«Самарский институт управления»

080507 65 Менеджмент организации

Дипломный проект

«Проблема текучести кадров и пути ее снижения (на примере цеха 2422 ФГУП ГНП РКЦ «ЦСКБ-Прогресс»)»

Научный руководитель

Ст. преподаватель

к.п.н, Харитонова Т.В

Самара 2010г.

Содержание

Введение

1. Теоретические основы проблемы текучести кадров и пути ее снижения

1.1 Современные подходы к оценке текучести персонала

1.2 Факторы, вызывающие текучесть персонала

1.3 Управление процессом текучести кадров и методы снижения ее уровня

2. Анализ текучести кадров в цехе 2422 ФГУП ГНП РКЦ «ЦСКБ-Прогресс»

2.1 Технико-экономическая характеристика предприятия

2.2 Анализ трудового потенциала цеха 2422

2.3 Выявление причин текучести кадров цеха 2422

3. Пути снижения текучести кадров в цехе 2242

3.1 Программа мероприятий по снижению текучести кадров

3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий, направленных на снижение текучести в цехе 2422

Заключение

Библиографический список

Приложения

# Введение

Актуальность исследования. Трудно спорить с тем фактом, что персонал организации является основным ресурсом компании. Сегодня большинство руководителей убедились в важности вопросов кадровой политики, поскольку какой бы хорошей не была идея, воплощают ее в жизнь сотрудники организации. И только удачно подобранный трудовой коллектив, команда единомышленников способны реализовать стоящие перед компанией серьезные задачи.

Одной из важных и сложных проблем управления является обеспечение устойчивости при функционировании предприятий и организаций в условиях экономического кризиса и снижение тем самым негативных эффектов феномена цикличности. Сегодня неустойчивость развития экономики непосредственным образом проявляется в росте текучести персонала организаций всех видов и форм собственности [33].

Текучесть зависит от множества факторов (специфики бизнеса, территориального расположения фирмы, стадии развития компании, квалификации, образования и возраста сотрудника), поэтому каждая компания определяет свой идеальный уровень сменяемости персонала.

В российской производственной сфере оптимальной считается текучесть около 10%. В активно растущем бизнесе, особенно на стадии массового найма, уровень текучести может составлять чуть более 20%. В ресторанном и страховом бизнесе 30% ежегодной смены сотрудников не вызывает беспокойства, а для некоторых розничных сетей даже текучка 80% считается нормальной.

В крупных городах с большим рынком труда средние нормы по всем отраслям варьируются от 10% до 20%. А в небольшом провинциальном городе этот показатель может составить всего 5% только потому, что в данной местности гораздо меньше возможностей найти другую работу.

Отличается процент нормы и для разных уровней персонала: для управленческого звена текучесть не должна превышать 5%, для линейного персонала 10-30%, для неквалифицированного персонала - 80%. Замечено, что чем ниже квалификация, тем больше стремление к перемене места работы.

И все же норма текучести кадров зависит не столько от каких-либо стандартов, сколько от кадровой стратегии компании. Практика показывает, что основная причина увольнения - недовольство работников своим положением [21].

Для многих компаний высокая текучесть кадров - одна из самых актуальных проблем. Поэтому важно научиться управлять текучестью персонала: выявлять ее причины, вести статистику и вовремя принимать соответствующие меры.

Если в компании существует высокая текучесть кадров, нужно постоянно искать замену уходящим сотрудникам, проводить адаптацию и обучение новичков, решать проблему преемственности и сохранности коммерческой информации. Компании с высокой текучестью кадров сложнее формировать имидж привлекательного работодателя и создавать благоприятный климат в коллективе. Поэтому неслучайно текучесть персонала - это один из основных показателей, характеризующих эффективность системы управления человеческими ресурсами в компании.

Однако, несмотря на запросы практики, в науке еще не сложилось целостной концепции и технологии управления этим процессом. В этой связи остается актуальным вопрос поиска путей оценки и методов сокращения текучести персонала.

Актуальность темы исследования дипломного проекта «Проблема текучести кадров и пути ее снижения» определила цель исследования:

Цель исследования: изучение проблемы текучести кадров на предприятии и нахождение путей ее снижения.

Задачи исследования:

1. Исследовать современные подходы к оценке текучести персонала.

2. Выявить факторы, вызывающие текучесть персонала.

3. Исследовать методы снижения уровня текучести кадров.

4. Проанализировать текучесть кадров в цехе 2422 ФГУП ГНП РКЦ «ЦСКБ-Прогресс».

5. Выявить причины текучести кадров.

6. Разработать мероприятия по снижению текучести кадров.

7. Дать оценку экономической эффективности от внедрения мероприятий по снижению текучести кадров

Объект исследования: цех 2422 ФГУП ГНП РКЦ «ЦСКБ-Прогресс».

Предмет исследования: текучесть кадров.

Структура дипломного проекта: дипломный проект состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

# 1. Теоретические основы проблемы текучести кадров и пути ее снижения

## 

## 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 [34]. 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 [21].

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

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 () определяется по формуле:



(1)



где P1 , P2 , P3 … P11 , P12 — 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:

Кп= 100 (2)



где Рп - численность принятых работников, чел.; - 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:

Кв= 100 (3)



где Рув - численность уволенных работников, чел.; - 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:

Кс=1-+Рн 100 , Кс= 100 (4)



где - численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период, чел.; - среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному, чел.: Pн - 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:

КТ= 100 (5)



где Рув - численность выбывших или уволенных работников, чел.; - среднесписочная численность персонала, чел. [18, с. 58-60]



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:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ктек = | А + В | \*100% (6) |
| С |

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 [21].

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:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ктек = | Чусж + Чуиа | \*100% (7) |
| Чс |

Чусж - число работников, уволившихся по собственному желанию;

Чуиа - число работников, уволенных по инициативе администрации;

Чс - 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:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Кит = | Ктч | (8) |
| Ктек |

где Кит - коэффициент интенсивности текучести,

Ктч - 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].

Р. Беннетт [5] для расчета показателя текучести рабочей силы предлагает применять следующие формулы.

1. Коэффициент увольнений или потерь, который показывает число увольнений за период (как правило, за один год) в процентах от среднего числа занятых в тот же период:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Кув = | Число увольнений за период | \*100% (9) |
| Средняя численность персонала за период |

2. Индекс стабильности рабочей силы, который показывает долю работников, проработавших в компании как минимум в течение одного года. Он обычно рассчитывается следующим образом:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ист = | Численность работников, проработавших в течение как минимум одного года | \* 100% (10) |
| Число работников, принятых год назад |

3. Вариации индекса стабильности рабочей силы называются «дополнительным индексом текучести»:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ДИтек = | Численность работников, поступивших на работу и уволившихся в течение одного года | \* 100% (11) |
| Средняя численность персонала в течение одного года |

Дополнительный индекс текучести показывает текучесть работников, проработавших короткое время. Р. Беннетт предлагает и другой метод исчисления текучести кадров - это изучение группы работников, набранных за определенный период (как правило, за три месяца) и учет скорости, с которой они покинули организацию.Пример расчета этого показателя приведен в табл. 1. Метод основан на допущении, что организация приняла за период 500 новых работников.

Таблица 1 Исчисление текучести кадров

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | Квартальный период работы | Численность уволившихся | % увольнений | % оставшихся работников |
| Первый | (1-13 недель) | 200 | 40 | 60 |
| Второй | (14-26 недель) | 100 | 20 | 40 |
| Третий | (27-39 недель) | 50 | 10 | 30 |
| Четвертый | (40-52 недели) | 25 | 5 | 25 |
| Пятый | (53-65 недель) | 15 | 3 | 22 |
| Шестой | (66-78 недель) | 10 | 2 | 20 |
| Седьмой | (79-91 неделя) | 5 | 1 | 19 |
| Восьмой | (92-104 недели) | 5 | 1 | 18 |

Иногда эти показатели изображают графически, откладывая процент уволившихся на графике, показывающем квартальные периоды работы.



Рис. 1. Кривая продолжительности работы

В этом случае результирующий график носит название кривая продолжительности работы.

Полезным применением порядка расчета кривой продолжительности работы является определение коэффициента полусрока продолжительности работы рабочих различных категорий найма.

Коэффициент полусрока продолжительности работы показывает, сколько проходит времени, прежде чем 50% работников определенной группы (выбранных по конкретному признаку), поступивших в организацию одновременно, покидают ее. Затем можно сопоставить этот показатель по разным отделам, возрастным группам и т.д. для определения «удерживающей силы» каждой группы работников [5].

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 [29].

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

а) перерывами в работе; необходимостью обучения и переобучения новых работников;

б) 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 норма 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 [33].

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

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.

## 1.2 Факторы, вызывающие текучесть персонала

Факторы, вызывающие текучесть персонала, разнообразны, имеют разные источники, сила их влияния различна, изменчива и зачастую трудно поддается количественной оценке. Условно все факторы можно разделить на три группы (Рис. 2).

Факторы, вызывающие текучесть персонала

Внешние

по отношению к организации

Личностные, характеризующие сотрудника

Внутренние

по отношению к организации

Рис. 2. Факторы, влияющие на текучесть кадров

А) Внутренние факторы:

1) Низкая заработная плата. Неконкурентоспособные ставки оплаты труда не способствуют привлечению новых специалистов и вынуждают сотрудников искать более выгодные предложения. При этом на текучесть может влиять не только размер оплаты, но и ее постоянные задержки. В такой ситуации стоимость зарплаты фактически снижается, какой бы высокой и конкурентной она не была. Текучка в компаниях с маленькой, но стабильной зарплатой может быть даже меньше, чем в компаниях, где зарплату задерживают, ведь из-за задержек нарушается уверенность сотрудников в будущем, не удовлетворяется потребность в стабильности. Иногда низкая зарплата и, как следствие, увольнение специалистов бывают связаны с невозможностью заработать больше. Например, для менеджеров по продажам это завышенный план выработки, что означает неполучение процентов от сделок [21].

2) Но зачастую работники недовольны не столько величиной, сколько несправедливостью зарплаты, то есть отсутствием ее связи с результатами труда, хаосом в соотношении зарплат специалистов разных подразделений, резкой разницей зарплат однородных специалистов на предприятиях одного региона. Достичь необходимого баланса в оплате труда можно. Для этого необходимо сбалансировать систему должностных окладов, выстроить должности по ступенькам в соответствии с их ценностью (и в компании, и на рынке труда), а также учитывать профессионализм работника. Наиболее объективный подход - оценка профессиональных компетенций работников и определение квалификационной надбавки к окладу. Должностной оклад и надбавка к окладу за квалификацию составляют постоянную часть оплаты труда. Переменная часть зарплаты должна уже зависеть от конкретных результатов работы сотрудника. Причем ориентироваться следует не только на сиюминутный финансовый результат, но и на факторы, влияющие на успешность компании в будущем. Это повышение профессионализма работников, оптимизация бизнес-процессов компании и продуктов, повышение удовлетворенности клиентов.

3) Отсутствие карьерного роста, приобретения опыта, возможности обучения или повышения квалификации - одна из самых распространенных причин ухода сотрудников. Часто сотрудник, проработав в компании около года, уже ожидает повышения, в то время как работодатель не имеет реальной возможности продвинуть его по служебной лестнице, даже если по результатам аттестации сотрудник этого заслуживает. Простое повышение заработной платы в таком случае устроит его лишь ненадолго - не более чем на полгода.

В данной ситуации можно выстраивать горизонтальную карьеру: то есть вводить подразделения в рамках отдела, градации внутри должности (менеджер, старший менеджер, ведущий менеджер и т.д.), связывая каждый уровень с системой материальной и нематериальной мотивации. В некоторых компаниях, особенно связанных с творческим и интеллектуальным трудом, специально создают новые подразделения и направления, чтобы избежать «утечки мозгов». Разумеется, потребуется, во-первых, изменить штатное расписание, во-вторых, разработать новую систему окладов и бонусов в данной группе. Естественно, что руководителями новых направлений становятся самые достойные из «засидевшихся» сотрудников. При этом новое назначение должно сопровождаться не только повышением заработной платы, но и расширением должностных полномочий и обязанностей [13].

4) Не складывающиеся отношения с коллективом и руководством, постоянный дискомфорт на работе - очень сильный и все более распространенный побудительный мотив, чтобы поменять ее, даже при весьма высоком уровне оплаты труда в престижной компании и на солидной должности.

5) Однообразное содержание работы - частая причина высокой текучести персонала. Монотонность, скука, равно как и неопределенность, постоянный стресс приводят к быстрому профессиональному выгоранию, усталости, депрессии. Человек, работающий на одном и том же месте длительное время, постепенно теряет интерес к делу, его производительность падает, и, в конце концов, у него возникает желание сменить место деятельности.

Данная проблема может быть решена с помощью ротации персонала, обогащения труда, побуждения к творчеству. Так, кто-то из сотрудников может стать наставником для новичков, проводить занятия, семинары. Кто-то ощутит интерес к общественной деятельности и станет автором раздела на корпоративном сайте или редактором корпоративной газеты. При этом повышается результативность, однако в случае увольнения сотрудника увеличиваются и потери компании.

Если же компании нечего предложить сотруднику в качестве замены (например, это менеджер отдела продаж и его некуда переводить) и время его деятельности на текущем месте равно продолжительности его работы в компании в целом, следует сконцентрироваться на увеличении отдачи от «засидевшегося» сотрудника.

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

Б) Внешние и личностные факторы (Рис. 3).

Внешние факторы текучести кадров

Экономическая

ситуация в регионе

Демографическая

ситуация в регионе

Появление новых предприятий

Семейные обстоятельства

Рис. 3. Внешние и личностные факторы, влияющие на текучесть кадров

Неудовлетворительная демографическая ситуация и качество трудовых ресурсов при экономическом росте приводят к дефициту как квалифицированных, так и неквалифицированных сотрудников. Дефицит персонала при высокой конкуренции ведет к текучести и борьбе работодателей за кадровые ресурсы и в результате к росту заработной платы. Рост стоимости трудовых ресурсов приводит к росту издержек компании и понижению конкурентоспособности. Компании, которые не могут платить требуемую зарплату, теряют свои кадры, что при превышении критического значения текучести кадров может привести к несостоятельности и дальнейшему банкротству.

К личностным факторам относятся возраст работников, уровень их образования и квалификации, опыт работы.

Известно, что стремление перейти из одной организации в другую обратно пропорционально возрасту. Пик переходов заканчивается в 25 - 30 лет. Чаще меняют работу сотрудники низшей квалификации, не имеющие семьи, перспектив, меньше зарабатывающие, далеко живущие.

Существенно отличается интенсивность текучести в группах работников с разным стажем на предприятии. После трех лет работы на предприятии происходит резкое снижение интенсивности текучести, что связано как с фактором возраста, так и с проблемами адаптации.

Кроме того, низкая информированность кандидата и то, что при приеме работодатель завысил положительные моменты и занизил или скрыл трудности работы в компании, могут спровоцировать возникновение необоснованных ожиданий у работника, что в дальнейшем приведет к росту неудовлетворенности компанией и, следовательно, к увольнению. Вот почему важно не скрывать от кандидата условия, обязанности и характер предстоящей работы [21].

В некоторых компаниях существует практика проведения выходного интервью или анкетирования при увольнении сотрудников. Ведь не секрет, что официальная информация (причины увольнения, зафиксированные в приказе об увольнении и трудовой книжке) не всегда отражает реальное состояние дел.

Выходное интервью (анкетирование) позволяет понять истинные причины ухода сотрудников и выявить негативные тенденции в жизни коллектива (например, увольнение сотрудников одного из подразделений из-за непринятия ими стиля управления непосредственного руководителя) и вовремя принять корректирующие меры [33].

Можно вести учет причин, по которым увольняются сотрудники компании, в специальной сводной таблице, представленной на Рис. 4.

Высокая текучесть персонала

Следствия

Причины

. Снижение производительности труда

2. Рост затрат на персонал

3.Потеря имиджа привлекательного работодателя

4. Проблемы с сохранностью конфиденциальной информации

5. Демотивация работающих сотрудников

6. Ослабление корпоративной культуры

7. Нарушение коммуникационных связей

1. Неудовлетворительность персонала работой в компании:

- заработной платой

-условиями труда

- отношениями в коллективе

- стилем управления

2. Проблемы с соблюдением трудовой дисциплины

3. Внедрение организационных изменений

4. Изменение ситуации на рынке труда

Рис. 4. Причины и следствия высокой текучести кадров

При анализе текучести кадров особое внимание необходимо обращать на «потенциальную текучесть», обусловленную скрытой неудовлетворенностью работников. Ее необходимо сравнивать с реальной и исследовать по группам уволившихся и причинам ухода. Если, например, скрытая текучесть высокая, а реальная - низкая, в коллективе действуют внутренние стабилизирующие факторы [21].

Для обстоятельного анализа текучести следует использовать специальные анкеты и анкеты для анализа мотивации к труду.

При увольнении по собственному желанию в зарубежных организациях практикуется проведение заключительного интервью.

Заключительное интервью позволяет:

а) взвешенно оценить факт увольнения и все связанные с ним последствия;

б) оказать бывшему сотруднику психологическую поддержку, если он в таковой нуждается;

в) получить дополнительную информацию о состоянии дел в организации;

г) частично или полностью снять различные претензии обеих сторон друг к другу;

д) в некоторых случаях предотвратить увольнение, сохранив для организации ценного работника.

Главные цели заключительного интервью: анализ «узких мест» в организации; попытка, при необходимости, повлиять на решение сотрудника об увольнении. Информация, получаемая из заключительного интервью, может служить основой для формирования мероприятий по развитию организации, персонала, отношений администрации и сотрудников, руководителя с подчиненными, трудового коллектива и т.п. Проведение заключительного интервью связано с немалыми проблемами. Одна из них заключается в том, что увольняющийся работник во время интервью не захочет точно назвать причину увольнения или сделает это с большой долей субъективности. В этой связи возможны два выхода из положения:

1) проведение беседы на высоком уровне психологической компетентности;

2) перенос беседы на более поздний срок, когда причины увольнения и общая ситуация в организации будут восприниматься бывшим сотрудником взвешеннее и объективнее [15].

После того как выявлены и проанализированы причины текучести кадров, необходимо разработать программу действий, направленных на приведение этого показателя к нормальному значению.

Особое внимание следует уделить снижению активной текучести кадров.

Для этого необходимо совершенствовать условия труда и систему поощрений, создавать возможности для профессионального роста сотрудников, повышать компетентность руководителей разных уровней, формировать имидж привлекательного работодателя [4].

Структура мотивов ухода квалифицированных специалистов и руководителей сотрудников имеет свою специфику, отличную от специфики ухода рядового персонала. Эта категория сотрудников оказывается чувствительна к более широкому спектру демотиваторов, среди которых отношения с топ-менеджментом и возможности профессионального развития.

1. Слишком высокая квалификация, отсутствие сложных заданий, недостаточный уровень полномочий делают работу в компании для руководителя или высококлассного специалиста неинтересной. Не находя достойного применения своим навыкам, он начинает подыскивать нового работодателя.

2. Недостаточная квалификация для выполнения порученных обязанностей, напротив, делает работу слишком трудной. Сотрудник, который постоянно не справляется с поставленными перед ним задачами, испытывает стресс от ощущения собственной неуспешности. Признать открыто, что доверенная работа не по силам, способны лишь некоторые. Сотрудник, перешедший границу собственной компетентности, в большинстве случаев предпочтет перемену места работы понижению в родной компании. Часто преддверием ухода такого сотрудника является серьезная или длительная болезнь, которая и выдается потом за основную причину расставания с компанией.

3. Отсутствие ощущения достижения, видимых результатов работы также подрывает «боевой дух» специалистов и руководителей. Не многие люди способны долго работать, не видя отдачи от своего труда. У большинства возникает ощущение безысходности, бесполезности своей деятельности, и это заставляет сотрудников искать другую работу.

4. Невозможность использовать какие-либо навыки сотрудника, которые он сам ценит. Наиболее типичные примеры - хорошее знание иностранного языка сотрудника или навыков программирования. Желание найти применение всем своим талантам может спровоцировать специалиста искать такое место работы, где эти навыки будут востребованы.

5. Игнорирование идей и инициативы очень тяжело переносится как узкими специалистами, так и руководителями. Ведь они руководствуются самыми добрыми побуждениями и хотят, чтобы компания работала лучше.

6. Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег демотивирует сотрудника.

Депривация таких потребностей, как внимание, уважение, признание, не заставит себя долго ждать. Работа исключительно ради денег быстро превращается в каторгу. Даже отрицательная обратная связь воспринимается легче и «с благодарностью», нежели отношение к сотруднику и его достижениям как к пустому месту [28].

Таким образом, причин, порождающих текучесть персонала, довольно много. Сами работники наиболее часто называют такие:

- отсутствие возможности профессионального роста;

- невостребованность работы высшим руководством;

- отсутствие у компании средств на персонал;

- снижение уровня заработной платы вследствие инфляции;

- социальная незащищенность;

- проблемы с корпоративной дисциплиной;

- отсутствие перспектив карьерного роста;

- оторванность руководства от рядовых работников;

- отсутствие прозрачной, понятной, эффективной системы мотивации;

- деление людей на «старых» и «новых», «своих» и «остальных»;

- установление зарплат не по вкладу, а по приближенности к руководству;

- отсутствие заинтересованности у руководства в сохранении персонала;

- несоответствие профессионального уровня выполняемым должностным обязанностям;

- несложившиеся отношения в коллективе, с руководством;

- увольнение «за компанию» с коллегами по работе [21].

Таким образом, менеджеру по персоналу следует анализировать истинные причины увольнения работников, выявлять общие тенденции и учитывать их при формировании кадровой политики – это позволит, снизит уровень текучести кадров до приемлемого уровня.

## 1.3 Управление процессом текучести кадров и методы снижения ее уровня

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].

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:

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

2) 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 [36].

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. 5:

Определение уровня текучести кадров

Этап 1

Определение экономических потерь, вызванных текучестью кадров

Этап 2

Определение причин текучести кадров

Этап 3

Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы

Этап 4

Определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры управления, преодоление излишнего уровня текучести

Этап 5

Рис. 5. 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.

Провести экономическую оценку текучести персонала организации можно, используя следующие расчетные формулы:

1. Потери, вызванные перерывами в работе, определяются как произведение трех показателей: среднедневной выработки, приходящейся на одного работника, средней продолжительности перерывов в работе, вызванных текучестью, и числа работников, выбывших по причине текучести:

Ппер = В \* Т \* Чт, (12)

где: Ппер - потери, вызванные перерывами в работе;

В - среднедневная выработка на одного человека;

Т - средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

Чт - число выбывших по причине текучести.

2. Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников. Исчисляются 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 = (Зо \* Дтек) / Кизм, (13)

где: По - потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

Зо - затраты на обучение и переобучение;

Дтек - доля излишнего оборота, текучести в общем объеме движения персонала;

Кизм - коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода.

3. Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость не дополученной продукции. Определяются как произведение коэффициента снижения производительности труда, ее среднедневного уровня, числа дней перед увольнением работников, выбывших по причине текучести:

Ппр = Срв \* Ксп \* Чу, (14)

где: Ппр - потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость недополученной продукции;

Срв - средняя дневная выработка;

Ксп - коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;

Чу - число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда.

4. Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих. Определяются как произведение числа работников, выбывших по причине текучести, суммы произведений показателей среднедневной выработки рабочего в каждом месяце периода адаптации, помесячных коэффициентов снижения производительности труда и числа дней в соответствующем месяце:

Ппр/нов = Срва \* Км \* Чм, (15)

где: Ппр/нов - потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих;

Срва - среднедневная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации;

Км - помесячный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;

Чм - число дней в соответствующем месяце.

5. 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:

Зн/тек = (Знаб \* Дтек) / Кизм, (16)

где: Зн/тек - затраты по проведению набора персонала в результате текучести;

Знаб - общие затраты на набор;

Кизм - коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода;

Дтек - доля излишнего оборота, текучести в общем объеме движения персонала.

6. Потери от брака у вновь поступивших работников. 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:

Пбн = (Бобщ \* Дбр/н \* Дтек) / Кизм, (17)

где: Пбн - потери от брака у новичков;

Бобщ - общие потери от брака;

Дбр/н - доля потерь от брака у лиц, проработавших менее одного года;

Дтек - доля излишнего оборота, текучести в общем объеме движения персонала;

Кизм - 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.

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 формальном 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.

Если же детализировать такие критерии, как «причины личного характера» или «неприемлемый режим работы», а затем провести анализ полученных данных, то можно выработать реальные и обоснованные рекомендации по совершенствованию разных моментов деятельности предприятия. Например, увольнения по причинам личного характера могут быть вызваны конфликтностью в связке «начальник - подчиненный», а, следовательно, можно выявить недостатки в организационной структуре предприятия, принять решение об изменении информационных потоков и т.д. На причины увольнения по собственному желанию косвенно может указывать и половозрастная структура персонала: мужчин до 27 лет - из-за ухода в армию, женщин - по уходу за ребенком, пожилых работников - в связи с выходом на пенсию. Из этого также можно сделать рекомендации. Поэтому вторым исследованием может быть анкетирование работников предприятия.

Наконец, в рамках данного этапа «Определение причин текучести кадров» возможно провести исследование позиции менеджмента (в качестве представителей администрации будут выступать не только руководитель предприятия, но и его заместители, начальник отдела кадров, менеджер по персоналу, мастера, бригадиры и т.п.). Метод исследования - интервью либо анкетирование.

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.

Для этого меры можно разделить на три основные группы:

- технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.);

- организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.);

- социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.).

5 ЭТАП 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.

Очевидно, что для управления уровнем текучести необходим целый ряд преобразований. Первый этап предусматривает проведение мероприятий в масштабе всего предприятия. Любые преобразования необходимо начинать с анализа и оптимизации организационной структуры. Это необходимо для того, чтобы последующие мероприятия были максимально эффективными.

Затем необходимо проанализировать существующую систему оплаты труда и стимулирования, социального обеспечения сотрудников. Причем последнее имеет особое значение. Если заработная плата по своей сути везде одинакова (выражена в денежной форме), то системы социального обеспечения, так называемый «социальный пакет», значительно отличаются по своему содержанию и предоставляют организации уникальную возможность выделиться на фоне конкурентов. Причем в отличие от заработной платы самый удачный вариант «социального пакета» не всегда и не обязательно является самым затратным.

Наконец необходимо провести анализ существующей корпоративной культуры. Несмотря на то, что это один из важнейших элементов управления любым предприятием, практика показывает, что во многих российских предприятиях четко формализованной корпоративной культуры нет как таковой, либо она существует только на бумаге. В рамках мероприятий по управлению текучестью в корпоративную культуру предприятия следует внести необходимые изменения, а также разработать мероприятия по популяризации последней среди сотрудников предприятия.

На втором этапе выявляются подразделения и коллективы, на текучесть в которых не оказали должного воздействия мероприятия, проведенные на первом этапе. Каждый такой коллектив должен быть изучен; должны быть проанализированы психологический климат в этом коллективе, взаимоотношения между сотрудниками, распределение должностных обязанностей.

Важно отметить, что достижение положительных результатов в ходе проведения комплекса таких мероприятий вовсе не является основанием для того, чтобы забыть о текучести и сосредоточиться на других проблемах.

Наблюдение за уровнем текучести следует проводить на постоянной основе, периодически возвращаясь к тем или иным элементам мероприятий по управлению текучестью персонала.

В условиях обострения конкуренции и снижения доходности многие организации ищут резервы повышения собственной рентабельности. Один из таких резервов заключен в управлении уровнем текучести персонала, от которого в немалой степени зависит эффективность деятельности предприятия.

На первый взгляд, текучесть персонала способна нанести, и наносит только ущерб организации. Но всегда ли текучесть персонала - это исключительно негативное явление, которое влечет за собой излишние затраты и потери для организации? На самом деле это не так. Текучесть персонала несет в себе также и определенные «оздоровляющие» функции.

Сегодня задачи управления текучестью персонала перестали быть в организации второстепенными. При этом, формируя в организации программу снижения текучести и удержания персонала, особое внимание следует уделять конкретной целевой аудитории, т.е. формировать мотивационную программу в соответствии с целями организации по поддержанию баланса ее кадрового состава. Следует понимать, что в организации не могут работать только «звезды» и сотрудники «выше среднего».

Исследование теоретических основ проблемы текучести кадров и путей ее снижения позволил сделать следующие выводы:

1. Под текучестью кадров понимают совокупность увольнений работников по собственному желанию, а также за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины.

2. Последствия текучести зависят как от ее количественного размера, так и от качественного состава уволившихся (уволенных) сотрудников организации. Это дает основание говорить о целесообразности использования на практике таких понятий и характеристик, как количественная норма текучести и качественный состав текучести, которые могут быть использованы для оценки ситуации в конкретной организации с текучестью персонала. Проводя такого рода оценку, важно понимать, что полное отсутствие текучести - это аномалия и признак нездоровой атмосферы в организации.

3. Текучесть, близкая к нулю, вовсе не говорит об эффективности организации, такая картина может характеризовать и ситуацию застоя. С другой стороны, излишняя текучесть - это еще более негативная ситуация, чем ее отсутствие.

4. 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. 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.

5. Если текучесть в организации не выходит за отраслевые «нормы», и ее качественный состав определяется сотрудниками из последних двух, наименее эффективных групп, а также, если после увольнения сотрудников и найма новых в компании поддерживается баланс кадрового состава, то можно говорить о том, что в компании нормальная, естественная текучесть, которая несет в себе определенные положительные последствия [33].

6. Поэтому основу концепции снижения текучести персонала должно составлять не только обеспечение повышения эффективности деятельности организации в целом, но и повсеместное развитие ее кадрового потенциала по сравнению с изменениями внешней среды.

7. При регулировании текучести персонала необходимо выдерживать определенные пропорции в рамках различных категорий персонала, стремясь к формированию рационального кадрового состава организации.

# 2. Анализ текучести кадров в цехе 2422 ФГУП ГНП РКЦ «ЦСКБ Прогресс»

## 

## 2.1 Технико-экономическая характеристика предприятия

Государственный научно-производственный ракетно-космический центр «ЦСКБ-Прогресс» – ведущее российское предприятие по разработке, производству и эксплуатации ракет-носителей среднего класса и автоматических космических аппаратов для дистанционного зондирования Земли и научного назначения.

Федеральное государственное унитарное предприятие «Государственный научно-производственный ракетно-космический центр «ЦСКБ-Прогресс»» создано путем слияния Центрального специализированного конструкторского бюро и Самарского завода «Прогресс».

В состав ЦСКБ-Прогресс входят:

1. Байконурский филиал (г. Байконур, Республика Казахстан);

2. Краснознаменский филиал (г. Краснознаменск Московской области);

3. Научно-производственное предприятие «Оптико-электронные комплексы и системы» (г. Москва, Зеленоград);

4. Плесецкое представительство (г. Мирный Архангельской области);

5. Московское представительство (г. Москва)

6. Особое конструкторское бюро «Спектр» (г. Рязань) [44]

Завод основан в 1894 году. В 1996 году вошёл в состав ГНПРКЦ «ЦСКБ-Прогресс».

Юридический статус предприятия: филиал государственного унитарного предприятия.

Доля основного учредителя (Российского космического агентства) в уставном капитале - 100 %.

ФГУП ГНПРКЦ «ЦСКБ-Прогресс» является государственным унитарным предприятием.

В соответствии с Гражданским кодексом РФ [1, ст. 113-115] унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделённая правом собственности на закреплённое за ней собственником имуществом.

Предприятие является коммерческой организацией и находится в ведомственном подчинении Российского авиационно-космического агентства. Предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, счета в банках, печать.

Имущество государственного унитарного предприятия ГНПРКЦ «ЦСКБ-Прогресс» находится в государственной собственности и принадлежит ему на праве хозяйственного ведения.

Предприятие создано в целях выполнения работ, оказания услуг, производства продукции, необходимой Российской Федерации для решения задач жизнеобеспечения, поддержания необходимого уровня обороноспособности и безопасности страны, для реализации федеральной космической программы и межгосударственных ракетно-космических программ, в которых участвует Российская Федерация, а также удовлетворения иных общественных потребностей в результатах его деятельности и получения прибыли.

Основные показатели предприятия:

1. Уставной капитал - 133 млн. $ США
2. Основные фонды - 732,9 млн. $ США
3. Процент износа основных средств - 60 %
4. Площадь занимаемого земельного участка - 96 га
5. Численность работников - 16 тыс. человек.

Решение кадровых вопросов на предприятии возложено на Дирекцию по персоналу.

В состав Дирекции по персоналу входит пять подразделений.

Структура этого подразделения представлена на Рис. 6.

Дирекция по персоналу

Отдел развития и подготовки персонала

Отдел кадров

Отдел по связям с общественностью

Административная служба

Отдел труда и заработной платы

Рис. 6. Структура Дирекции по персоналу ФГУП ГНПРКЦ «ЦСКБ Прогресс»

Задачи отдела кадров:

* + совместно с планово-экономическим отделом, отделом организации труда и заработной платы и отделом подготовки кадров составлять текущие и перспективные планы потребности в руководящих кадрах, специалистах, служащих и рабочих по специальностям, квалификации и профессиям с учетом возможной убыли кадров за планируемый период, с указанием источников покрытия этой потребности. Представляет план на утверждение руководству предприятия;
* обеспечивает предприятие необходимыми кадрами, изыскивает резервы (источники) их комплектования, обеспечивает необходимые связи с территориальным бюро по трудоустройству;
* ведет совместно с руководителями подразделений переговоры с поступающими на работу, знакомится с необходимыми документами при приеме на работу, знакомит с будущей работой, условиями труда и оплатой и т.д., в установленном порядке заключать трудовой договор;
* участвует в разработке разделов плана социального развития коллектива предприятия;
* проводит работу по улучшению качественного состава кадров с учетом рекомендаций социологов;
* организует проведение анализа планируемых и не планируемых видов движения кадров по предприятию и по подразделениям.
* осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия, соблюдением правил внутреннего распорядка, а также разрабатывает и представляет руководству предприятия на утверждение мероприятия по укреплению трудовой дисциплины;
* ведет анализ расстановки кадров и осуществляет контроль за их использованием;
* обеспечивает предприятие кадрами специалистов и служащих. Изыскивает резервы комплектования кадрами специалистов и служащих. Обеспечивать связь с высшими и средними специальными учебными заведениями, территориальными бюро по трудоустройству. Организовывает целевую подготовку специалистов в высших и средних специальных учебных заведениях (колледжах);
* представляет в установленном порядке в вышестоящую организацию текущие и перспективные планы потребности в специалистах с высшим и средним специальным образованием из числа окончивших высшие и средние специальные учебные заведения. Участвует в организации подбора кандидатур на руководящие должности, а также должности специалистов совместно с руководителями подразделений;
* готовит предложения о назначении, перемещении и освобождении руководящих кадров, специалистов и служащих. На основе систематического и всестороннего изучения кадров формирует резерв работников для выдвижения и осуществляет подбор кандидатур на вакантные должности, подготавливать необходимые материалы для работников, подлежащих назначению на эти должности;
* организует проведение периодической аттестации руководителей и специалистов, осуществлять контроль за внедрением решений аттестационных комиссий.

Задачи отдела развития и подготовки персонала:

* составляет на основе данных отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы и заявок подразделений текущие и перспективные планы повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих, подготовки научных кадров, организации стажировок специалистов;
* составляет проект затрат на повышение квалификации руководителей, специалистов, служащих и на подготовку научных кадров;
* организует для повышения квалификации специалистов и служащих экономическое обучение через курсовую сеть и семинары общего и целевого назначения, организуемые на предприятии и факультеты повышения квалификации руководящих работников и специалистов вышестоящего органа;
* организует обучение руководителей и специалистов, рекомендованных в резерв для выдвижения на руководящие должности;
* разрабатывает порядок и режим обучения работников предприятия, работающих на заводе, составлять и утверждать расписания занятий для всех видов обучения и осуществляет контроль за качеством учебного процесса;
* ведет установленную отчетность по вопросам повышения квалификации руководителей, специалистов, служащих и подготовки рабочих кадров;
* организует профессиональное обучение рабочих (подготовку, переподготовку, повышение квалификации) на производстве, в цехах, в учебных кабинетах.
* обеспечивает курсовую сеть предприятия учебно-методической и учебно-учетной документацией;
* комплектует учебные группы, осуществляет контроль систематичности и качества проверяемых знаний, успеваемости, соблюдения сроков обучения, выполнения учебных планов и программ;
* подготавливает трудовые соглашения с преподавателями и инструкторами производственного обучения рабочих;
* представляет необходимую документацию для оплаты за обучение кадров.

Задачи административной службы:

* осуществляет учет личного состава предприятия, его подразделений, оформлять установленную документацию по кадрам;
* осуществляет оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, приказами;
* формирует и ведет личные дела работников, своевременно вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью;
* подготавливает необходимые материалы для квалификационной и аттестационной комиссий и представления рабочих и служащих к поощрениям и награждениям;
* заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки, производит подсчет трудового стажа, выдавать справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников;
* ведет записи в трудовых книжках о поощрениях и награждениях работающих;
* оформляет документы, для назначения пенсий работникам предприятия и их семьям, потерявшим кормильца, и представляет их в органы социального обеспечения;
* ведет архив личных дел и подготавливает документы по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на государственное хранение.
* оформляет больничные листы на всех работающих;
* ведет учет предоставления отпусков работникам, осуществляет контроль за составлением и соблюдением графиков очередных отпусков;
* ведет учет нарушений трудовой дисциплины и общественного порядка и контролирует своевременность принятия соответствующих мер администрацией;
* обеспечивает составление установленной отчетности о работе с кадрами.

Задачи отдела труда и заработной платы:

* участвует в составлении текущих и перспективных планов потребности предприятия в кадрах;
* разрабатывает системы оплаты труда для различных категорий работников и следит за их соблюдением;
* участвует в разработке нормативов по труду и заработной плате;
* ведет учет затрат по оплате труда по подразделениям и по предприятию в целом [44].

Кадровое планирование, будучи составной частью кадровой политики, является и частью планирования деятельности предприятия. Узловыми вопросами кадрового планирования являются определение потребности в кадрах, планирование источников пополнения кадров и планирование издержек на содержание персонала.

Исходными данными для определения плановой численности рабочих предприятия и в том числе цеха 2422, их профессионального и квалификационного состава являются производственная программа и плановая норма выработки и норм обслуживания. Расчет ведется по группам работ.

Выявленная потребность сопоставляется с имеющимися кадровыми ресурсами организации. Если эти ресурсы недостаточны, то планируется пополнение кадров за счет внутренних и внешних источников. Каждый из этих источников имеет свои достоинства и недостатки.

Планирование кадровых расходов предполагает их деление на: основные и дополнительные. К основным расходам относится оплата по результатам труда, это заработная плата, премия и отчисления в фонды социального страхования. К дополнительным - расходы на жилье, медицинское обслуживание, повышение квалификации.

На предприятии «ЦСКБ-Прогресс» главный энергетик определяет вакансии цеха 2422 и оформляет их в форме заявки, в которой дается описание должности, требуемая квалификация, разряд и другие характеристики работы (Приложение 1). Данная заявка рассматривается отделом кадров и Дирекцией по персоналу. Отдел кадров определяет способы заполнения вакансий. Это может быть набор работников со стороны или внутренний перевод.

Газовоздушный цех 2422 является самостоятельным структурным подразделением предприятия «ЦСКБ-Прогресс» и находится в подчинении главного энергетика. Структура управления цеха 2422 представлена на Рис.1 Приложения 2.

Производственная деятельность цеха заключается в обеспечении цехов завода по трубопроводам сжатым воздухом низкого давления (до 7 кгс/см²), высокого давления (до 350 кгс/см²) и природным газом, растворенным ацетиленом и газообразным кислородом в баллонах для производства сварочных работ в цехах завода, холодом для холодильных камер комбината питания и его филиалов, глубокого холода на технологические нужды завода; осуществляет работы по зарядке пенных и углекислотных огнетушителей, ремонту и испытанию запорной арматуры высокого давления, градирни, холодильных установок, насосной оборотного водоснабжения, трубопроводов воздуха низкого и высокого давлений, природного газа. Участки цеха расположены в корпусах завода № 45, 45а, 40, 42, 4, 93, 50, 20Д, 20Б, насосной.

## 2.2 Анализ трудового потенциала цеха 2422

Люди, работающие на предприятии, составляют его основу. Численность персонала определяется согласно штатному расписанию и зависит от предполагаемого объема выполняемых работ. Штатное расписание разрабатывается отдельно по каждому производству или структурному подразделению и утверждается Генеральным директором.

Все расчеты численности персонала должны базироваться на нормировании труда, значение которого в условиях рыночной экономики неизменно возрастает.

Определение численности вспомогательных рабочих планируется по нормам обслуживания и числу рабочих мест. Там, где не устанавливаются нормы и объемы, численность может быть определена в зависимости от числа рабочих мест основных рабочих (Чрм) и сменности работы предприятия (Ксм).

Структура персонала цеха 2422 представлена на Рис. 7.



Рис. 7. Структура персонала цеха 2422

В структуре персонала наибольшая доля принадлежит рабочим (80,75%), доля управленческого персонала составляет всего 6,42%.

Динамика и структура кадров характеризуют обеспеченность предприятия необходимыми кадрами работников соответствующих специальностей и квалификации.

Динамику кадров характеризует среднесписочная численность работников, которая определяется в соответствии с «Инструкцией об использовании численности работников и использовании рабочего времени».

Работники производственных участков обеспечены обустроенными санитарно-бытовыми помещениями: санузлами, гардеробами и душевыми.

За вредные условия машинист компрессорных, насосных и холодильных установок; зарядчик огнетушителей; генераторщик ацетиленовых установок; слесарь-ремонтник, занятый на испытании и ремонте фреоновых компрессоров и холодильных установок; слесарь по эксплуатации и ремонту подземных газопроводов, занятый ремонтом подземной и заводской газовой сети; слесарь-ремонтник, занятый ремонтом ацетиленовых установок; электрогазосварщик; лаборант химического анализа, инженер-химик получают дополнительный отпуск. Кроме этого электрогазосварщик и генераторщик имеют основания для льготного пенсионного обеспечения.

Работники цеха, работающие во вредных для здоровья условиях, получают молоко и доплату за данные условия труда. Периодический медосмотр – ежегодно.

Все работники цеха обучены и аттестованы по вопросам охраны труда.

Анализ персонала должен содержать анализ качественной его структуры, которая характеризуется рядом параметров, таких как возраст, пол, образование, стаж работы.

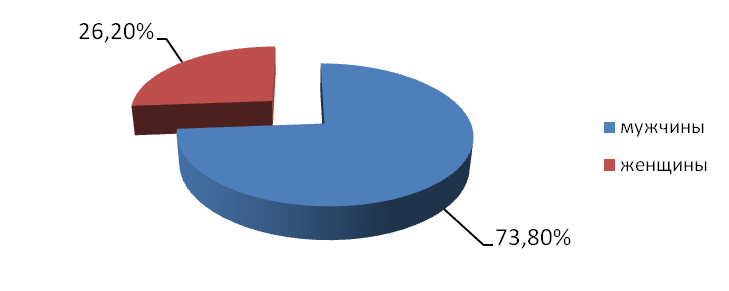


Рис. 8. Структура персонала цеха 2422 по полу

На данный момент в цехе работают 187 человек, из них 49 женщин, что составляет 26,20% от общей численности персонала цеха.

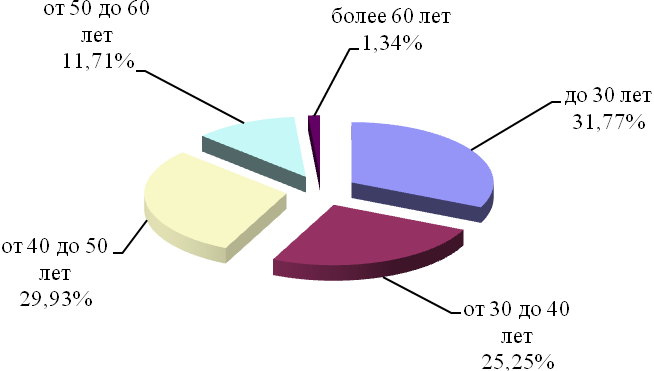


Рис. 9. Структура кадров цеха 2422 по возрасту в 2008 году

Анализ возрастной структуры показал, что самую большую долю составляют работники, возраст которых не превышает 30 лет – 31,77 %.

Вторая по численности группа это работники от 40 до 50 лет, их доля 29,93%.

Работники от 30 до 40 лет составили – 25,25 %.

Доля работников от 50 до 60 лет - 11,71 %.

Доля работников, возраст которых превысил 60 лет незначителен, всего 1,34 %.

Значительно сокращается доля работников свыше 55 лет, что объясняется тем, что цех 2422 относится к числу производств, оказывающих вредное влияние на здоровье человека, и поэтому предусмотрен досрочный выход на пенсию.

Также следует отметить увеличение количества и доли работников более молодых возрастов, что объясняется политикой предприятия на омоложение кадров.

На предприятии «ЦСКБ-Прогресс» уделяется большое внимание организации работы с молодежью, причем во внимании администрации не только производственные вопросы, но и культурно-досуговые. В коллективном договоре, принятом на предприятии, присутствует раздел «Работа с молодежью».

Работники среднего возраста составляют группу, которая обычно является самой высокопроизводительной на любом предприятии. На предприятии «ЦСКБ-Прогресс» эта группа по численности занимает третье место.

Анализ текучести кадров показал, что она самая высокая среди этой категории работников. Многие увольняющиеся отмечают, что, несмотря на высокий уровень заработной платы, труд на предприятии достаточно тяжелый и вредный для здоровья.

Большое значение имеет характеристика персонала по уровню образования. Такой анализ представлен в табл. 2.

Таблица 2 Структура персонала цеха 2422 по уровню образования

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 год | | 2008 год | | Изменение в структуре |
| Чел. | Уд. вес, % | Чел. | Уд. вес, % |
| 1. Высшее | 31 | 17,2 | 34 | 18,1 | +0,9 |
| 2. Незаконченное высшее | 6 | 3,3 | 7 | 3,7 | +0,4 |
| 3. Среднее техническое | 56 | 31,1 | 62 | 33,3 | +2,1 |
| 4. Среднее общее | 87 | 48,4 | 84 | 44,9 | -3,5 |
| Всего | 180 | 100 | 187 | 100 | - |

Уровень образования персонала невысокий, значительную долю составляют работники, имеющие среднее образование.

Это объясняется тем, что значительную часть работников составляют рабочие.

Но следует отметить, что уровень образования в 2008 году выше, чем в 2007 году, но незначительно.

Графическое изображение структуры персонала по уровню образования представлен на Рис. 10.



Рис. 10. Структура персонала цеха 2422 по уровню образования

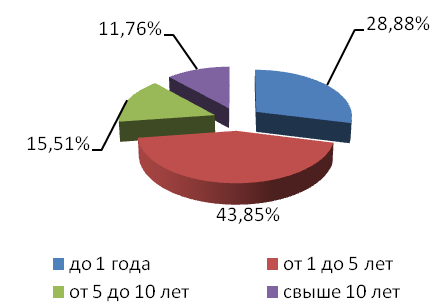
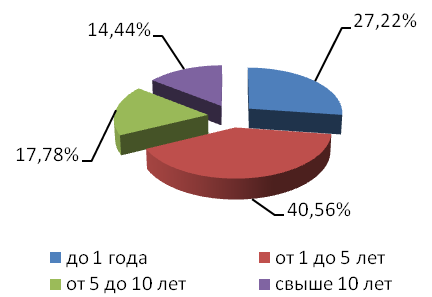
В настоящее время многие работники учатся в высших учебных заведениях или техникумах. Администрация поддерживает стремление работников повысить свой образовательный уровень.

Характеристикой определяющей состояние кадров является стаж работы на предприятии. Анализ стажа работы работников цеха 2422 показан в табл. 3. и на Рис. 11.

Таблица 3 Структура персонала цеха 2422 по стажу работы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 год | | 2008 год | | Изменение в структуре |
| Чел. | Уд. вес, % | Чел. | Уд. вес, % |
| 1. До 1 года | 49 | 27,2 | 54 | 28,9 | +1,7 |
| 2. От 1 года до 5 лет | 73 | 40,6 | 82 | 43,9 | +3,3 |
| 3. От 5 до 10 лет | 32 | 17,8 | 29 | 15,5 | -2,3 |
| 4. Свыше 10 лет | 26 | 14,4 | 22 | 11,7 | -2,7 |
| Всего | 180 | 100 | 187 | 100 | - |

2007 год



2008 год

Рис. 11. Динамика структуры персонала цеха 2422 по стажу работы

Анализ показал, что значительное число работников 40,6 % работает на предприятии от 1 года до 5 лет, а также большое число работников работает на предприятие более 5 лет.

Но доля работников, проработавших менее года также значительна, что свидетельствует о значительном обновлении кадрового состава.

При этом следует сказать, что стаж работы в целом в 2007 году сократился, выросла доля работников, проработавших незначительный срок, и сократилась доля работников, проработавших более 5 лет. Это объясняется рядом причин.

На предприятии администрация активно занимается обновлением кадров, и предпочтение отдается молодым работникам.

Особый интерес для анализа персонала представляет движение кадров. Различают движение внешнее, характеризуемое оборотом по приему, выбытию, коэффициентом постоянства кадров и внутреннее движение, характеризуемое переходом рабочих из одного подразделения в другое, или переходом из одной квалификационной категории в другую [25, с.151].

В цехе 2422 текучесть кадров достаточно высокая и наиболее значительная среди молодых работников (22,0%), имеющих небольшой стаж работы на предприятие. Молодые работники не всегда соответствуют требованиям, предъявляемым на предприятии к сотрудникам. Также следует отметить, что труд рабочих в цехе 2422 является тяжелым и достаточно вредным для здоровья. Несмотря на перевооружение производства, внимание охране труда уделяется недостаточно.

Поэтому многие молодые рабочие, проработав небольшой срок на предприятии, увольняются. Этим частично объясняется значительная доля работников, проработавших менее 5 лет. Для закрепления молодых кадров проводится достаточно большая работа, но она не всегда дает результат. Следует сказать, что заработная плата работников, не имеющих опыта работы, невысокая.

Средние зарплаты рабочих, вспомогательного и управленческого персонала цеха 2422 работников цеха представлены в табл. 4.

Таблица 4 Группировка работников цеха по уровню зарплаты

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Численность со средней зарплатой | | | | | Итого |
| 5,0 – 7,0 | 7,0 – 9,0 | 9,0 – 11,0 | 11,0-13,0 | 13,0 и выше |
| 1.Количество человек, чел. | 78 | 52 | 37 | 16 | 4 | 187 |
| 2. Середина интервала | 6,0 | 8,0 | 10,0 | 12,0 | 14,0 |  |
| 2.Удельный вес работников в группе, % | 41,71 | 27,81 | 19,78 | 8,56 | 2,14 | 100% |
| 3.стр. 1\*2 | 2,5026 | 2,2248 | 1,978 | 1,0272 | 0,2996 | 8,032 |

Таким образом, средняя зарплата сотрудников в цехе 2422 составляет 8032 рублей.

При этом около 70 % сотрудников имеют зарплату ниже 8 000 рублей.

Таблица 5 Распределение работников цеха по уровню заработной платы и уровню текучести

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | Число работников | Средняя зарплата | Число уволенных | Число принятых | Уровень текучести, % |
| 1. Управленческий | 12 | 14,648 | 1 | 1 | 8,33 |
| 2. Инженерно-технический персонал | 24 | 9,32 | 4 | 3 | 14,6 |
| 3. Рабочие | 142 | 7,44 | 39 | 29 | 23,9 |
| 4. Вспомогательный | 9 | 5,12 | 3 | 3 | 33,3 |
| Всего | 187 | 8,032 | 47 | 36 | 22,2 |

1. Как было представлено в первой главе дипломного проекта, затраты на замену рабочего составляют 7-20% его годовой заработной платы, специалиста - 18-30%, управленца - 70-100%.

Потери от текучести в 2008 году составили:

- рабочих: 7,44\*12\*0,20\* 39 = 696,384 тыс. руб.

- вспомогательного персонала: 5,12\*12\*0,07\*3 = 12,902 тыс. руб.

- инженерно-технического персонала: 9,32\*12\*0,24\*4 = 107,366 тыс. руб.

- управленческого персонала: 14,648\*12\*0,7\*1 = 123,043 тыс. руб.

Таким образом, суммарные годовые потери от текучести персонала в цехе 2422 составили:

696,384 + 12,902 + 107,366 + 123,043 = 939,695 тыс. руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что на предприятии имеется определенный состав работников, который трудится достаточно большой период времени, имеет высокую квалификацию, стаж и опыт работы.

Проблема заключается в том, что вновь принятые работники не имеют достаточного опыта и квалификации, что требует их обучения, которое занимает значительное время и средства, негативно влияя на результаты деятельности. И эта проблема обостряется текучестью кадров.

Потери от текучести персонала в цехе 2422 в 2008 году составили 939,695 тыс. руб.

## 2.3 Выявление причин текучести кадров цеха 2422

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

Под кадровой политикой организации обычно понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральное направление на длительную перспективу, общие специфические требования к персоналу.

В зависимости от ориентации организации на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава различают открытую и закрытую кадровую политику.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватная для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, а также, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов [16].

В современных организациях складывается комплексное понимание кадровой политики: с одной стороны - как обеспечение всех участков производства рабочей силой, а с другой стороны - как создание мотивации работников на высокопроизводительный и эффективный труд.

Кадровая политика может быть пассивной, превентивной и активной.

Пассивная кадровая политика проявляется в том, что у руководства фирмы отсутствует четкая программа действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных ситуаций, конфликтов, нарушений трудовой дисциплины и т.п.

Превентивная кадровая политика проявляется в том, что руководство фирмы опирается на прогнозы развития персонала и разрабатывает программы развития организации, в которых определяются перспективная потребность в кадрах и задачи развития персонала.

Активная кадровая политика предполагает, что кадровая служба разрабатывает и реализует кадровую стратегию, целенаправленно осуществляет программы подготовки и развития персонала.

Кадровая политика ФГУП ГНПРКЦ «ЦСКБ-Прогресс» и цеха 2422 является активной, так как на предприятии разработана и осуществляется кадровая стратегия, направленная на обеспечение предприятия кадрами высокой квалификации, формированию у работников чувства гордости и ответственности за предприятие.

Кадровую политику предприятия ФГУП ГНПРКЦ «ЦСКБ-Прогресс» и цеха 2422 нельзя назвать чисто открытой или закрытой. При наборе персонала достаточно большое количество работников набирается со стороны, как на низшие, так и на высшие должности. Преимущество имеют молодые работники, что не всегда оправдано. Обучение персонала проходит достаточно активно и осуществляется оно преимущественно на предприятии.

Кадровое планирование, будучи составной частью кадровой политики, является и частью планирования деятельности предприятия. Узловыми вопросами кадрового планирования являются определение потребности в кадрах, планирование источников пополнения кадров и планирование издержек на содержание персонала.

Исходными данными для определения плановой численности рабочих предприятия и в том числе цеха 2422, их профессионального и квалификационного состава являются производственная программа и плановая норма выработки и норм обслуживания. Расчет ведется по группам работ.

Выявленная потребность сопоставляется с имеющимися кадровыми ресурсами организации. Если эти ресурсы недостаточны, то планируется пополнение кадров за счет внутренних и внешних источников. Каждый из этих источников имеет свои достоинства и недостатки.

Планирование кадровых расходов предполагает их деление на основные и дополнительные. К основным расходам относится оплата по результатам труда, это заработная плата, премия и отчисления в фонды социального страхования. К дополнительным - расходы на жилье, медицинское обслуживание, повышение квалификации.

На предприятии «ЦСКБ-Прогресс» главный энергетик определяет вакансии цеха 2422 и оформляет их в форме заявки, в которой дается описание должности, требуемая квалификация, разряд и другие характеристики работы (Приложение 4). Данная заявка рассматривается отделом кадров и Дирекцией по персоналу. Отдел кадров определяет способы заполнения вакансий. Это может быть набор работников со стороны или внутренний перевод.

Одно из направлений управления персоналом на предприятии – набор и отбор персонала. Предприятие заинтересовано в повышении конкурентоспособности, что требует отбора, как высокоэффективных технологий, так и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умения, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства.

В цех 2422 набор работников идет постоянно, что связано с расширением производства, увольнением работников или другими причинами. На предприятии в основном нанимают работников со стороны, что часто приводит к ошибкам и является одной из причин значительной текучести кадров. В настоящее время в цехе 2422 она составляет около 22,2 %, что выше среднего по предприятию (12%). Среди рабочих она еще выше. Достаточно высокий уровень текучести рабочих среди работников имеющих небольшой стаж работы на предприятии. Причинами увольнения рабочие называют тяжелые условия труда, строгий график работы, а также уровень заработной платы не соответствующий трудовым усилиям.

Отдел кадров знакомится с анкетой претендента и если он соответствует необходимым требованиям, то он приглашается на собеседование, где получают дополнительные сведения о претенденте, о его способностях и моральных качествах. Если кандидат претендует на руководящую должность, то при беседе присутствует психолог.

Собеседование не является идеальным методом личностной оценки претендента, поэтому оно дополняется другими методами. Если на работу принимается рабочий, то проводится квалификационное тестирование, которое позволяет определить уровень квалификации работника. Если кандидат претендует на руководящую должность, то его соответствие занимаемой должности определить гораздо сложнее. В этом случае на «ЦСКБ-Прогресс» проводится не только квалификационное тестирование, но и психологическое.

Прием на работу заканчивается подписанием трудового договора.

При приеме на работу претендент проходит испытательный срок от 1 до 3 месяцев, длительность которого зависит от занимаемой должности.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Цех 2422 отличается достаточно высокой текучестью кадров и особенно она высокая среди молодых рабочих. В этих условиях возрастает роль адаптации, при этом повышенное внимание необходимо уделять первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой работе со стороны администрации организаций. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Следует сказать, что в цехе 2422 наблюдается неотработанность механизма управления процессом адаптации и особенно молодых рабочих. В качестве наставников за ними закрепляются более опытные работники. Но при этом их материальное поощрение незначительно.

Поэтому часто молодые работники предоставлены сами себе, период адаптации увеличивается, растет чувство неудовлетворенности. Кроме того, опытные работники не спешат делиться с ними своим мастерством, что характерно в настоящее время практически для всех отечественных предприятий.

Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать.

Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага всего персонала руководство организации должно постоянно работать над повышением его потенциала.

Развитие персонала - комплекс мер, включающих профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации.

Цель развития персонала - обеспечение организации хорошо подготовленными работниками для эффективной работы и реализации стратегического развития предприятия.

Управление развитием персонала реализуется в рамках двух основных направлений: обучение, планирование и развитие карьеры.

Следует различать три вида обучения:

1. Подготовка кадров - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

2. Повышение квалификации кадров - обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

3. Переподготовка кадров - обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Необходимость проведения подготовки или повышения квалификации персонала внутри фирмы могут обусловливаться следующими причинами: нехватка квалифицированных кадров на национальном уровне, давление конкурентов, создающее условия для более эффективного использования труда собственных работников, технологические изменения, связанные с научно-техническим прогрессом, подготовка к более высокой должности, развитие потенциала работников, рост объемов производства, рост социальной ответственности фирмы за ее работников, т. е. создание фирмой условий для развития работников.

Цели повышения квалификации, подготовки и переподготовки:

* удержание работника в организации, сохранение его для фирмы;
* продвижение по служебной лестнице (создание резерва на управленческие должности);
* повышение производительности и качества труда, а также качества продукции;
* предотвращение профессиональной деградации специалистов;
* нахождение сотрудниками тех видов работ, которые соответствуют их темпераменту, запросам и характеру специальности.

На предприятии «ЦСКБ-Прогресс» в целом и в цехе 2422 постоянно присутствуют профессиональная подготовка кадров, повышение квалификации и переподготовка.

Для осуществления деятельности по подготовке и переподготовке кадров на предприятии существует отдел развития и подготовки кадров.

На основе текущих и перспективных планов предприятия, а также заявок подразделений отдел составляет план повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих, подготовки рабочих кадров.

В отделе совместно с линейными руководителями определяется вид необходимого обучения или повышения квалификации, число сотрудников, которые должны пройти обучение или повысить свою квалификацию.

На основе этих данных определяются необходимые затраты. Далее разрабатывается порядок и режим обучения работников и осуществляется контроль за качеством учебного процесса.

Характеристика видов обучения представлена в табл. 6.

Таблица 6

Характеристика видов обучения

|  |  |
| --- | --- |
| Виды обучения | Характеристика вида обучения |
| Профессиональная подготовка кадров | Приобретение знаний, умений и навыков. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности |
| Повышение квалификации (профессиональное совершенствование) | Расширение знаний, умений, навыков и способов с целью приведения их в соответствие с требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста. |
| Профессиональная переподготовка | Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности. |

На предприятии «ЦСКБ-Прогресс» и в том числе в цехе 2422, число работников повышающих свою квалификацию или проходящих переподготовку достаточно большое. На предприятии принята программа, что каждый работник должен пройти обучение один раз в три года.

Анализ показал, что число обучившихся работников на предприятии достаточно велико, их число за три года увеличилось на 71 человека, доля выросла на 8,32 %. Достаточно большое число рабочих прошедших обучение.

Система служебно-профессионального продвижения - совокупность средств и методов должностного продвижения персонала. В практике управления различают два вида должностного продвижения: продвижение специалиста и продвижение руководителя.

Рабочие должности не предполагают значительного продвижения по служебной лестнице. В основном рабочие повышают свой квалификационный разряд. В цехе 2422 велика доля рабочих, она составила в 2008 году 80,7 % (151 чел.).

По уровню образования персонал рабочих специальностей распределен, как представлено на диаграмме Рис. 12.

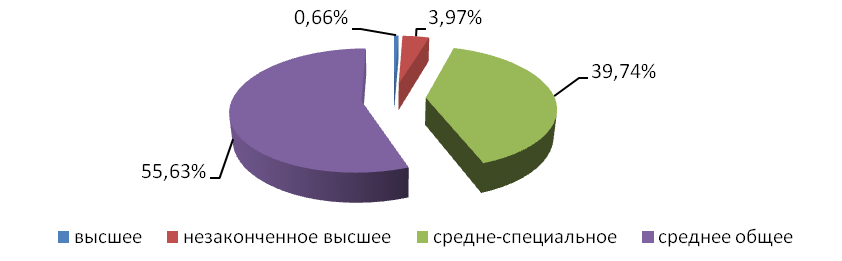


Рис. 12. Распределение рабочих цеха 2422 по уровню образования

Данные диаграммы, показывают, у рабочих достаточно высокий уровень образования – 44,37 % рабочих имеют образование выше среднего. Рабочие, имеющие высокую квалификацию, образование и пользующиеся уважением, могут быть назначены мастерами.

Важный момент, который должен решаться на предприятии - мотивация труда. Для этого необходимы знания в области психологии работы трудовых коллективов [17]. Работник, приходящий каждый день на работу и выполняющий определенные функции, - многогранная личность, его нельзя рассматривать только как рабочую силу.

Цель предприятия - рост производительности труда, повышение качества продукции, рост эффективности производства и цель работника как личности с его многообразными потребностями могут не совпадать и даже часто не совпадают.

Как отмечалось выше в цехе 2422 достаточно высокая текучесть кадров и, особенно среди вновь принятых молодых работников. Также периодически возникают конфликты, как между работниками, так и между работниками и администрацией. Многие рабочие, с большим трудом устроившись на предприятие, испытывают разочарование, отсюда частые нарушения дисциплины и увольнения.

Определить мотивационные составляющие производственного процесса цеха 2422 можно путем их анкетирования. Проведение беседы целесообразно как средство получения дополнительной информации или уточнения тех или иных данных или моментов, полученных в результате анкетирования [16].

В анкетировании участвовало 41% рабочих (62 чел.). Для анкетирования была выбрана именно эта группа работников, так как число проблем в ней больше, чем в других группах работников цеха.

Выборка - та часть генеральной совокупности, которую мы непосредственно наблюдаем. Посредством изучения эмпирических закономерностей по выборочным данным делаются выводы относительно всей генеральной совокупности.

Выборка, естественно, должна быть репрезентативной, т. е. все эмпирические закономерности, полученные по ней, можно распространить и на всю генеральную совокупность.

В анкетировании участвовали рабочие мужчины и женщины из различных возрастных групп и имеющие разный уровень образования с учетом репрезентативности выборки.

Женщины – 16 чел. (25,8%); мужчины - 46 чел. (74,2%).

С учетом возрастных групп и уровня образования выборка имеет следующий вид:

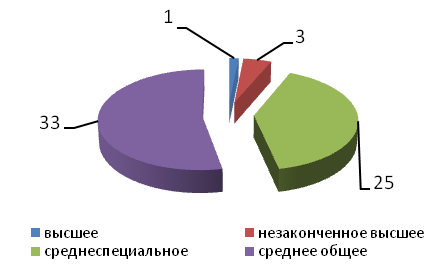
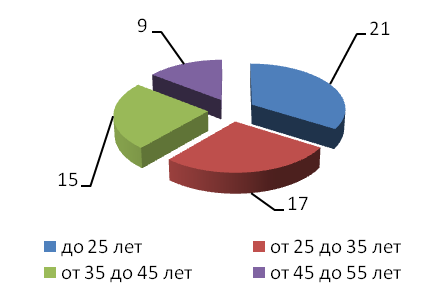


Рис.13. Выборка рабочих для анкетирования с учетом возрастных групп и уровня образования (чел.)

Для анкетирования использовалась анкета, приведенная в Приложении 3.

Для исследования удовлетворенности трудом использовался опросник, представленный на сайте market-journal [22], который специализируется на материалах по управлению персоналом.

Данный опросник позволяет оценить не только общую удовлетворенность персонала своим трудом, но и ее составляющие.

Результаты анкетирования в цехе 2422 приведены в табл. 7.

Таблица 7 Результаты анкетирования

|  |  |
| --- | --- |
| Мотивирующие факторы | Средний уровень оценки |
| Организация труда | 2,99 |
| Содержание работы, которую приходится Вам выполнять | 2,79 |
| Санитарно-гигиенические условия труда | 2,74 |
| Уровень заработной платы | 2,64 |
| Система премирования | 2,76 |
| Отношения в коллективе | 2,83 |
| Отношения с руководством | 2,99 |
| Отношения администрации к запросам работников | 3,03 |
| Перспективы роста | 3,00 |
| Объективность оценки работы руководством | 2,87 |
| Возможность обучения и повышения квалификации | 3,64 |
| Степень своей информированности о положении дел в компании и перспективах его развития | 2,86 |
| Степень обеспеченности всем необходимым для работы | 2,83 |
| Решение социальных вопросов | 2,49 |

5 - высокая оценка

4 - хорошая оценка

3 - средняя оценка

2 - плохая оценка

1 - очень плохая оценка

Результаты анкетирования работников показали, что практически по всем ответам получены средние результаты. Результаты ответов варьируют от 3,64 до 2,49 баллов. Наиболее высоко оценили работники возможность повышения своей квалификации - средний балл 3,64 (Рис. 14).



Рис. 14. Распределение мотивирующих факторов по уровню значимости

Наименьшее удовлетворение рабочие испытывают от решения социальных вопросов (2,49 балла) и уровня заработной платы (2,64 балла), учитывая условия труда ее нельзя считать высокой.

На предприятии социальные проблемы решаются плохо, но это характерно не только для предприятия «ЦСКБ-Прогресс», но и почти для всех унитарных предприятий в России. Также не совсем устраивает работников система премирования и санитарно-гигиенические условия труда. По данным анкетирования средний бал по данным мотивирующим факторам составляет соответственно 2,74 и 2,76 баллов.

Средний балл 2,83 свидетельствует, что рабочих не устраивают отношения в коллективе, то есть администрация завода и в том числе цеха 2422 основное внимание уделяет производственным вопросам, а не налаживанию межличностных отношений, которые формируют социально-психологический климат в коллективе. В коллективе часто возникают конфликты, которые негативно влияют на процесс производства.

В цехе 2422 хорошо налажена система обучения работников, почти 30 % работников производства в 2007 -2008 годах прошли обучение. Но при этом в производстве отсутствует ясная и отлаженная система продвижения работников. По результатам анкетирования такой мотивирующий фактор, как перспективы карьерного роста получил всего 2,83 балла. Часто на руководящие должности принимаются работники со стороны, а не выдвигаются среди работников предприятия, что негативно влияет на создание системы заинтересованности и снижает общие результаты деятельности, а также приводит к увеличению текучести кадров.

Анализ системы управления персоналом ФГУП ГНПРКЦ «ЦСКБ-Прогресс» цеха 2422 показал ряд недостатков, которые снижают удовлетворенность работников работой и часто являются причиной их принятия решения об увольнении. Вопросы кадрового планирования, отбора, оценки, профессиональной ориентации и адаптации на предприятия решаются не в полном объеме. Также не уделяется внимания процессу формирования коллектива, причиной этого являются частые конфликты в организации.

Анкетирование, определившее удовлетворенность работников трудом, показал, что значительное число работников испытывают неудовлетворенность отношениями между сотрудниками (2,83 балла). Именно поэтому при приеме на работу нового сотрудника первым шагом в рамках мотивационной работы должно быть его ознакомление с компанией, историей ее создания, основными сферами деятельности, структурами, целями и задачами, принципами существования, кодексом поведения и организационной культурой предприятия.

Кроме того, каждый сотрудник должен регулярно получать информацию о ситуации на предприятии и всех происходящих изменениях. Анкетирование показало, что этим мотивирующим фактором удовлетворены далеко не все рабочие (2,86 баллов). А ведь этот фактор служит удовлетворению таких важнейших потребностей человека, как потребности в безопасности, сопричастности, информации и соучастии.

Таким образом, анализ выявил как достоинства, так и недостатки действующей системы управления персоналом, которые оказывают существенное влияние на уровень текучести. При отлаженной системе набора и отбора персонала, слабым участком работы кадровой службы является адаптация работников и особенно рабочих.

Анализ текучести кадров в цехе 2422, представленный во второй главе дипломного проекта, позволяет сделать следующие выводы:

1. Являясь самостоятельным структурным подразделением предприятия «ЦСКБ-Прогресс» газовоздушный цех 2422 относится к вспомогательному производству и находится в подчинении главного энергетика.

2. Производственная деятельность цеха заключается в обеспечении цехов завода по трубопроводам сжатым воздухом низкого давления и высокого давления и относится к производству с вредными условиями труда. Однако, несмотря на перевооружение производства, внимание охране труда уделяется недостаточно.

3. Заработная плата работников, не имеющих опыта работы, невысокая. Поэтому многие молодые рабочие, проработав небольшой срок на предприятии, увольняются. Этим частично объясняется значительная доля работников, проработавших менее 5 лет.

3. Но на предприятии имеется определенный состав работников, который трудится достаточно большой период времени, имеет высокую квалификацию и опыт работы.

4. В цехе 2422 текучесть кадров достаточно высокая и наиболее значительная среди молодых работников, имеющих небольшой стаж работы на предприятии. С одной стороны, молодые работники не всегда соответствуют требованиям, предъявляемым на предприятии к сотрудникам. С другой стороны такие факторы, как оплата и условия труда, а также отсутствие перспективы карьерного роста приводят к снижению удовлетворенности работой.

5. В цех 2422 набор работников идет постоянно, что связано с расширением производства, увольнением работников или другими причинами. На предприятии в основном нанимают работников со стороны, что часто приводит к ошибкам и является одной из причин значительной текучести кадров.

6. В настоящее время в цехе 2422 текучесть составляет около 22,2 %, что выше среднего по предприятию (12,0%). Среди рабочих и вспомогательного персонала она еще выше и составляет соответственно 23,9 % и 33,3%. Причинами увольнения рабочие называют тяжелые условия труда, строгий график работы, а также уровень заработной платы не соответствующий трудовым усилиям.

7. Анкетирование, проведенное среди рабочих цеха 2422 по выявлению мотивирующих факторов, влияющих на удовлетворенность работой, выявило как достоинства, так и недостатки действующей системы управления персоналом, которые оказывают существенное влияние на уровень текучести.

8. В тройку приоритетов факторов, влияющих на принятие решения об увольнении работников цеха 2422, попадают:

- недостатки в материальном стимулировании, в реальном денежном вознаграждении за индивидуальные достижения в общем результате;

- отсутствие карьерного развития, возможностей самореализации работника;

- неудовлетворительность социально-психологического климата и социальной безопасности, трудности межличностного общения, конфликты.

# 

# 3. Пути снижения текучести кадров в цехе 2242

## 

## 3.1 Программа мероприятий по снижению текучести кадров

Анализ системы управления персоналом ФГУП ГНПРКЦ «ЦСКБ-Прогресс» цеха 2422 показал ряд недостатков, которые снижают удовлетворенность работников работой и часто являются причиной их принятия решения об увольнении.

Цех 2422 отличается достаточно высокой текучестью кадров и особенно она высокая среди молодых рабочих.

Вопросы кадрового планирования, отбора, оценки, профессиональной ориентации и адаптации на предприятия решаются не в полном объеме. Также не уделяется внимания процессу формирования коллектива, причиной этого являются частые конфликты в организации. Опрос, определявший удовлетворенность работников трудом, показал, что значительное число работников испытывают неудовлетворенность отношениями между сотрудниками.

Исследования показали, что кроме удовлетворения его собственных потребностей не существует какой-либо иной движущей силы, которая заставляла и побуждала бы действовать человека так, а не иначе.

Потребности побуждают людей выбирать способ их удовлетворения в соответствии с критерием эффективности, это - максимальное удовлетворение при минимальных затратах. С этих позиций работник подходит к выбору сферы своей трудовой деятельности, того предприятия, на котором ему предстоит трудиться. Он соизмеряет свои первоочередные потребности по степени насущности и сопоставляет их с позицией предприятия по удовлетворению материальных, социальных и духовных потребностей своих работников. Происходит сопряжение целей предприятия и целей самого работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, т.е. мотивация. Под мотивацией понимается желание людей проявлять усилия для достижения целей организации, что позволяет удовлетворять их собственные индивидуальные потребности. Именно поэтому при приеме на работу нового сотрудника первым шагом в рамках мотивационной работы должно быть его ознакомление с компанией, историей ее создания, основными сферами деятельности, структурами, целями и задачами, принципами существования, кодексом поведения и организационной культурой предприятия. Кроме того, каждый сотрудник должен регулярно получать информацию о ситуации на предприятии и всех происходящих изменениях. Это служит удовлетворению таких важнейших потребностей человека, как потребности в безопасности, сопричастности, информации и соучастии.

Именно поэтому при приеме на работу нового сотрудника первым шагом в рамках мотивационной работы должно быть его ознакомление с ФГУП ГНПРКЦ «ЦСКБ-Прогресс», историей его создания, основными сферами деятельности, структурами, целями и задачами, принципами существования, кодексом поведения и организационной культурой предприятия. Кроме того, каждый сотрудник должен регулярно получать информацию о ситуации на предприятии и всех происходящих изменениях. Это служит удовлетворению таких важнейших потребностей человека, как потребности в безопасности, сопричастности, информации и соучастии.

В цех 2422 набор работников идет постоянно, что связано с расширением производства, увольнением работников или другими причинами. На предприятии в основном нанимают работников со стороны, что часто приводит к ошибкам и является одной из причин значительной текучести кадров.

В настоящее время в цехе 2422 она составляет в среднем 22,2 %, что выше среднего по предприятию. Среди рабочих она еще выше. Достаточно высокий уровень текучести рабочих среди работников имеющих небольшой стаж работы на предприятии. Причинами увольнения рабочие называют тяжелые условия труда, строгий график работы, а также уровень заработной платы не соответствующий трудовым усилиям.

Для привлечения трудовых кадров на предприятии рекомендуется использовать кадровые агентства.

При наборе кандидату необходимо заполнять «Анкету претендента на должность» (Приложение 4).

После этого отдел кадров должен ознакомиться с анкетой претендента и если он соответствует необходимым требованиям, то он приглашается на собеседование, где получают дополнительные сведения о претенденте, о его способностях и моральных качествах. Если кандидат претендует на руководящую должность, то при беседе присутствует психолог.

Несмотря на отработанную систему материального стимулирования, достаточно высокий уровень заработной платы, текучесть кадров на рабочих должностях цехе 2422 высокая, и особенно значительна она среди молодых работников, имеющих небольшой стаж работы на предприятии.

Частично это вызвано незащищенностью, которую работник испытывает в первое время на новом месте, недостатком знаний применительно к данной работе, а также часто встречающимися несоответствием между представлениями о работе и самой работой. При подборе кадров предпочтение отдается знаниям, а факторам мотивации работника, его морально-психологическим качествам уделяется слабое внимание.

Новым работникам нужны знания о месте - функциональных обязанностях и требованиях к выполняемой работе, коллективе - то есть людях, окружающих работника, с которыми он будет вступать в контакт в повседневных делах, политике - то есть задачах компании и ожиданиях ее работников, и продукте - то есть товаре или комплексе услуг, с которыми компания выходит на рынок.

Следует сказать, что на предприятии «ЦСКБ-Прогресс» в целом и в цехе 2422 в частности наблюдается неотработанность механизма управления процессом адаптации. Необходимо сделать процесс адаптации, приспособления вновь принятых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным.

Адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд [24].

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

* снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
* сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
* развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Этот механизм предусматривает решение трех важнейших проблем:

* структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией;
* организации технологии процесса адаптации;
* организации информационного обеспечения процесса адаптации.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

* выделение соответствующего подразделения в структуре системы управления персоналом. В настоящее время функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала;
* распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при сокращении, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом.
* развитие наставничества, которое в последние годы на наших предприятиях незаслуженно забыто.

Задача подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии процесса адаптации являются:

- организация курсов по различным вопросам адаптации;

- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;

- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;

- специальные курсы подготовки наставников;

- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;

- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;

- подготовка замены при ротации кадров;

- проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала.

Предлагается разработать в цехе 2422 «ЦСКБ-Прогресс» Положение об адаптации новых сотрудников.

Необходимо не только ознакомить работника с предприятием в целом, но и в первую очередь с его рабочим местом и теми работниками, с которыми ему непосредственно придется работать. Линейный руководитель совместно с работником, организующим и обеспечивающим адаптацию, организует рабочее место нового работника и обеспечивает всем необходимым, готовит программу адаптации, расписание и перечень проверочных операций, назначает наставника, руководит адаптационным процессом, обеспечивает все необходимые знания и информацию, пересматривает процесс адаптации работника и принимает решение о результатах испытательного срока. Все это сделает процесс адаптации, приспособления вновь принятых работников к предприятию более коротким и безболезненным.

Также было отмечено, что при наборе работников основное внимание уделяется его знаниям, опыту, стажу работы. Но при этом практически не учитываются моральные и прочие качества человека. Также было отмечено, что в коллективе часто бывают конфликты, как между отдельными работниками, так и между группами работников.

Таким образом, можно сказать, что цехе 2422 недостаточно уделяется внимания созданию благоприятного психологического климата в коллективе, что является необходимым условием эффективной совместной деятельности работников, которое предполагает совместимость, сработанность и нормальный характер межличностных отношений.

Предприятию рекомендуется также создание рабочей обстановки, основанной на открытости и взаимном уважении и способствующей раскрытию способностей каждого сотрудника. На создание благоприятной социально-психологической обстановки в коллективе повлияет и поведение руководства. Оно должно чаще общаться со своими сотрудниками, интересоваться проблемами работников. Конечно, решить всех проблем не удастся, но внимание со стороны администрации – это хороший стимул.

Еще один существенный фактор – тот, что признание, благодарность руководства за достигнутые результаты также весьма активно мотивирует людей. Признание и благодарность должны присутствовать в работе персонала цеха 2422. Человек оценивает благодарность за свои усилия в работе очень сильно, он оценивает ее как реальное поощрение за достигнутые результаты, приложенные усилия, новаторство, предприимчивость. Если работник чувствует неуверенность в себе или усталость, благодарность всегда придает силы.

При проведении исследования персонала цеха 2422 сотрудниками было отмечен такой негативный фактор, как плохая возможность продвижения по службе и недостаточная оценка трудового вклада сотрудников. Число рабочих перешедших на должности мастера или других руководителей невелико. Администрация чаще прибегает к найму новых работников со стороны. Поэтому те работники, мотивирующим фактором работы которых является профессиональный рост, не могут удовлетворить эту потребность и увольняются.

Продвижение по службе, профессиональный рост выступают значительными факторами мотивации. Когда человек полагает, что достигнутая им должность представляет конечный рубеж, вплоть до ухода на пенсию, его мотивация снижается, а, следовательно, ухудшаются и результаты работы.

В цехе 2422 основная часть рабочие, поэтому продвижение по службе у них ограничено. Оно заключается в повышении квалификации и присвоении более высокого разряда. Но при этом есть категория рабочих, которые имеют высокий профессиональный уровень, а также специальное средне техническое образование и которые могли бы занять должность мастера. Роль мастера на производстве значительна. Желательно, чтобы на эту должность выдвигались работники предприятия, так как они хорошо знают производство, и коллектив в котором работают. Кроме того, это будет существенным мотивирующим фактором, способствующим профессиональному росту рабочего. Поэтому на эту должность желательно выдвигать работника предприятия, а не брать человека со стороны.

Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурентной основе. Его должна осуществлять специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена цеха 2422, непосредственного руководителя среднего звена, специалистов с участием специалистов управления персоналом.

При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность мастера необходимо учитывать систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

1. Общественно-гражданская зрелость - способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, быть самокритичным; активное участие в общественной деятельности.

2. Отношение к труду - чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими.

3. Уровень знаний - наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; общая эрудиция.

4. Организаторские способности - умение организовать систему управления и свой труд; умение работать с подчиненными и с руководителями разных организаций; владение передовыми методами руководства; умение коротко и ясно формулировать цели, излагать мысли, создавать сплоченный коллектив; способность к самооценке своих способностей и своего труда, а также других; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

5. Способность к руководству системой управления - умение своевременно принимать решения; способность обеспечить контроль их исполнения; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке и разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой; уверенность в себе.

6. Способность поддерживать передовое - умение видеть новое; распознать и поддержать новаторов, энтузиастов и рационализаторов; умение распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведении; мужество и способность идти на обоснованный риск.

7. Морально - этические черты характера. К этой группе относятся: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность, уравновешенность, выдержанность, вежливость, настойчивость, общительность, обаятельность, скромность, простота.

Для повышения мотивации труда могут использоваться параллельно как материальное, так и моральное стимулирование.

Расчет эффекта от мероприятий по работе с кадрами связан решением следующих проблем:

* формы проявления эффекта от работы с кадрами;
* выбора критерия эффективности этих мероприятий;
* способа расчета эффекта.

Использование в качестве критериального признака качественности работы с кадрами производительности труда не всегда дает правильный результат. Это объясняется тем, что уровень производительности труда определяется не только и не столько работой с кадрами.

На уровень производительности труда накладывает отпечаток ряд внешних, не зависящих от производства факторов, например, формирование цен на продукцию, изменение конкуренции и т.п. Ряд элементов работы с кадрами оказывает влияние на результирующий показатель не только прямо, но и опосредованно, через другие факторы.

Для повышения мотивации труда в цехе 2422 могут использоваться параллельно как материальное, так и моральное стимулирование.

Поэтому для снижения текучести кадров в цехе 2422 рекомендуются следующие мероприятия, представленные в табл.8.

Таблица 8

План-график мероприятий по снижению текучести кадров в цехе 2422

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятия | Ответственный | Сроки выполнения |
| 1. Разработка системы материального стимулирования | Отдел труда и заработной платы | 03.2010-06.2010 |
| 2. Разработка системы «моральных» стимулов | Отдел развития и подготовки персонала | 03.2010-06.2010 |
| 3. Положение об адаптации новых сотрудников в цехе 2422 | Начальник цеха, линейные руководители | 03.2010-06.2010 |

А. Система материального стимулирования может включать:

1. Повышение уровня постоянной части заработной платы обеспечит уверенность в завтрашнем дне, стабильность работы.
2. Повышение уровня дополнительных премиальных выплат:

* Введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемый в процентах от стоимости реализованной продукции – для сотрудников, способных влиять на объем продаж;
* Выплата ежеквартальных премий за отсутствие сбоев в работе и т.д.;
* Единовременные выплаты за участие в развитии организации (предложения по внедрению новых систем учета, планирования и т.п.).
* Выплата бонусов – годовых вознаграждений по результатам работы, с учетом изменения объема продаж.
* Участие в акционерном капитале предприятия – регулярность выплат повышенных процентов работникам - держателям акций.

3. Для повышения качества труда могут быть использованы системы штрафов и отмены премиальных выплат – в целях обеспечения экономической безопасности, возмещения причиненного ущерба предприятию в результате хищений, прогулов.

Б. В качестве системы моральных «стимулов» могут быть применены:

* Стимулирование свободным временем. То есть по итогам работы каждого работника за определенный период могут быть предоставлены по желанию отгулы, дополнительные выходные.
* Трудовое стимулирование – предоставление возможности продвижения по службе, повышать роль сотрудников в участии управлением предприятием.
* Предоставление возможности хорошо проявившим себя в результатах работы сотрудникам возможность дополнительного обучения, повышения квалификации, выплата стипендий «Отличникам».
* Предоставление качественного медицинского обслуживания, путевок в дома отдыха, как сотрудникам, так и членам их семей, налаживание работы в культурной сфере (проведение вечеров, концертов).
* Воспитание в сотрудниках духа гордости своим предприятием, стремления трудиться на его благо – путем разработки и внедрения специальных программ.

В. Положение об адаптации новых сотрудников в цехе 2422.

Адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд.

Новым работникам нужны знания о месте - функциональных обязанностях и требованиях к выполняемой работе, коллективе - то есть людях, окружающих работника, с которыми он будет вступать в контакт в повседневных делах, политике - то есть задачах компании и ожиданиях ее работников, и продукте - то есть товаре или комплексе услуг, с которыми компания выходит на рынок.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

* выделение соответствующего подразделения в структуре системы управления персоналом. В настоящее время функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала;
* распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при сокращении, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом.
* развитие наставничества, которое в последние годы на наших предприятиях незаслуженно забыто.

Таким образом, рекомендованные в работе мероприятия по улучшению кадровой политики, позволят, повысить удовлетворенность сотрудников работой, снизить текучесть кадров.

## 3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий, направленных на снижение текучести в цехе 2422

При анализе текучести персонала было выявлено, что основными причинами текучести кадров в цехе 2422 являются:

1. неконкурентоспособные ставки оплаты;
2. несправедливая структура оплаты;
3. плохие условия труда;
4. отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;
5. неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;
6. неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией);

Неудовлетворенность заработной платой персонала - один из самых существенных мотивов текучести всех групп персонала цеха 2422.

Неудовлетворенность работников цеха 2422 материальным стимулированием усиливается тем, что отсутствует финансовая прозрачность в организации. Многие работники просто не доверяют руководителям, считая, что предлагаемые им зарплатные схемы далеки от истинных финансовых возможностей организаций, а все новации они расценивают не иначе как попытку «выжать» их по максимуму при минимальной компенсации.

Зачастую ситуация усугубляется еще и тем, что руководство позволяет себе нарушать правила экономических взаимоотношений с персоналом, то и дело меняя условия оплаты труда, причем задним числом [38].

Для определения величины экономического эффекта от внедрения мероприятий по снижению текучести кадров на основе системы материального стимулирования рассмотрим следующие положения.

1. За счет создания дополнительного фонда материального стимулирования только основного персонала цеха (рабочих) уровень текучести предполагается снизить до среднего по предприятию (12,0%).

По мнению Л. Рубцова и В. Гагаринова существует обратная зависимость между уровнем оплаты труда и текучестью кадров [32].

2. За счет внедрения мероприятий по материальному стимулированию и программы по адаптации происходит снижение следующих потерь на основе формул, представленных в работе В. Свистунова и М. Тюленевой:

1) Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников:

По = Зо\*Ди\*Ки (18)

где По - потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

Зо - затраты на обучение и переобучение;

Ди - доля излишнего оборота, текучести;

Ки - коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.

2) Затраты по проведению набора персонала в результате текучести:

Зорг = (Зн \* Дт ) Чизм (19)

где Зн - затраты на набор;

Чизм. - изменение численности работников;

Дт. - доля текучести.

Средние затраты на набор включают затраты на рекламу, затраты на содержание персонала кадровой службы и дополнительные затраты, связанные с анкетированием персонала.

До внедрения мероприятий по материальному стимулированию годовой ФОТ рабочих цеха 2422 составил:

7,44\*12 \* 142 = 8,184\*12\*142 = 12677,76 тыс. руб.

Создание дополнительного фонда материального стимулирования для рабочих в среднем в 5 % от ФОТ приведет к увеличению годовых затрат на ФОТ на сумму:

(7,44 + 5,0%)\*12 \* 142 = 7,812\*12\*142 = 13311,648 тыс. руб.

13311,648 – 12677,76 = 633,888 тыс. руб.

С учетом снижения текучести рабочих до среднего по предприятию, число уволившихся рабочих должно снизиться до 15 чел. (142\*0,12). Тогда потери от увольнения рабочих уменьшатся на сумму:

7,44\*12\* (39-15) \*0,2 = 428,544 тыс. руб.

Затраты на обучение вновь принятого персонала составляют в среднем от 14,0 до 18,0 тыс. руб. на одного работника цеха.

В 2008 году 30% работников прошли обучение:

187 чел \*0,30 = 56 чел.

При снижении текучести персонала хотя бы до среднего значения по «ЦСКБ-Прогресс» в 12%, снижение затрат на обучение составит:

По = 56 \* [(14,0 + 18,0)/2] \* (0,239 - 0,12) = 106,624 тыс. руб.

Средние затраты на наем одного сотрудника составляют от 18,0 до 24,0 тыс. руб. Тогда снижение затрат на набор работников цеха 2422 вследствие снижения текучести до средней в 12,0% составит:

Зорг = 22,0 \* (0,222 - 0,102) \*187 = 493,68 тыс. руб.

ΣЭ = 428,544 + 106,624 + 493,68 = 1028,848 тыс. руб.

Годовой эффект от мероприятий по снижению текучести кадров цеха 2422 составит:

1028,848 - 633,888 = + 394,96 тыс. руб.

Таким образом, рекомендованные в работе мероприятия по улучшению системы материального стимулирования и внедрения программы адаптации, позволят повысить удовлетворенность сотрудников работой, снизить текучесть кадров и повысить их потенциал, а так же получить экономический эффект в сумме:

+ 394,96 тыс. руб.

# 

# Заключение

Сегодня текучесть кадров - также одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия.

В последние годы на российских предприятиях дела нередко складывались так, что в другие организации работники уходили целыми отделами или бригадами. При этом отдельные участки или целые производства были практически парализованы. Пока набираются новые сотрудники, пока они срабатываются друг с другом и становятся коллективом, проходит время, в течение которого предприятие несет убытки, связанные не только с затратами на трудовую адаптацию новых сотрудников.

Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия, хотя в некоторых случаях уровень текучести высок из-за специфики производства.

Исследование литературы по проблемам текучести, представленный в первой главе дипломного проекта, позволил сделать вывод о том, несмотря на запросы практики, в науке еще не сложилось целостной концепции и технологии управления этим процессом.

Однако последствия текучести зависят как от ее количественного размера, так и от качественного состава уволившихся (уволенных) сотрудников организации. Поэтому основу концепции снижения текучести персонала должно составлять не только обеспечение повышения эффективности деятельности организации в целом, но и повсеместное развитие ее кадрового потенциала по сравнению с изменениями внешней среды, а так же программы по адаптации принятого персонала.

При регулировании текучести персонала необходимо выдерживать определенные пропорции в рамках различных категорий персонала, стремясь к формированию рационального кадрового состава организации.

Во второй главе дипломного проекта был проведено исследование текучести кадров в цехе 2422 Государственного научно-производственного ракетно-космического центра «ЦСКБ-Прогресс». Было выявлено, что являясь самостоятельным структурным подразделением предприятия «ЦСКБ-Прогресс» газовоздушный цех 2422 относится к вспомогательному производству и находится в подчинении главного энергетика.

Производственная деятельность цеха заключается в обеспечении цехов завода по трубопроводам сжатым воздухом низкого давления и высокого давления и относится к производству с вредными условиями труда. Однако, несмотря на перевооружение производства, внимание охране труда уделяется недостаточно.

Исследование показало, что заработная плата работников, не имеющих опыта работы, невысокая, поэтому многие молодые рабочие, проработав небольшой срок на предприятии, увольняются.

В цехе 2422 текучесть кадров достаточно высокая (22,2), что выше среднего по предприятию (12,0%). Наиболее значителен уровень текучести среди молодых работников и вспомогательного персонала (33,3%), имеющих небольшой стаж работы на предприятии. Это объясняется тем, что молодые работники не всегда соответствуют требованиям, предъявляемым на предприятии к сотрудникам.

Причинами увольнения рабочие называют тяжелые условия труда, строгий график работы, а также уровень заработной платы не соответствующий трудовым усилиям.

Расчеты показали, что потери от текучести персонала в цехе 2422 в 2008 году составили 939,695 тыс. руб.

Анкетирование, проведенное среди рабочих цеха 2422 по выявлению мотивирующих факторов, влияющих на удовлетворенность работой, выявило как достоинства, так и недостатки действующей системы управления персоналом, которые оказывают существенное влияние на уровень текучести.

Анкетирование показало, что в тройку приоритетов факторов, влияющих на принятие решения об увольнении работников цеха 2422, попадают:

- недостатки в материальном стимулировании, в реальном денежном вознаграждении за индивидуальные достижения в общем результате;

- отсутствие карьерного развития, возможностей самореализации работника;

- неудовлетворительность социально-психологического климата и социальной безопасности, трудности межличностного общения, конфликты.

Именно поэтому при приеме на работу нового сотрудника первым шагом в рамках мотивационной работы должно быть его ознакомление с компанией, историей ее создания, основными сферами деятельности, структурами, целями и задачами, принципами существования, кодексом поведения и организационной культурой предприятия. Кроме того, каждый сотрудник должен регулярно получать информацию о ситуации на предприятии и всех происходящих изменениях.

Это служит удовлетворению таких важнейших потребностей человека, как потребности в безопасности, сопричастности, информации и соучастии.

Неудовлетворенность заработной платой персонала - один из самых существенных мотивов текучести всех групп персонала цеха 2422. Поэтому в третьей главе дипломного проекта для повышения мотивации труда в цехе 2422 были предложены мероприятия, направленные на материальное и моральное стимулирование, а также разработка программы адаптации.

Расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий по снижению текучести кадров на основе системы материального стимулирования показал, что создание дополнительного фонда материального стимулирования для рабочих в 5 % от фонда оплаты труда (633,888 тыс. руб.) приведет к снижению текучести до уровня в 12,0%.

С учетом снижения текучести рабочих до среднего по предприятию, число уволившихся рабочих должно снизиться, что приведет к снижению потерь от увольнения рабочих на сумму 428,544 тыс. руб.

При этом произойдет снижение затрат на обучение вновь принятого персонала на 106,624 тыс. руб., снижение затрат на набор работников цеха 2422 составит 493,68 тыс. руб.

Таким образом, рекомендованные в работе мероприятия по улучшению системы материального стимулирования и внедрения программы адаптации, позволят повысить удовлетворенность сотрудников работой, снизить текучесть кадров и повысить их потенциал, а так же получить экономический эффект в сумме: + 394,96 тыс. руб.

# Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части I и II. [Текст] - М.: Проспект, 2008.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] – СПС «Гарант», 2009.

3. Постановление Госкомстата от 31.11.01 Г. № 891 «Инструкция об использовании численности работников и использовании рабочего времени» [Электронный ресурс] - СПС «Гарант».

4. Аскарова, В.В. Проблемы текучести персонала в организациях [Текст] // Отдел кадров. – 2008. - № 2.

5. Беннетт, Р. Коэффициенты расчета текучести кадров [Электронный ресурс] - http://www.elitarium.ru/2009/07/13/

6. Бухалков М.И. Совершенствование организации и нормирование труда в современном производстве [Текст]: Учебное пособие. – Самара: СамГТУ, 2006.

7. Голубков, Е. П. Анализ текучести кадров на предприятии [Текст] // Менеджмент в России. - 2006.- №4. - с.23-29.

8. Гольцов А. В. Методы снижения текучести кадров [Текст] // Маркетинг. - 2006. - № 2. - с.39-43

9. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом [Текст]: Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 352с.

10. Григорьева И. Текучесть кадров [Электронный ресурс] - www.bonsk.ru

11. Долбунов А. А. Текучесть кадров - основная проблема предприятий [Текст] // Маркетинг. - 2006. - № 12. - с.57-64

12. Зорин А.Л. Справочник экономиста в формулах и примерах [Текст] – М.: Профессиональное издательство, 2008.

13. Каверина, Ю. Почему люди уходят и что с этим делать [Электронный ресурс] - www.kadrovik.ru

14. Каменипера, С.Е. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий [Текст]: Учебник для вузов. - М.: Высшая школа. - 2005. - 613с.

15. Кибанов, А. Покидая прежнее место работы [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. - № 3.

16. Кибанов, А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Реламентация труда [Текст] - М.: ПРИОР, 2007

17. Климов, Е.А. Введение в психологию труда [Текст] – М.: ЮНИТИ, 2006.

18. Коробейников, О.П., Хавин Д.В., Ноздрин В.В. Экономика предприятия [Текст]: Учебное пособие. - Нижний Новгород, 2003.

19. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала [Текст] - М.: Дело, 2007.

20. Наследов, А.Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных [Текст] - СПб.: Речь, 2004.

21. Никифорова, Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании [Текст] // Кадровое дело. 2006. - № 2.

22. Опросник для исследования удовлетворенности трудом [Электронный ресурс] - http://www.market-journal.com/psihupravlenie/112.html

23. Официальный сайт Министерства экономического развития инвестиций и торговли самарской области [Электронный ресурс] - http://www.economy.samregion.ru/

24. Перцова Н. Как управлять текучестью персонала [Текст] // Секрет фирмы. 2008. - № 9.

25. Попазова, О.А. Экономика труда [Текст] – СПб.: Вектор, 2005. – 192 с.

26. Проблема текучести кадров и пути её решения [Электронный ресурс] - http://www.job.ws/articles/tekuchest.html, 16.07.2008.

27. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] – М.: Аспект-Пресс, 2000.- с. 172

28. Пустынникова, Ю. Почему уходят квалифицированные сотрудники и руководители? [Текст] //Кадровый менеджмент. – 2005. - № 1.

29. Романов, В. Плюсы и минусы текучести кадров [Электронный ресурс] - www.avantapersonnel.ru

30. Ребрин, Ю. И. Основы экономики и управления производством [Текст] - Таганрог: ТРТУ, 2002. - 516с.

31. Ремизов, Н.Д. Менеджмент персонала предприятия [Текст] – М.: Дело 2005.

32. Рубцов, Л. Уровень оплаты труда и текучесть кадров: зависимость обратная [Текст] / Л. Рубцов, В. Гагаринов // ЧТ. – 2002. - №7.

33. Свистунов, В. Современные подходы к оценке текучести персонала [Текст] / В. Свистунов, М. Тюленева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. - № 6.

34. Скавитин, А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров [Электронный ресурс] // Управление персоналом - http://www.aup.ru/articles/personal/

35. Скавитин, А.В. Современные тенденции развития трудового законодательства в вопросах расторжения трудовых отношений // Материалы 59-й научно-практической конференции ИГЭА на сайте Иркутской государственной экономической академии [Электронный ресурс] - http://www.isea.ru/russian/science/mat/59

36. 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.

37. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом [Текст] // Кадры, персонал. - 2005. - № 6.

38. Сотникова, С. Диагностика текучести персонала в торговле [Текст] / С. Сотникова, Ю. Соловьева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. - № 11.

39. Управление персоналом организации [Текст]: Учебное пособие/ под ред. А.Я. Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2007.

40. Управление персоналом [Текст] / под ред. Т.Ю. Базарова.- М.: Академия, 2009.

41. Управление текучестью кадров и трудовой дисциплиной [Электронный ресурс] - http://www.market-journal.com/psihupravlenie/61.html

42. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики [Текст] / под ред. Марра, - М.: ЮНИТИ, 2006.

43. Филина Ф.Н. Как бороться с текучестью кадров // Российский бухгалтер [Электронный ресурс] - /http://www.rosbuh.ru, 26.11.2007.

44. [Электронный ресурс] - www.samspace.ru

45. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] М.: Юнити, 2007.

46. Ядов, В. А. Стратегия социологического исследования [Электронный ресурс] - http: //www.soclib.ru

Приложения

Приложение 1

ФОРМА ЗАЯВКИ

на подбор кандидатов на имеющиеся вакансии

Подразделение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность, специальность, направление работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Основные функции, которые должен будет выполнять работник, содержание работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Квалификационные требования к работнику\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Режим работы и условия работы

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оплата труда\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Желательные деловые и личностные качества работника\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Примечания\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Начальник подразделения

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ФИО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 2

Бухгалтер

БТЗ

Начальник цеха 2422

Экономист

Зам. Начальника цеха 2422

Нормировщик

Тех бюро

Машинисты

Отдел энергетика

Отдел Механика цеха

Отдел высокого давления

Отдел низкого давления

Энергетик цеха

Механик цеха

Старший мастер

Электрики

Сменные мастера

Инженеры

Техники

Старший мастер

Сменные мастера

Слесари-механики

Газосварщики

Машинисты

Рис. 1. Организационная структура цеха 2422

Приложение 3

Анкетный опрос

Приведенный ниже список вопросов является инструментом для изучения удовлетворенности работников своим трудом на предприятии. Он поможет руководству организации определить состояния трудовой мотивации персонала.

Ваши ответы полностью конфиденциальны, поэтому отвечайте откровенно.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Мотивирующие факторы | Оценка | | | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | Организация труда |  |  |  |  |  |
| 2 | Содержание работы, которую приходится Вам выполнять |  |  |  |  |  |
| 3 | Санитарно-гигиенические условия труда |  |  |  |  |  |
| 4 | Уровень заработной платы |  |  |  |  |  |
| 5 | Система премирования |  |  |  |  |  |
| 6 | Отношения в коллективе |  |  |  |  |  |
| 7 | Отношения с руководством |  |  |  |  |  |
| 8 | Отношения администрации к запросам работников |  |  |  |  |  |
| 9 | Перспективы роста |  |  |  |  |  |
| 10 | Объективность оценки работы руководством |  |  |  |  |  |
| 11 | Возможность обучения и повышения квалификации |  |  |  |  |  |
| 12 | Степень своей информированности о положении дел в компании и перспективах его развития |  |  |  |  |  |
| 13 | Степень обеспеченности всем необходимым для работы |  |  |  |  |  |
| 14 | Решение социальных вопросов |  |  |  |  |  |

ВАШИ ОТВЕТЫ (отметить в таблице)

5 - высокая оценка

4 - хорошая оценка

3 - средняя оценка

2 - плохая оценка

1 - очень плохая оценка

Вы можете отметить дополнительные сведения о своей работе

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 4

АНКЕТА

претендента на должность

(наименование должности)

1. Фамилия, имя отчество \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Год и место рождения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. Домашний адрес и телефон \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. Образование (учебное заведение, специальность, год окончания)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Специальность

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Общий стаж работы

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Стаж работы по специальности (3 последних рабочих места)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Иностранный язык

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(свободно, со словарем)

1. Практика работы на компьютере

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Наличие водительских прав

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Семейное положение, дети \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Дополнительные сведения о себе (увлечения, черты характера и др.) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. Контактный телефон \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ « \_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2008 г.