям - ежемесячно. Это позволяет уточнить причины и своевременно предусмотреть мероприятия по закреплению кадров.

Поэтапно приведение уровня текучести к приемлемому значению можно представить в частности через возможность планирования предстоящих увольнений, увязки процессов увольнения с процессами найма, помощи увольняемым работникам. Для решения этих и других вопросов необходимо исходить из конкретной ситуации на предприятии [16, с. 90].

Рассматриваемая ниже методика предполагает упорядоченную поэтапную деятельность, осуществление которой следует возложить непосредственно на кадровую службу предприятия.

Вся деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом можно представить в виде следующих последовательных стадий, представленных на рис. 1.3.

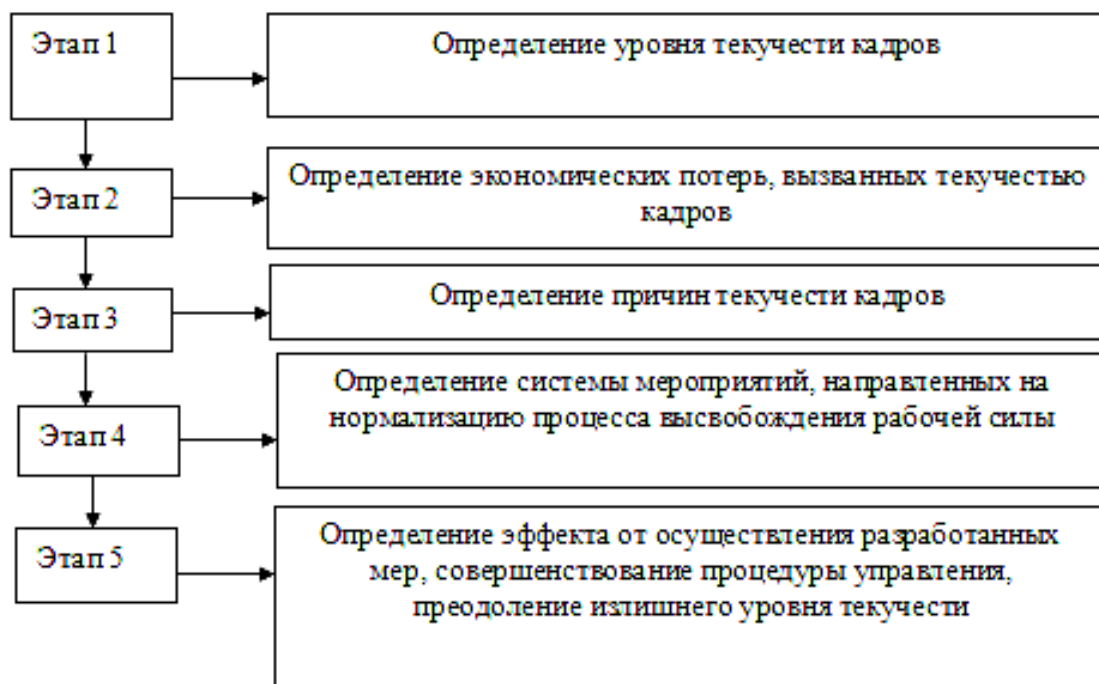


Рисунок 1.3 - Этапы управления текучестью кадров

1 ЭТАП. Определение уровня текучести кадров. На этой стадии необходимо ответить на главный вопрос - является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли предприятием.

2 ЭТАП. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров. Это очень важный этап и в то же время один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные.

Дело в том, что с началом проведения в стране экономических реформ одним из первых управленческих аспектов, которым стали пренебрегать предприятия, стало нормирование труда, изначально призванное выявлять

резервы производительности труда. Предприятий, на которых ведется учет затрат рабочего времени, разрабатываются, соблюдаются и регулярно пересматриваются трудовые нормы, на сегодняшний момент можно назвать единицы.

3 ЭТАП. Определение причин текучести кадров. Высокий уровень текучести кадров может быть вызван спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им. В первом случае проблемы как таковой нет и никаких решений не требуется. Во втором - следует приложить усилия, чтобы отыскать узкие места в системе управления предприятием.

Причины увольнений работников с предприятия можно анализировать в двух аспектах. Первый будет основываться на формальной критерии, разделяющем основания увольнений законодательным путем - оснований расторжения трудовых отношений, перечисленных в ТК РФ. В данном случае перечень оснований будет исчерпывающим, поскольку соответствующие нормы ТК не предусматривают принципиально иных оснований для расторжения трудовых отношений.

Отсутствие или появление прецедентов увольнений по тому или иному основанию ведет соответственно к сужению или расширению этого перечня. Поэтому одним из исследований может быть анализ кадровой статистики предприятия. Очевидной возможностью данного анализа является его сопоставимость - с аналогичными данными других предприятий, отрасли в целом.

Второй аспект связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров. Она основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия. В этом случае статистика службы кадров в лучшем случае лишь частично может дать ответ на вопрос - почему уволился работник.

Таким образом, собственными усилиями возможно провести три типа исследований в рамках этого этапа, что даст фактический материал для дальнейшего анализа.

4 ЭТАП. Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

5 ЭТАП Определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

При разработке программы устранения излишней текучести необходимо будет провести сравнительный анализ издержек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести. Руководству предприятия следует поступить так же, как и с финансированием любой-другой бизнес-идеи - если затраты на решение проблемы превысят экономический эффект от снижения текучести, возможен поиск других, более «дешевых» вариантов совершенствования.

Поскольку в подавляющем большинстве предприятий проблемой является именно высокий уровень текучести, а не полное отсутствие последней, на практике управление уровнем текучести персонала выражается в проведении мероприятий, направленных на его снижение.

Для того, чтобы снизить текучесть, необходимо устранить причины, приводящие к ее росту или способствующие сохранению на высоком уровне. Поэтому следующей задачей должна стать разработка комплекса управленческих решений, направленных на нормализацию уровня текучести, то есть приведение к уровню ниже критического значения.

Для того чтобы облегчить разработку таких мероприятий, необходимо, в свою очередь, проведение факторного анализа показателей уровня текучести в различных подразделениях, должностных и возрастных категориях. Проведение подробного анализа затрудняется значительным числом факторов, оказывающих влияние на уровень текучести. Статистика

использует в таких случаях метод главных компонент, который позволяет выявлять и изучать факторы, вносящие наиболее ощутимый вклад в общий результат.

ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ И АНАЛИЗ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ ООО «ФАКЕЛ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

В начале 2008 года акции предприятия приобретены ОАО «Удмуртспиртпром» и стеклозавод под названием ООО «Факел», вошел в холдинг предприятий Удмуртской Республики по производству алкогольной продукции. Исполнительным директором ООО «Факел» назначен Жарков Анатолий Геннадьевич. Начато техническое перевооружение законсервированного во времена упадка экономики страны цеха № 2.

С сентября 2010 года по январь 2011 года исполнительным директором назначен Максимов Андрей Владимирович. В августе 2011 года открыт обновленный цех № 2 по производству стеклотары, где произведена замена оборудования, установка новой стеклоформирующей машинолинии NIS-8 (производства Швейцарии) не имеющей аналогов в России.

С января 2011 года должность исполнительного директора занимает Перваков Юрий Леонидович. Проведена оптимизации служб завода, активизированы мероприятия по повышению социального уровня жизни работников, начато благоустройство помещений и территории предприятия, запланирована модернизация цеха № 1. Ведется поиск решений по борьбе с влияниями экономической нестабильности и предупреждению финансового и кадрового голода предприятия.

Уставный капитал компании по состоянию на 31 декабря 2015 года – 163165 000руб. Тип собственности ООО «Факел» - Общества с ограниченной ответственностью. Форма собственности ООО «Факел» - Смешанная российская собственность с долей собственности субъектов Российской Федерации. Основные виды деятельности ООО «Факел»: производство полых стеклянных изделий, розничная торговля в неспециализированных магазинах.

Рассмотрим показатели отчета о финансовых результатах за 2015 в таблице 2.1(Приложение 6).

Таблица 2.1

Отчет о финансовых результатах за 2015 г.

| Наименование показателя | За 2015г. | За 2014г. |
|--|-----------|-----------|
| Выручка | 548 013 | 534 027 |
| Себестоимость продаж | 499 439 | 566 083 |
| Валовая прибыль (убыток) | 48 574 | 32 056 |
| Коммерческие расходы | 65 907 | 66 480 |
| Управленческие расходы | - | - |
| Прибыль (убыток) от продаж | 17 333 | 98 536 |
| Доходы от участия в других организациях | - | - |
| Проценты к получению | 186 | 3 823 |
| Проценты к уплате | 5 962 | 8 574 |
| Прочие доходы | 3 275 | 30 944 |
| Прочие расходы | 12 540 | 18 248 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 32 374 | 90 591 |
| Текущий налог на прибыль | - | - |
| в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 1 577 | 6 664 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 8 249 | 1 204 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 13 147 | 12 658 |
| Прочее | - | - |
| Чистая прибыль (убыток) | 27 476 | 79 137 |

Рассмотрев данную таблицы можно сделать вывод, что выручка в 2015 г. составила 548,013 млн. руб., что на 13,986 млн. рублей больше, чем в предыдущем году. Чистая прибыль предприятия «Факел» за 2015 год снизилась на 33% до 27,476 млн. руб. с 79,137 млн. руб. за аналогичный период прошлого года, что свидетельствует об увеличении затрат предприятия.

Так же произошли понижения показателей «Себестоимость продаж», «Прочие доходы» и «Прибыль до налогообложения», это свидетельствует о том, что организация претерпевает убытки.

Общество с ограниченной ответственностью «Факел» является одним из ведущих предприятий Приволжского федерального округа РФ по производству стеклянной тары. В настоящее время выпуск стеклотары составляет более 160 млн. штук бутылки в год от 0,18 до 1,0 литра. Освоен выпуск широкогорлой стеклотары с винтовым горлом типа «Твист – ОФ» (диаметром до 43 мм), бутылки из обесцвеченного стекла марки БТ – 1 с высокой чистотой колера. Изготавливается более 60 видов бутылок в год при работе 6 стекольных автоматов двух основных цехов.

Вся производимая продукция сертифицирована, имеет высокое качество исполнения и экономично доступна.

За время деятельности стеклозавода налажено взаимовыгодное сотрудничество с партнерами, более чем в 25 регионах РФ.

Устойчивым спросом продукция завода пользуется в Москве и Московской области, в Петербурге, Башкирии и Татарстане, Самарской, Орловской, Тюменской областях, Пермском крае, на Дальнем Востоке, Казахстане.

Качество и надежность продукции предприятия подтверждены дипломами региональных, всероссийских и международных выставок. В настоящее время предприятию действует цех с пятью стеклоформирующими автоматами ВР – 7 и S – 10 бельгийского производства на которых выпуск бутылки в 0,5 литровом исчислении составляет 90 миллионов штук в год.

В августе 2011 года ООО «Факел» ввел в эксплуатацию новый цех по производству облегченной стеклянной бутылки на современной восьмисекционной трехкапельной машине Emhart Glass NIS 8, не имеющей аналогов в России.

Своевременный контроль инспекционной машины FleXinspect последнего поколения обеспечивает 100% качество готовой продукции. Вся изготовленная продукция упаковывается термоусадочной полиэтиленовой пленкой на евро-поддон размером 1200x800 мм. Отгрузка готовой продукции производится как железнодорожным, так и автомобильным транспортом.

Организационная структура системы управления персоналом - совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Подразделения - носители функций управления персоналом - могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

Ряд функций может быть переданы другим подразделениям, не входящим структурно в службу управления персоналом. Отдельные функции могут выполнять подразделения технического развития. Некоторые функции могут быть переданы в компетенцию подразделения по организации управления.

Организационная структура ООО «Факел»

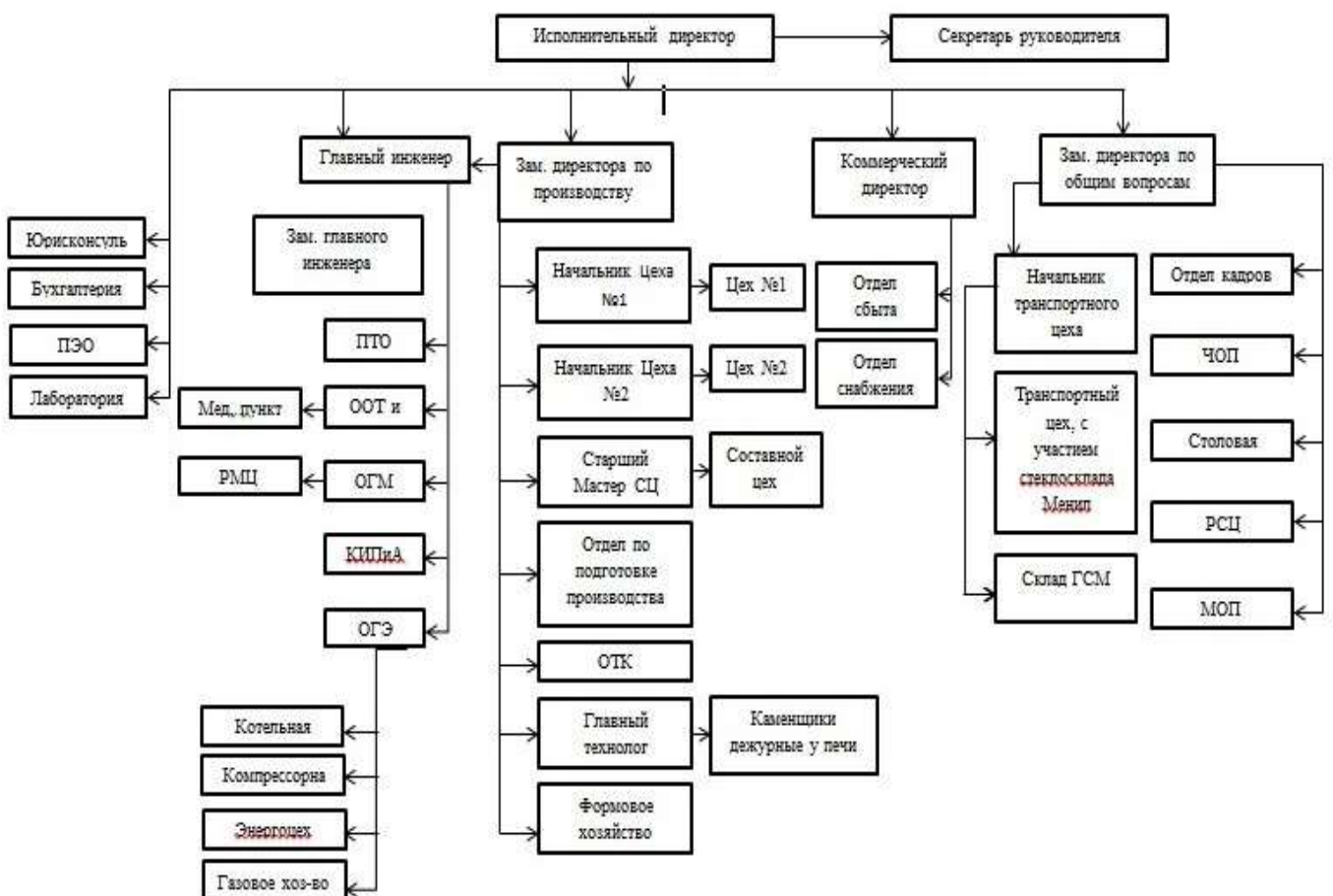


Рис. 2.1 Организационная структура ООО «Факел»

В состав организационной структуры ООО «Факел» входит (Приложение 4):

- исполнительный директор;
- секретарь руководителя;
- главный инженер;
- зам. директора по производству;
- коммерческий директор;
- зам. директора по общим вопросам;

Исполнительному директору подчиняются: зам. директора по производству, главный инженер, коммерческий директор, секретарь руководителя, зам. директора по общим вопросам, лаборатория, ПЭО, бухгалтерия, юрисконсульт.

Зам. директору по производству подчиняются: начальник Цеха №1, главный инженер, начальник Цеха №2, старший Мастер СЦ, отдел по подготовке производства, ОТК, главный технолог, формовое хозяйство.

Главному инженеру подчиняются: зам. главного инженера, ПТО, ООТ и БП, ОГМ, КИПиА, ОГЭ.

Коммерческому директору подчиняются: отдел сбыта, отдел снабжения.

Зам. директору по общим вопросам подчиняются: начальник транспортного цеха, транспортный цех, с участием стекло склада Менил, склад ГСМ, отдел кадров, ЧОП, столовая, РСЦ, МОП.

Как показал многолетний опыт работы ООО «Факел», данная организационная структура является весьма рациональной и не нуждается в ее совершенствовании.

Структуру и штаты отдела утверждает исполнительный директор в соответствии с типовыми структурами аппарата управления и нормативами численности специалистов и служащих с учетом объемов работы и особенностей производства.

Рассмотрим функциональные взаимосвязи отделов управления персоналом с другими подразделениями организации.

Таблица 2.2

Функциональные взаимосвязи отделов управления персоналом с другими подразделениями организации

| Наименование функций отдела управления персоналом | Исп. директор | Зам. директора по общим вопросам | Начальник отдела кадров | Инспектор по кадрам | Руководители отделов |
|---|---------------|----------------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Привлечение, отбор и найм персонала | Н | Р | С | О | У |
| Трудовая адаптация | Н | Н | У | Н | У |
| Профорентация | Н | Н | П | Н | Н |
| Организация труда персонала | Р | С | П | Н | У |
| Мотивация и стимулирование персонала | Р | С | С | Н | У |
| Развитие и обучение персонала | Р | П | П | Н | У |
| Деловая оценка персонала | Н | Н | У | П | У |
| Аттестация | Р | С | П | Н | У |
| Повышение квалификации | Р | С | П | О | У |
| Высвобождение персонала | Р | Р | О | О | У |

Условные обозначения:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет необходимые документы

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции

У – участвует в выполнении данной функции

С – согласовывает подготовленный документ по функции

Р – принимает решения, утверждает, подписывает документ

Н – не участвует в выполнении данной функции

Проведенный анализ функционального разделения труда с точки зрения дублирования функций, наличия или отсутствия необходимых функций, показал, что функции начальника отдела кадров состоит в основном с представлением исходных данных, информацию, необходимую для выполнения данной функции.

Исходя из изучения организационно-экономической характеристики организации можно сделать вывод, что предприятие работает стабильно на определенных показателях и лишь небольшие отклонения происходят в отчетных периодах.

2.2 Характеристика системы управления персоналом

Служба по подбору и управлению персоналом (далее – отдел кадров) представляет собой самостоятельное структурное подразделение коммерческой или некоммерческой организации.

Служба персонала решает следующие задачи:

- осуществление работы по подбору, расстановке и использованию рабочих и специалистов;
- формирование стабильно работающего трудового коллектива;
- создание кадрового резерва;
- организация системы учета кадров;
- проведение собеседования;
- ротация;
- мониторинг персонала;
- обучение;
- оптимизация штатного расписания.

Численный состав и структура службы персонала зависят в основном от масштабов организации. В зависимости от размеров конкретной организации выделяются следующие организационные формы осуществления кадровой работы:

- самостоятельное структурное подразделение с непосредственным подчинением руководителю организации или его заместителю;
- выполнение функций службы персонала отдельным сотрудником организации;
- выполнение функций службы персонала по совместительству с выполнением другой работы.

В структуру современной службы персонала может включаться или не включаться отдел кадров. Должность руководителя службы персонала в различных организациях имеет разные наименования: «директор по работе с персоналом», «менеджер по персоналу», «начальник отдела кадров» или по-другому. По мере роста организации растет и количество специалистов по работе с персоналом, одновременно углубляется разделение труда внутри службы.

Права отдела кадров и социального развития:

1. Требовать от подразделений компании предоставления материалов (сведения, планы, отчетов и т.п.), необходимых для осуществления работы, входящей в компетенцию отдела.
2. Осуществлять связь с подразделениями компании и другими организациями по вопросам подбора кадров.
3. Принимать трудящихся по вопросам найма, увольнения, перевода и использования специалистов.

Система управления персоналом ООО «Факел» состоит из:

1. Отдела кадров:

- Начальника отдела кадров (1 чл.)
- Инспекторы по кадрам (2 чл.)

Система управления персоналом ООО «Факел»

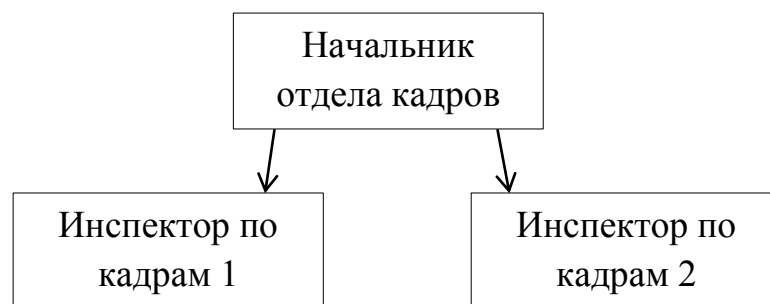


Рис. 2.2 Система управления персоналом ООО «Факел»

Мы провели анализ методического обеспечения системы управления персоналом. На его основе сделали вывод, что все основные регламентирующие документы службы управления персоналом (положения об отделах, должностные инструкции) в наличии.

Отчетность по деятельности службы персонала ООО «Факел», а именно подготовку регламентов, положений, отчетности по деятельности, касающейся службы персонала, осуществляют: Зам. директора по общим вопросам, Начальник отдела кадров.

Начальник отдела кадров так же занимается ведением кадрового документооборота, предоставлением отчетности установленной формы и иной информации по запросу, проверкой ведения кадрового документооборота на ООО «Факел» (Приложение3).

Среднесписочная численность сотрудников ООО «Факел» составил на 01.01. 2016 г. составила 523 чел.

Анализ основных кадровых процессов ООО «Факел» представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Показатели основных кадровых процессов ООО «Факел»

| Показатель | 2013г. | 2014г. | 2015г. |
|--|--------|--------|--------|
| Среднесписочная численность работников, чел. | 516 | 507 | 505 |
| Принято всего, чел. | 333 | 330 | 334 |

| Показатель | 2013г. | 2014г. | 2015г. |
|------------------------------------|--------|--------|--------|
| Выбыло всего, чел. | 329 | 340 | 331 |
| Руководители | 1 | 0 | 2 |
| Специалисты | 10 | 5 | 8 |
| Рабочие | 318 | 335 | 321 |
| - по собственному желанию: | 247 | 263 | 232 |
| - за нарушение трудовой дисциплины | 70 | 67 | 90 |
| - по сокращению штатов | 12 | 10 | 9 |
| Коэффициент текучести кадров | 61% | 65% | 65% |
| Коэффициент оборота по приему | 64% | 65% | 66% |
| Коэффициент оборота по выбытию | 64% | 67% | 66% |
| Коэффициент постоянства кадров | 39% | 35% | 37% |

Рассмотрев данную таблицу можно сделать выводы, что в организации слишком высокая текучесть кадров до 65%. Это связано с низким уровнем заработной платы, который не соответствует затратам и потребностям людей. Так же тяжелые условия труда и минимум автоматизации, у людей, работающих на данном предприятии нет стимула к работе, постоянные дисциплинарные и административные нарушения, которые приводят к увольнению работников, а т.к. другой рабочей сил нет, через определенный срок их снова берут на работу.

Далее мы можем анализировать персонал организации по нескольким параметрам. В частности, по полу, возрасту, по образованию, по категориям, по стажу работы.

Таблица 2.6

Структура персонала

| Категории персонала | 2013г. | 2014г. | 2015г. | абсолютн. отклонение 2015/2014 | относит. отклонение 2015/2013 |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Персонал, всего в том числе: | 516 | 508 | 500 | -8 | 97% |
| 1.Руководители | 31 | 31 | 33 | 3 | 106% |
| 2. Специалисты | 46 | 44 | 49 | 5 | 107% |
| 3. Рабочие | 439 | 433 | 418 | -15 | 95% |

По сравнению с 2014г. и 2013г. в 2015 году численность персонала уменьшилось на 3%, в основном произошли изменения в категории рабочих 5%, но с этим в организации увеличилось по сравнению с предыдущими годами количество руководителей и специалистов. Это связано с открытием нового цеха и закупкой нового атематического оборудования.

Таблица 2.7

Распределение персонала по возрасту

| Группы работников по возрасту, лет | Руководители | | Специалисты | | Рабочие | |
|------------------------------------|--------------|--------------------|-------------|-------------------|---------|--------------------|
| | Кол-во | % по группе руков. | Кол-во | % по группе спец. | Кол-во | % по группе рабоч. |
| До 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20 – 30 | 2 | 6 | 6 | 12 | 76 | 18 |
| 30 – 40 | 14 | 46 | 24 | 49 | 200 | 48 |
| 40 – 50 | 7 | 22 | 11 | 22 | 108 | 26 |
| 50 – 60 | 5 | 10 | 9 | 17 | 34 | 8 |
| Свыше 60 | 5 | 16 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Итого | 33 | 100 | 49 | 100 | 418 | 100 |

Из таблицы видно преобладание работников, чей возраст от 30 до 40 лет (48%), это связано с не стремлением молодого поколения, работать на данном предприятии, так как условия труда частично не соответствуют нормам и заработная плата низкая.

Таблица 2.8

Распределение персонала по полу

| Группы работников | Мужчины | | Женщины | |
|-------------------|---------|-------------|---------|-------------|
| | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе |
| Руководители | 18 | 6 | 12 | 7 |
| Специалисты | 19 | 7 | 29 | 16 |
| Рабочие | 288 | 87 | 134 | 77 |
| Итого | 325 | 100 | 175 | 100 |

Количество мужчин преобладает во всех категориях кроме категории «Специалисты» 7%, т.к. довольно много женщин в штате заводоуправления 23%, бухгалтера, отдел кадров, отдел охраны труда и т.д.

Таблица 2.9

Распределение персонала по трудовому стажу

| Группы работников по стажу, лет | Руководители | | Специалисты | | Рабочие | |
|---------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------|-------------|
| | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе |
| До 5 | 9 | 29 | 14 | 29 | 40 | 10 |
| От 5 до 10 | 24 | 71 | 35 | 71 | 378 | 90 |
| От 10 до 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| От 15 до 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Свыше 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Свыше 30 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

На ООО «Факел» стаж работы в основном от 5 до 10 лет, т.к. предприятие в 2008г. вошло в состав холдинга и вся документация обновилась и это довольно такие хороший стаж работы для сотрудников предприятия.

Таблица 2.10

Распределение персонала по образованию

| Группы работников по образованию: | Руководители | | Специалисты | | Рабочие | |
|-----------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------|-------------|
| | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе |
| среднее | 0 | 0 | 0 | 0 | 267 | 63 |
| среднее специальное | 13 | 42 | 31 | 63 | 151 | 37 |
| незаконченное высшее | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| высшее | 20 | 58 | 18 | 37 | 0 | 0 |
| ученая степень | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

На предприятии руководители большинство с высшим образованием 58%, у специалистов же преобладает среднее и средне специальное образование 100%, так же как и у рабочих, т.к. труд не является интеллектуальным.

Следующим этапом анализа является оценка система оплаты труда (таблице 2.11) и документов – Положений, Постановлений Правительства – определяющих принципы системы оплаты труда работников организации, источники финансирования фонда оплаты труда, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Таблица 2.11

Анализ заработной платы персонала в ООО «Факел» (руб.)

| Показатели | 2013г. | 2014г. | 2015г. | 2015г. в % к 2013г. |
|------------------------------|----------|----------|----------|---------------------|
| Персонал, всего в том числе: | 516 | 508 | 500 | 97% |
| 1. Руководители | 30 000 | 33 000 | 32 000 | 106% |
| 2. Специалисты | 17 000р. | 17 000р. | 18 000р. | 107% |
| 3. Рабочие | 8 500р. | 9 000р. | 9 000р. | 106% |

По данным таблицы можно сделать вывод, что за 3 года в ООО «Факел» больших изменений по заработной плате не произошло. По данным на конец отчетного периода минимальный прожиточный минимум в регионе составил 9138 р., что свидетельствует о том, что средняя заработная плата рабочих в организации меньше прожиточного минимума.

Проанализировав все кадровые параметры предприятия, приходим к выводу, что в организации наблюдается высокая текучесть кадров, до 65%. Так же в организации отсутствует наплыв молодых кадров их численность от 20 до 30 лет среди всех рабочих групп всего 36%, что свидетельствует об упадке новой, молодой, рабочей силы в организации. Так же можно сказать, что в организации проблемы с дисциплиной, так как довольно таки большое количество, работающих, порядком 90 человек в этом году уволено за нарушение дисциплины. Вдобавок ко всем сказанному, заработная плата не соответствует, средней заработной плате в регионе. Зная все эти показатели, поставить ряд задач для их решения.

2.3 Анализ текучести персонала на предприятии

Сегодня текучесть кадров - также одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. Поэтому, целью нашей работы является следующее: выявить факторы, влияющие на уход с предприятия, и способов удержания работников путём оценки уровня удовлетворённости персонала, проведение соответствующего анализа, на основе которого мы получим информацию о причинах данного явления для принятия решений по устранению проблемы текучести кадров.

По происхождению условно их можно разделить на три группы.

Увольнение сотрудников из-за нарушения трудовой дисциплины свидетельствует о недостаточно эффективных системах подбора и отбора персонала, его стимулировании и низком уровне организационной культуры.

Личные причины могут быть следующие: отсутствие мест в детских учреждениях; решение личных проблем; потеря работоспособности и др.

Причины увольнения, вызываемые неудовлетворенностью работников условиями труда являются показателем низкой эффективности работы службы управления персоналом организации.

Для изучения основных мотивов текучести персонала на ООО «Факел» целесообразно получить информацию о потребностях, стремлениях и желаниях работников. Обстоятельное изучение текучести кадров на предприятии проводится с помощью специальных обследований в двух направлениях:

- создание общего портрета увольняющихся;
- анкетирование как увольняющихся, так и работающих.

Главной целью анкетирования является, как правило:

- анализ «узких мест» в организации;
- попытка, при необходимости, повлиять на решение сотрудника об увольнении.

1) Первое направление – создание общего портрета увольняющихся, на основе сведений о поле, возрасте, профессиональном образовании, стаже, тарифном разряде и т.д.

Анализ форм статической отчетности о движении персонала на ООО «Факел» позволил получить следующую информацию об уволившихся в 2013–2015 гг.

Таблица 2.12

Всего уволившихся на ООО «Факел» в 2013–2015 гг.

| Показатель | Значение показателя, чел. | | |
|----------------------------------|---------------------------|------|------|
| | 2013 | 2014 | 2015 |
| Всего уволившихся, в том числе: | 329 | 340 | 331 |
| по собственному желанию | 247 | 263 | 232 |
| за нарушение трудовой дисциплины | 70 | 67 | 90 |
| по сокращению штатов | 12 | 10 | 9 |

Как видно из таблицы 2.12 основная часть уволившихся – это по собственному желанию.

По причине нарушения трудовой дисциплины на ООО «Факел» большое количество увольнений составило в 2015 г. – 90 человек, что говорит о высоком показателе нарушения трудовой дисциплины на предприятии.

Общая картина увольнений показывает, что текучесть персонала по сравнению с предыдущими периода осталась на одном уровне.

Таблица 2.13.

Состав работников, уволившихся на ООО «Факел» в 2013–2015 гг., по категориям.

| Показатель | Значение показателя, чел. | | |
|--------------|---------------------------|------|------|
| | 2013 | 2014 | 2015 |
| Руководители | 1 | 0 | 2 |
| Специалисты | 10 | 5 | 8 |
| Рабочие | 318 | 335 | 321 |

Анализ состава работников по категориям выявил, что основное количество уволившихся во всех периодах – это рабочие.

Такая ситуация связана, во-первых, с тем что плохие условия труда в организации. Во-вторых, это связано с нарушением дисциплины, так как мало уделяется внимание работникам на рабочем месте и не ведется надзор за их деятельностью. В-третьих, и наверное самое главное – это низкая заработная плата.

Среди управленческого персонала и служащих – уволившихся не такое большое количество как рабочих. Это может свидетельствовать о том, что в организации остались только те, кто работает здесь давно и не стремится найти другую работу, поскольку в связи с особенностями поселка и сложной обстановкой в сфере занятости, внутри своей организации они чувствуют себя более защищенными.

Таблица 2.14.

Возрастной состав работников, уволившихся на ООО «Факел» в 2013–2015 гг.

| Показатель | Значение показателя, % | | |
|-------------|------------------------|------|------|
| | 2013 | 2014 | 2015 |
| До 20 лет | 10 | 8 | 4 |
| От 20 до 30 | 25 | 29 | 21 |
| От 30 до 40 | 36 | 40 | 53 |
| От 40 до 50 | 19 | 21 | 14 |
| От 50 до 60 | 8 | 2 | 8 |
| Старше 60 | 2 | 0 | 0 |

Таблица 2.15.

Состав работников, уволившихся на ООО «Факел» по половому признаку, в 2013–2015 гг.

| Показатель | Значение показателя, % | | |
|------------|------------------------|------|------|
| | 2013 | 2014 | 2015 |
| Мужчины | 86 | 83 | 80 |
| Женщины | 14 | 17 | 20 |

Половозрастной состав выявил следующую картину: во всех отчетных периодах уволились в основном мужчины в возрасте 30-40 лет.

Таблица 2.16.

Образовательный уровень работников, уволившихся на ООО «Факел» в 2013–2015 гг.

| Показатель | Значение показателя, % | | |
|--------------------------------|------------------------|------|------|
| | 2013 | 2014 | 2015 |
| Высшее образование | 1 | 0 | 2 |
| Средне специальное образование | 33 | 28 | 39 |
| Среднее образование | 66 | 72 | 59 |

По уровню образования уволившиеся имеют преимущество средне специальное и среднее образование – 59%, 72% и 66% соответственно.

Таким образом, мы получили результаты, позволившие выявить общий портрет уволившихся работников на ООО «Факел» в 2013 – 2015 гг.: это преимущественно рабочие в возрасте от 30 до 40 лет имеющие средне специальное и среднее образование.

2) Второе направление, основанное на анкетировании как увольняющихся, так и остающихся работать, но планирующих увольнение, т.е. изучение мотивов ухода, в качестве которых могут выступать следующие факторы:

1. Оплата труда: основная зарплата, дополнительные выплаты;
2. Характеристики трудового процесса: сложность, монотонность и так далее;
3. Условия труда: расположение, оснащение, состояние рабочего места;
4. Социально-психологические факторы: взаимоотношения с другими сотрудниками и руководством;
5. Возможности самореализации в труде: содержательность труда, возможность проявления своих навыков и получения новых знаний, интерес к работе;
6. Условия роста: возможности для повышения профессионального мастерства;
7. Социальный пакет: оплата проезда, обучения, доплата на питание и другое.

Все эти аспекты наиболее полно характеризуют деятельность, и с помощью их оценки можно понять, что именно сотрудникам нравится, а что – нет.

С целью выявления причин текучести персонала мы провели анкетирование. Данное анкетирование позволяет понять истинные мотивы ухода сотрудников и выявить негативные тенденции в жизни коллектива и вовремя принять корректирующие меры.

Увольняющемуся работнику задаются вопросы, которые позволяют не просто выяснить причины ухода из компании, но и понять, как человек оценивает свои достижения, реализацию своих карьерных возможностей, схемы взаимодействия с вышестоящими и нижестоящими сотрудниками, а также учесть пожелания и рекомендации, которые работник может дать компании, покидая ее.

Анализ ответов, полученных в результате анкетирования работников, уволившихся из ООО «Факел» в 2013–2015 гг. позволил сделать выводы относительно структуры мотивов, влияющих на текучесть кадров.

Таблица 2.17.

Мотивы текучести персонала на ООО «Факел» в 2015г.

| Причины увольнения | Отметили причину в качестве основной, % |
|--|---|
| Неудовлетворенность условиями и организацией труда | 20 |
| Неудовлетворенность уровнем оплаты труда | 60 |
| Отсутствие перспектив служебного роста | 7 |
| Неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе и взаимоотношениями с руководством | 5 |
| Несоответствие занимаемой должности | 4 |
| Личные или семейные обстоятельства | 3 |
| Другие причины | 1 |
| ВСЕГО | 100 |

Данные таблицы 2.17 указывают на то, что самой весомой причиной увольнений является неудовлетворенность уровнем оплаты труда. К ним

относятся, прежде всего, рабочие. Именно увольнения по причине неудовлетворенности оплатой труда и определяют структуру мотивационного ядра текучести персонала.

Специалисты предприятия в области управления персоналом также согласны в том, что неудовлетворенность зарплатой наиболее сильно снижает мотивацию.

Так же 20% уволившихся называют причиной увольнения – неудовлетворенность условиями и организацией труда, что тоже имеет большое значение. В организации не достаточная оснащенность рабочих инструментами защиты от вредных выбросов и травм.

Таким образом, в результат анализа уровня удовлетворенности работающих сотрудников, показал, что основные мотивы возможного увольнения, связаны с неудовлетворенностью заработной платой и с неудовлетворенностью условий труда на производстве.

Полученные ответы респондентов выявили, что руководство предприятия все чаще пренебрегает внутренней мотивацией сотрудников, делая ставку на использование традиционных инструментов скорее принуждения, чем побуждения к труду.

Недостаточно используются такие мотивы, как профессиональный и квалификационный рост, одобрение и поощрение за успехи.

Многие из вышеназванных факторов можно устранить организационными методами, совершенствуя систему мотивации сотрудников и улучшая условия труда, что дает возможность отделу кадров совместно с руководством наметить мероприятия по снижению текучести и улучшению ситуации.

В ходе исследования, посредством бесед, мы также выяснили, что наряду с материальными факторами к увольнению подталкивают:

- отсутствие четко обозначенных должностных обязанностей;
- постоянная необходимость выполнять кроме своей работы еще и работу смежных участков;

– «закрытый» тип карьерного роста, т.е. невозможность продвижения по карьерной лестнице не только вертикально, но и ограниченность «горизонтального» роста, а именно – отсутствие равнозначных переводов и ротации сотрудников внутри компании;

– невозможность повышать свой профессиональный уровень. Отсутствие обучающих программ и тренингов развития сотрудников.

Несомненно, рекомендации увольняющихся работников по повышению эффективности внутренней политики компании являются ценными, так как сотрудник, добровольно принявший решение покинуть компанию, как правило, охотно высказывает свои пожелания теперь уже экс-работодателю. Конечно, это не означает, что все их сразу следует воплотить в жизнь. Однако если накапливается определенная статистика, что у них возникали, к примеру, сложности в адаптационный период, то это уже повод пересмотреть всю систему введения в должность.

Таким образом, анализ материалов, полученных в результате анкетирования работников, позволил сделать выводы относительно неудовлетворенности работников, что в свою очередь показывает, насколько неэффективны методы мотивации, существующие на предприятии, что подтверждается большой текучестью кадров и спадом объема продаж.

Завершая главу, по итогам проведенного анализа сделаем следующие выводы. В отчетном году на предприятии наблюдалось сокращение численности сотрудников на 331 человек, из них 321 – это рабочие, 8 – специалисты и 2 – руководители. Что касается заработной платы, то минимальный прожиточный минимум на конец отчетного периода в регионе составил 9138р. в то время как средняя заработная плата на предприятии составляла 9000р. Так же для улучшения условий труда, нужно внедрить в организацию средства защиты от вредоносных факторов производства и конечно же обратить внимание на улучшение дисциплины внутри организации.

Проведенный анализ выявления причин текучести кадров, позволил выделить основные мотивы увольнения, которые связаны с неудовлетворенностью заработной платой и условиями труда. Такое положение дел снижает у работников их ответственность, заинтересованность к делу, они предпочитают работать спустя рукава, что, в свою очередь, не устраивает работодателей.

Следовательно, на предприятии необходимо наметить возможные пути улучшения сложившейся ситуации и разработать программу мотивации сотрудников, которая позволит снизить текучесть персонала на предприятии.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ФАКЕЛ»

3.1 Разработка мероприятий и рекомендаций по снижению текучести персонала в ООО «Факел»

После проведения анализа текучести кадров ООО «Факел», мы выявили ряд проблем, на основе которых были предложены рекомендации, по снижению текучести кадров представленные в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Рекомендации по снижению текучести кадров в ООО «Факел»

| № | Проблема | Рекомендации | Мероприятия | Результат |
|---|--|---|--|--|
| 1 | Повышенный уровень текучести кадров | Разработать программу для снижения текучести кадров | Разработать программу по снижению текучести кадров | Минимизация текучести персонала на предприятии |
| 2 | Неудовлетворенность уровнем заработной платы | Повысить материальные стимулы работников к труду | Ежемесячное премирование 15 лучших сотрудников предприятия и премия рабочим за «Выполнение месячной нормы часа без нарушений и дисциплинарных взысканий» | Повышение производительности труда |
| 3 | Неудовлетворенность условиями труда | Улучшить условия труда для рабочих в предприятии | Введение дополнительных средств защиты от вредных факторов производства | Снижение коэффициента абсентеизма |
| 4 | Низкий уровень дисциплины | Повысить уровень дисциплины | Дополнительные обязанности охраны организации | Повышение производительности труда |

Разработанные мероприятия предполагают:

1. Программа по снижению текучести кадров (Приложение 8).

2. Ежемесячное премирование 15 лучших сотрудников предприятия, премия рабочим за «Выполнение месячной нормы часа без нарушений и дисциплинарных взысканий»

3. Введение дополнительных средств защиты от вредных факторов производства.

4. Введение дополнительных обязанностей охраны предприятия.

Программа по снижению текучести кадров состоит из четырех этапов:

1. Определение уровня текучести кадров. На этой стадии необходимо ответить на главный вопрос - является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли предприятием.

2. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров. Это очень важный этап и в то же время один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные.

3. Определение причин текучести кадров. Высокий уровень текучести кадров может быть вызван спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им. В первом случае проблемы как таковой нет и никаких решений не требуется. Во втором - следует приложить усилия, чтобы отыскать узкие места в системе управления предприятием.

Причины увольнений работников с предприятия можно анализировать в двух аспектах. Первый будет основываться на формальной критерии, разделяющем основания увольнений законодательным путем - оснований расторжения трудовых отношений, перечисленных в ТК РФ. В данном случае перечень оснований будет исчерпывающим, поскольку соответствующие нормы ТК не предусматривают принципиально иных оснований для расторжения трудовых отношений.

Отсутствие или появление прецедентов увольнений по тому или иному основанию ведет соответственно к сужению или расширению этого перечня.

Поэтому одним из исследований может быть анализ кадровой статистики предприятия. Очевидной возможностью данного анализа является его сопоставимость - с аналогичными данными других предприятий, отрасли в целом.

Второй аспект связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров. Она основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия. В этом случае статистика службы кадров в лучшем случае лишь частично может дать ответ на вопрос - почему уволился работник.

Таким образом, собственными усилиями, возможно, провести три типа исследований в рамках этого этапа, что даст фактический материал для дальнейшего анализа.

4. Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

5. Определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Наконец при разработке программы устранения излишней текучести необходимо будет также провести сравнительный анализ издержек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести. Руководству предприятия в данном случае следует поступить так же, как и с финансированием любой-другой бизнес-идеи - если затраты на решение проблемы превысят экономический эффект от снижения текучести, возможен поиск других, более «дешевых» вариантов совершенствования работы с персоналом.

Поскольку в подавляющем большинстве предприятий проблемой является именно высокий уровень текучести, а не полное отсутствие последней, на практике управление уровнем текучести персонала выражается в проведении мероприятий, направленных на его снижение.

Бороться с самой текучестью бессмысленно. Для того, чтобы ее снизить, необходимо устранить причины, приводящие к ее росту или способствующие сохранению на высоком уровне. Поэтому следующей задачей должна стать разработка комплекса управленческих решений, направленных на нормализацию уровня текучести, то есть приведение к уровню ниже критического значения.

Для того чтобы облегчить разработку таких мероприятий, необходимо, в свою очередь, проведение факторного анализа показателей уровня текучести в различных подразделениях, должностных и возрастных категориях. Проведение подробного анализа затрудняется значительным числом факторов, оказывающих влияние на уровень текучести. Статистика использует в таких случаях метод главных компонент, который позволяет выявлять и изучать факторы, вносящие наиболее ощутимый вклад в общий результат.

Мероприятия «Ежемесячное премирование 15 лучших сотрудников» и премия за «Выполнение месячной нормы часа без нарушений и дисциплинарных взысканий» включают в себя:

1. Награждение 15 лучших сотрудников почетными грамотами перед всем коллективом и вручение каждому премии в размере 3 000 р. Соответственно для награждения 15 человек организация затратит 45 000 р.

2. Премия рабочим за «Выполнение месячной нормы часа без нарушений и дисциплинарных взысканий» в размере 1 000 р. С учетом того, что в организации каждый второй нарушает нормы труда за основное число возьмем половину состава рабочих 209 человек, затраты на их премирование составит 209 000 р.

В мероприятиях по «Введение дополнительных средств защиты от вредных факторов производства» предлагается пересмотреть подход организации к выдаче спец. одежды сотрудникам. В ООО «Факел» каждому новому работнику принято выдавать новую рабочую спец. одежду стоимостью 2 000 р. За 2015 было принято 334 работника, затраты на их

спец. одежду составили 668 000 р. этих затрат можно было избежать если бы спец. одежда была в обороте на двух человек. Хим. чистка одного комплекта стоит 350р. соответственно на чистку 334 комплекта организация могла потратить 116 900 р. и сэкономить 667 883 р. Следующие предложения по улучшения условий труда заключаются в:

1. Приобретение средств защиты таких как:

- респираторы 3М 8102 «Эконом» противоаэрозольные FFP2 стоимостью 50р;

- каски COM 3-55 Favorite TREK стоимостью 145р.

Для снаряжения всех рабочих организации респираторами, а это 418 человек плюс 50 запасных, будет затрачено 23 400 р., а для снаряжения всех рабочих касками плюс 50 запасных, будет затрачено 67 860 р.

2. Чистка 12 систем вентиляции каждый месяц.

- стоимость очистки систем вентиляции от грязи – пылевых отложений составляет 970 р.

Для очистки 12 систем вентиляции каждый месяц, организация будет затрачивать в год 139 680 р.

Мероприятие «Дополнительные обязанности охраны организации» заключается добавлении обязанности патрулирования предприятия каждые 2 часа, так как организация работает 24 часа в сутки и нуждается в постоянном контроле и наблюдении. В эти обязанности включается:

- осмотр комнат отдыха рабочих;

- осмотр всех цехов, на наличие работников на своих рабочих местах;

- обход всей территории предприятия, с целью выявления незаконных проникновений или нарушений;

- в случае выявления нарушений, охранник обязан сообщить о нарушении мастеру, начальнику смены и начальнику смены охраны.

За данные обязательства, организация доплачивает охранникам премию в размере 600 р. На предприятии 2 поста охраны, на каждом посту по 2 охранника и начальник охраны, всего на предприятии работает 10

охранников. Сумма затрат на выплату им премии за «Дополнительные обязанности охраны организации» составит 6 000 р.

Исходя, из вышеизложенного мы можем провести оценку стоимости мероприятий по снижению текучести кадров в ООО «Факел».

Таблица 3.2

Затраты на внедрение мероприятий по снижению текучести кадров в ООО «Факел»

| № | Мероприятие | Общая сумма затрат |
|---|--|--------------------|
| 1 | Разработка программы по снижению текучести кадров | - |
| 2 | Ежемесячное премирование 15 лучших сотрудников предприятия и премия рабочим за «Выполнение месячной нормы часа без нарушений и дисциплинарных взысканий» | 3 048 000 руб. |
| 4 | Введение дополнительных средств защиты от вредных факторов производства | 2 771 280 руб. |
| 5 | Дополнительные обязанности охраны организации | 72 000 руб. |
| 6 | Итого в год: | 5 891 280 руб. |

Из таблицы 3.2 мы видим, что для реализации предложенных выше мероприятий необходимо затратить в общей сумме 5 891 280 руб.

Приведенные рекомендации позволят в какой-то степени удовлетворить работников, что приведет к наиболее эффективной работе и снижению текучести персонала. Организация не рационально распределяет свои денежные средства, направляя их не в нужное русло, не думая о работниках на предприятии.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по снижению текучести персонала в ООО «Факел»

Рассчитаем ожидаемый коэффициент текучести, коэффициент абсентеизма и экономический эффект от внедрения мероприятий. Основываясь на методе экспертных оценок ожидаемый результат, текучести

кадров предприятия от проведения мероприятий по снижению текучести персонала уменьшиться на 10 %, а коэффициент абсентеизма на 5%.

1. Коэффициент текучести:

КТ = 65% -10% = 55% планируемый коэффициент текучести на 2016г.

2. Коэффициент абсентеизма:

Коэффициент абсентеизма за 2015г. составил $(26\ 664 / 133\ 320) \times 100 = 20\%$, предполагается в 2016 снижение на 5%.

Коэффициент абсентеизма за 2015г. составит примерно 15%, это свидетельствует о сокращении дней не выхода на работу на 6 664.

Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий занесены в таблицу 3.3. Основываясь на методе экспертных оценок ожидаемый результат, рост выручки предприятия от проведения мероприятий по снижению текучести персонала составит примерно 3 - 7 %. Учитывая прогноз, основанный на методе экспертных оценок, ожидаемый объем выручки составит приблизительно 575 413 650 руб.

Таблица 3.3

Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий

| Показатели | Ед. изм. | До мероприятий 2015г. | После мероприятий 2016г. | Изменение | |
|---|-----------|--------------------------|-----------------------------|------------|------------|
| | | | | Абс. знач. | % прироста |
| Выручка от реализации продукции (без НДС) | млн. руб. | 548,013 | 575,414 | 27,401 | 105 |
| Себестоимость продукции | млн. руб. | 499,439 | 524,411 | 24,972 | 105 |
| Чистая прибыль | млн. руб. | 27,476 | 28,850 | 1,374 | 105 |
| Рентабельность продукции | % | 5 | 6 | 1 | 120 |
| Рентабельность продаж | % | 3,1 | 3,2 | 0,1 | 103 |

1. Экономический эффект определяется как разность прибыли от реализации продукции до и после внедрения мероприятий по снижению текучести персонала, и рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Ээ} = \text{П}_1 - \text{П}_0 \quad (3.1)$$

Ээ – экономический эффект, руб.

П₁, П₀ – прибыль от реализации продукции соответственно после и до внедрения мероприятий, руб.

$$\text{Ээ} = 575\,414\,000 - 548\,013\,000 = 27\,401\,000 \text{ руб.}$$

2. Срок окупаемости затрат:

$$T = K/P \quad (3.2)$$

З – затраты;

П – чистая годовая прибыль.

$$T = 5\,891\,280 / 28\,850\,000 = 0,2 \text{ года, что составляет 2 месяца.}$$

3. Коэффициент эффективности:

$$E = P/Z \quad (3.3)$$

К – затраты;

П – чистая годовая прибыль.

$$E = 28\,850\,000 / 5\,891\,280 = 4,9$$

Подводя итоги, следует заметить, что финансовые результаты при проведении тех или иных мероприятий стоит корректировать в момент принятия решения о его внедрении. Совокупный эффект стоит рассчитывать в каждой конкретной ситуации отдельно, учитывая состояние как внутренней среды, так и внешней, так как любые неучтенные обстоятельства могут существенно повлиять на конечный результат.

Что касается социальной эффективности, то тут прогнозируются следующие результаты от проведенных мероприятий:

- сокращение потерь рабочего времени;
- уменьшение количества заболеваемых;
- защищенность рабочих от вредных факторов производства;
- улучшение дисциплины.

На основании анализа текучести персонала предприятия в ООО «Факел» проведенного в данной дипломной работе, были предложены следующие мероприятия по снижению текучести персонала:

1. Разработка программы по снижению текучести кадров;
2. Ежемесячное премирование 15 лучших сотрудников предприятия и премия рабочим за «Выполнение месячной нормы часа без нарушений и дисциплинарных взысканий»;
3. Введение дополнительных средств защиты от вредных факторов производства;
4. Дополнительные обязанности охраны организации;

Общая сумма затрат на внедрение мероприятий по снижению текучести персонала составит 5 891 280 руб. в год. Срок окупаемости капитальных затрат составит ориентировочно 2 месяца. Коэффициент эффективности данных мероприятий – 4,9.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для того чтобы расчет текучести кадров дал максимум информации для принятия управленческих решений, необходимо накапливать данные по текучести персонала, что позволяет отслеживать тенденции в изменениях кадрового состава и прогнозировать вероятность возникновения кадровых проблем.

Основными причинами текучести кадров могут быть: неконкурентоспособная система оплаты труда персонала, неэффективная система подбора и адаптации персонала, неудовлетворительные условия труда на предприятии, отсутствие повышения квалификации и карьерного роста, плохая организация труда и менеджмента в целом в организации, проблемные отношения подчиненных с руководителем, неблагоприятный социально – психологический климат, отрицательный имидж и плохая репутация организации.

Текучесть кадров может иметь негативные и конструктивные последствия, которые зависят как от ее количественного размера, так и от качественного состава уволившихся / уволенных сотрудников организации.

Основная цель управления текучестью кадров заключается в оптимизации ее уровня.

Вся деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом включает в себя следующие этапы:

- а) определение уровня текучести кадров;
- б) определение уровень экономических потерь, вызванных текучестью кадров;
- в) определение причин текучести кадров;
- г) определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести;

д) определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Итак, по результатам анализа текучести персонала ООО «Факел» было выявлено, что в ООО «Факел» высокий показатель текучести кадров – 65% и такой показатель варьируется уже около 4 – 5 лет в организации.

Наибольший уровень текучести кадров наблюдается в категории рабочие. Большинство сотрудников выбыло по собственному желанию, а так же большой показатель выбытия за нарушение трудовой дисциплины.

По результатам опроса на определение особенностей управления текучестью кадров было выявлено, что в организации управление текучестью кадров не проводится, либо уделяется этому мало внимания.

В организации из всех этапов, которые предполагает управление текучестью кадров, используется только первый – определение уровня текучести кадров.

По результатам анализа были выявлены следующие проблемы существующие в ООО «Факел»:

1. Повышенный уровень текучести кадров;
2. Неудовлетворенность уровнем заработной платы;
3. Неудовлетворенность условиями труда;
4. Низкий уровень дисциплины.

Разработанные мной мероприятия предполагают минимизацию текучести персонала на предприятии, повышение производительности труда, снижение коэффициента абсентеизма.

Разработанные мероприятия имеют социально - экономическую эффективность и рекомендованы для внедрения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. - М., 2002
2. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации [Текст] /Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2009. – 151 с.
3. Батаршева А. Психология управления персоналом [Текст] /Е. Борисова Служба кадров: Ежемесячный журнал. – М. – 2011. – №10. – С. 19–21.
4. Беляев А.А., Коротков Э.М. Антикризисное управление: Учебник для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». [Текст] / – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – с. 319
5. Бершова Л. В Современная служба управления персоналом: Справочник кадровика[Текст] / – М. 2011. – с.245;
6. Блэк, Рекс. Ключевые процессы тестирования. Планирование, подготовка, проведение, совершенствование [Текст] / Рекс Блэк. – М.: Изд-во «Лори», 2006. – 544 с.
7. Васин, Ю. А. Справочник кадров: учебное пособие [Текст] / Ю. А. Васин. – М., 2007. – 243 с.
8. Ваш идеальный работодатель: результаты исследования E-executive. – Режим доступа: http://www.e-executive.ru/ratingspublicationsarticle_2119
9. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник. – М. [Текст] /: Проспект, 2015. – с. 439;
10. Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда [Текст] / Банковские технологии, 2006. – с.224;
11. Володина, Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы [Текст] / Н. Володина. – М., 2008. – 75 с.
12. Гаудж, Питер. Исследование мотивации персонала [Текст] / Питер Гаудж. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2008. – 272 с.

13. Голубков Е.П. Анализ текучести кадров на предприятии [Текст] /А.В. Гольцов Маркетинг. – 2006. – №2. – С. 39–43.
14. Григорьев В. Универсальный ключ [Текст] А.А. Долбунов Маркетинг. – 2011. – №12. – с. 57–64.
15. Гутгарц Р. Д Эволюция походов к проблеме управления кадрами предприятия: Учебник «Менеджмент в России и за рубежом» [Текст] / – М.: «ЮНИТИ», 2010. – с.95;
16. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда [Текст] / Общество и экономика, 2004. – с.344;
- 17.Дорофеев, В. Д. Менеджмент: учебное пособие [Текст] / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал. – М.: Изд-во: ИНФРА-М, 2008. – с. 42
18. Дункан Дж. Основопологающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики [Текст] / Пер. с англ. – М.: Дело, 2011, – с.258;
19. Егоршин А.П. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов А.П. Егоршин. – Новгород: Издательство «Март», 2000. – 238 с.
- 20.Ефремова, О. С. Охрана труда в организации в схемах и таблицах [Текст] / О. С. Ефремова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2007. – 108 с.
- 21.Захаркина, О. И. Кадровая служба предприятия. Делопроизводство, документооборот и нормативная база [Текст] / О. И. Захаркина, Д. Е. Гусятникова, М. А. Шитова. – М.: Изд-во: «ОМЕГА-Л», 2009. – с. 72
22. Иванов А.П. Менеджмент: конспект лекций [Текст] О.В. Ижбулатов Управление персоналом. – 2007. – №1. – С. 70–73.
- 23.Исайчева, Е. А. Энциклопедия трудовых отношений [Текст] / Е. А. Исайчева. – М.: Изд-во «Альфа- Пресс», 2007. – с. 342
24. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента [Текст] М.В. Каймакова. – Ульяновск: УлГТУ, 2008. – 80 с.
- 25.Кадры в бытовом обслуживании. Образцы должностных и рабочих инструкций. [Текст] / – М.: Изд-во «Дикта», 2006. – 424 с.

26. Как правильно мотивировать сотрудников?. – Режим доступа: <http://www.shine.mdarticle.php?article=25>
27. Кирсанова, М. В. Курс делопроизводства. Документационное обеспечение управления [Текст] / М. В. Кирсанова, Ю. М. Аксенов. – М, 2010. – 32 с.
28. Клемина Т.Н. Гибкие системы вознаграждения персонала за рубежом Персонал-Микс. [Текст] / – 2009. – №1. – Режим доступа: <http://www.personal-mix.ruportal12voznag.html>
29. Котельникова Н.В. Экономика организаций Ю. Красикова Управление персоналом. [Текст] / – 2005. – №11. – С. 27–32.
30. Лебедева С.Н. Экономика торгового предприятия: Учебное пособие [Текст] /М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2013. – 376 с.
31. Лукичёва, Л.И. Управление организацией: учеб. Пособие [Текст] / Л.И. Лукичёва. — 3-е изд., стер. — М.: Омега-Л. 2006 – с. 43
32. Маковская Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом [Текст] /Н.А. Маренков. – М.: Трикса: Академ. Проект, 2005. – 460 с.
33. Михайлина, Г. И. Управление персоналом: учебник [Текст] / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева. – М.: Изд-во: «Издательский дом Дашков и К», 2009. – 183 с.
34. Могилевкин Е.А. Мотивация и демотивация профессиональной деятельности персонала [Текст] Е.Б. Моргунов. – М.: Дело, 2005. – 654 с.
35. Небалуева Л.А. Измерение удовлетворенности персонала [Текст] Е.А. Новиков. – М.: Альфа-Пресс, 2015. – 281 с.
36. Новикова Е.Д. Корпоративная культура и управление изменениями [Текст] С.Н. Паркинсон, М.К. Рустомджи. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 272 с.
37. Одегов Ю.Г. Организация и нормирование труда: учебник для ВУЗов.

- [Текст] /– М.: Издательство «Экзамен», 2003.- с. 464.
38. Проблема текучести кадров и пути её решения [Электронный ресурс] - <http://www.job.ws/articles/tekuchest.html>, 16.07.2008.
39. Пряжников Н.С. Психология труда и человеческого достоинства: Учеб. пособие для студ. [Текст] / Г.Н. Сарган, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудимов и др. – СПб.: Речь, 2013. – 240 с.
40. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] – М.: Аспект-Пресс, 2011.- с. 172
41. Ребрин, Ю. И. Основы экономики и управления производством [Текст] - Таганрог: ТРТУ, 2010. - 516с.
42. Резник, С.Д. Персональный менеджмент: учебник [Текст] / С.Д. Резник. - М.: ИНФРА-М: 2004 - с. 57
43. Рогожин, М. Ю. Кадровая служба предприятия [Текст] / М. Ю. Рогожин. – М., 2008. – с. 154
44. Романов, В. Плюсы и минусы текучести кадров [Электронный ресурс] - www.avantapersonnel.ru
45. Семенихин, В. В. Все о приеме и увольнении работников: учебное пособие [Текст] / В. В. Семенихин. – М., 2009. – 30 с.
46. Скавитин, А.В. Винокуров М.А. Практические подходы к определению структуры выбытия работников предприятия / Материалы 59-й научно-практической конференции ИГЭА на сайте Иркутской государственной экономической академии [Электронный ресурс] - <http://www.isea.ru/russian/science/mat/59>.
47. Скавитин, А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров [Электронный ресурс] // [Управление персоналом](http://www.aup.ru/articles/personal/) - <http://www.aup.ru/articles/personal/>
48. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме: учеб. Пособие [Текст] / А.М. Смирнова. – Красноярск: ГОУ ВПО КГТЭИ, 2008. – С. 8–10.
49. Смирнов Е.Л. Справочное пособие по НОТ [Текст] /.: – М.: Экономика, 1980.- с.40.

50. Спивак, В. А. Развивающее управление персоналом [Текст] / В. А. Спивак. – М.: Изд-во «Нева», 2010. – с. 322
51. Тихомиров, М. Ю. Перевод на другую работу и иные изменения условий труда: практическое пособие [Текст] / М. Ю. Тихомиров. – М.: Изд-во: «Издание Г-на Тихомирова М. Ю», 2009. – 90 с.
52. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебник. [Текст] / - М., 2011. – 144 с.
53. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] В.В. Травин. – М.: Высшая школа, 2005. – 362 с.
54. Тучина Н.П. Текучесть кадров: диагноз или симптом? [Текст] / Е. Уварова Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №9. – С. 33.
55. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М: ЮНИТИ, 2002. -560 с.
56. Управление текучестью кадров и трудовой дисциплиной [Электронный ресурс] - <http://www.market-journal.com/psihupravlenie/61.html>
57. Цветаев В.М. Управление персоналом [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: ЮристЪ, 2008. – 268 с.
58. Шабанова, Г. П. Нормирование, оплата, мотивация труда: учебное пособие [Текст] / Г. П. Шабанова. – М.: Изд-во «Издательский дом Глаголь», 2006. – 192 с.
59. Шипунов В.Г., Кишель Е.Н. Основы управленческой деятельности [Текст]: учебник для сред. спец. Учебных заведений. – М.: Выш. шк, 2006.- с. 271.
60. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента [Текст]: Учебник Г.В. Щекин. – М.: Дело, 2010. – 213 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ