

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)

Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Разработка системы удержания персонала предприятия по производству электрооборудования

УДК 005.958:621.31.002

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3204	Корягина Людмила Николаевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Криницына Зоя Васильевна	к.т.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н., доцент		

Томск - 2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Чистякова Н.О.

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3204	Корягина Людмила Николаевна

Тема работы:

Разработка системы удержания персонала предприятия по производству электрооборудования	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	От 26.02.2016г. №1590/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	1. Монографическая и периодическая литература 2. Материалы преддипломной практики в АО «Узэлектроаппарат-Электрощит» 3. Интернет-ресурсы
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. Теоретические и методологические основы построения системы удержания персонала на предприятии. 2. Анализ текучести кадров на предприятии АО «Узэлектроаппарат-Электрощит». 3. Меры и методы по удержанию персонала на предприятии АО «Узэлектроаппарат-Электрощит». 4. Социальная ответственность компании.

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Рисунок 1– Примерная схема компенсационного пакета с постоянными и переменными составляющими; Рисунок 2 – Пример трехуровневой системы мотивации; Таблица 1 – Структура персонала АО «Узэлектроаппарат-Электрощит» начало года; Рисунок 3 – Среднее соотношение численности персонала по категориям; Рисунок 4 – Уровень образования сотрудников предприятия; Таблица 2 – Возрастные категории персонала предприятия в процентном соотношении; Таблица 3 – Анализ персонала по общему стажу в процентах; Таблица 4 – Анализ уровня текучести кадров; Таблица 5 – Коэффициент ежегодного приема персонала; Таблица 6 – Коэффициента оборота по выбытию персонала; Рисунок 5 – Наиболее частые причины недовольства и увольнения сотрудников; Таблица 7 – Основные причины увольнения работников; Рисунок 6 Оценка уровня комплектности сотрудников;
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Громова Татьяна Викторовна
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.12.2015

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Криницына Зоя Васильевна	к.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3204	Корягина Людмила Николаевна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 102 страниц, 8 рисунков, 22 таблицы, 37 использованных источников.

Ключевые слова: топ-менеджеры, золотой кадровый резерв, мотивация, стимулирование, грейтинг, текучесть персонала, удержание сотрудников.

Объектом исследования являются причины текучести персонала на предприятии и методы их устранения.

Цель работы – разработка системы удержания сотрудников на предприятии.

В процессе исследования проводился анализ системы удержания персонала на предприятии АО «Узэлектроаппарат».

В результате исследования была разработана система удержания сотрудников на предприятии, а также анализ эффективности программ КСО.

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики отсутствуют.

Степень внедрения: внедрение на начальном уровне.

Область применения: менеджмент, социология и психология производственных отношений.

Экономическая эффективность/ значимость работы 109.1% по сравнению с 2012 г.

В будущем планируется следовать разработанной системе.

Список используемых обозначений и сокращений:

АУП – Административно-управленческий персонал;

ИТР – Инженерно-технические работники;

ЛНА – Локально-нормативный акт;

ПД – продолжительность рабочего дня;

ПК – персональный компьютер;

ПО – программное обеспечение;

РЗА - Релейная защита и автоматика;

ТЭО – Технико-экономическое обоснование.

Оглавление

Реферат	4
Введение	7
1 Теоретические и методологические основы построения системы удержания персонала на предприятии	8
1.1 Проблема удержания персонала в условиях современной экономики	8
1.2 Выявление проблемы кадровой текучести в организации и факторы, обуславливающие необходимость ее устранения	10
1.3 Причины кадровой текучести, основы разработки системы удержания персонала.....	13
1.4. Методы и этапы построения системы удержания персонала в организации	18
1.5 Мотивация как метод удержания сотрудников	24
2 Анализ текучести кадров на предприятии АО «Узэлектроаппарат-Электрощит»	36
2.1 О предприятии АО «Узэлектроаппарат-Электрощит»	36
2.2 Анализ состава и структуры предприятия	39
2.3 Динамика изменения структуры персонала и анализ текучести кадров на предприятии..	46
2.4 Анализ движения персонала – расчет коэффициентов прибытия, убытия и текучести	50
2.5 Анализ причин текучести кадров на предприятии.....	53
3 Меры и методы по удержанию персонала на предприятии АО «Узэлектроаппарат-Электрощит»	60
3.1 Причины текучести кадров.....	60
3.2 Совершенствование материальной мотивации персонала	65
3.3 Оптимизация социального пакета.....	73
3.4 Улучшение условий труда	74
3.5 Повышение квалификации	75
3.6 Расчет затрат на мероприятия	80
Социальная ответственность	88
Заключение.....	96
Список используемых источников	98

Введение

Текучесть персонала явление распространенное как в Узбекистане, так и в странах зарубежья. Данная проблема требует поиска оптимального решения, так как вместе с покидающими рабочее место сотрудниками, компания теряет не только человеческий капитал, но и средства, вложенные в обучение и поиски этих сотрудников.

Актуальность проблемы очевидна: сегодня компаниям в первую очередь нужно ориентироваться на удержание опытных специалистов.

Объектом данной ВКР является политика удержания кадров в АО «Узэлектроаппарат-Электрощит».

Предметом исследования являются меры по удержанию персонала в данной компании.

Цель ВКР: разработка системы удержания персонала на предприятии АО «Узэлектроаппарат-Электрощит».

Задачи ВКР:

1. Произвести анализ теоретических аспектов удержания персонала и текучести персонала на данном предприятии. Проанализировать теоретические аспекты реализации политики удержания персонала как следствия текучести кадров.

2. Рассмотреть методы и возможные меры принятые в области управления персоналом и его мотивации.

3. Выявить первоначальные причины текучести кадров в АО «Узэлектроаппарат-Электрощит».

4. Изучить материалы, касающиеся разработки мер, которые можно предпринять для удержания персонала.

5. Разработка системы удержания персонала в рассматриваемой компании.

1 Теоретические и методологические основы построения системы удержания персонала на предприятии

1.1 Проблема удержания персонала в условиях современной экономики

Важность удержания и мотивации сотрудников является важным условием успеха для любой компании. Для того, чтобы поддерживать уровень мотивации работников относительно качества и количества выполняемой работы, руководитель предприятия должен уделять этому вопросу должное количество внимания. На первом этапе необходимо диагностировать мотивации найма и удержания кадров, выявив те причины, из-за которых ценный сотрудник желает работать в конкретной компании. На основе полученных данных разрабатывается система удержания и мотивации кадров [7].

Проведенные исследования по подбору персонала, на рынке труда, позволили выявить не слишком положительную, но, тем не менее, устойчивую тенденцию. Как было выявлено в ходе исследований, на одном рабочем месте среднестатистический гражданин Узбекистана задерживается лишь на 2-3 года, максимум на 5 лет. Вместе с тем, отечественные работодатели реагируют на это с невозмутимым спокойствием, что отличает их от зарубежных нанимателей. Более того, на сегодня, сотрудник, остающийся на своей позиции в компании в течение более длительного периода времени, порождает подозрения.

Проблематика сохранения персонала в компании тесно сопрягается с трудностями удержания и повышения ее человеческого ресурса. Если важный для компании работник покидает коллектив, это уменьшает человеческие достижения в компании.

Это в свою очередь связано с тем, что вместе с работником организацию покидают и произведенные в него вклады в форме затрат на поиск этого работника, его заинтересованность, дообучение и многое другое.

Однако проблематика сохранности персонала соприкасается не только лишь с утерей вложений в итоге текучести, но и с сохранностью и преувеличением профессиональной подготовки персонала. Несмотря на это, данная трудность в нашем государстве остается нерешенной: при проявлении кадрового голода, организациям в первую очередь, необходимо ориентироваться на сохранение «старого» персонала. Как показывает опыт отечественных и зарубежных компаний, именно специалисты, проработавшие в организации длительный промежуток времени, отлично знают все об охватываемом секторе рынка и особенности своей организации, имеют слаженные внутренние и внешние коммуникации.

В это же время, заинтересованность нового персонала в подобных ситуациях абсолютно ничего не принесет, во всяком случае, относительно долгосрочных перспектив. Да и показатели этой заинтересованности крайне редко бывают достаточно высокими.

В связи с этим, сохранение и стимуляция персонала становится не только лишь политикой компаний, но и жизненной нуждой для нее, являясь одним из обязательных функций для успешного существования и деятельности. Бесспорно, все компании сконцентрированы на сохранение своего «золотого кадрового резерва». Данная терминология на сегодняшний день достаточно распространена, пришла она к нам с Запада и подразумевает самых важных и перспективных для компании сотрудников. В их список можно отнести: топ-менеджеров, сотрудников узкой специализации и т. д.

Таким образом «золотой резерв» является некой прослойкой в условиях кадрового голодания, которая наиболее часто подвергается атакам с внешнего рынка. Именно таких работников конкурирующие компании пытаются переманить в первую очередь. На результативных сотрудников работодатели и конкуренты выходят самостоятельно, их постоянно ищут работники кадровых агентств. Именно поэтому, становится очевидно, что необходимо произвести разработку системы удержания сотрудников на предприятии. Многие опытные руководители (не все) в этом случае применяют современные мотиваторы,

основывающиеся по большей части на личных стремлениях и приоритетах работников, нежели на финансовых стимулах. Далее – об обоих методах решения проблемы более подробно.

1.2 Выявление проблемы кадровой текучести в организации и факторы, обуславливающие необходимость ее устранения

На сегодняшний день, одна из главных проблем, имеющих у отечественных компаний – это высокий уровень текучести персонала. Под ним, как правило, понимают процесс изменений в кадровом составе, который происходит вследствие увольнения одних сотрудников и замещения их другими.

Текучесть сотрудников – оборот рабочей силы, объясняемый недовольством сотрудника рабочим местом или недовольством компании определенным сотрудником. Замена работников – абсолютно естественный процесс. Зачастую, это даже эффективный метод поиска лучших кадров. «Свежие» работники предлагают новые идеи и решения, механизмы рабочего процесса, дополняя все свои предложения собственным опытом. В конечном итоге это способствует повышению успешности и общей устойчивости организации.

Прием, обучение и адаптация новоиспеченного сотрудника разбавляет атмосферу внутри коллектива.

Однако удерживать старый персонал нужно и вполне возможно, главным образом потому, что во многом, именно от квалифицированного специалиста зависит качество работы и оперативность ее выполнения.

Для того чтобы удержать ценные кадры и необходима система удержания сотрудников на предприятии. Основой такой системы является мотивация персонала.

В случае, когда руководство не делает попыток для удержания персонала, то и у уходящих, и у остающихся сотрудников остается четкое

мнение, что на этом рабочем месте их никто не держит и не ценит. Постепенно отношение к работе перерастает в отчужденное, отстраненное состояние. Разрушается доверие по отношению к работодателю.

Кадровая текучесть обычно измеряется в процентном соотношении уволенных работников к новым пришедшим за конкретный временной период. Текучесть персонала разделяют на естественную и излишнюю. Размер естественной равняется 3-5% и способствует она перерождению коллектива, не требуя разработки и применения системы мероприятий по удержанию, предпринимаемых со стороны руководства. К естественной замене, кроме того, можно отнести и более высокие процентные показатели, в случае, когда должность не является престижной. Частая смена персонала в этих случаях также, является естественной.

Излишней же текучесть называется, когда измеряется она не только лишь процентными показателями. Хотя численный анализ поступивших на работу и ушедших работников – это тоже показательное значение.

Под повышенной текучестью кадров подразумевается уход более чем 25% сотрудников за отчетный промежуток. Для вычисления этого показателя производится расчет и обособленно в подразделении, и в организации вообще. Заинтересованный исследователь по корпоративному менеджменту, Фредерик Райнхельд провел наблюдения, которые показали, что лишь 50% американцев имеют доверие к организации, в которой они работают.

Разработку системы удержания сотрудников необходимо проводить хотя бы потому, что понижение текучести только на 5% способно обеспечить прирост прибыли от 25 до 100%. Одновременно с этим, согласно статистическим данным, со временем недостаток квалифицированных наемных сотрудников в отечественных компаниях будет ощущаться все более и более остро. Руководство многих компаний уже сегодня обеспокоено подобными перспективами.

Именно поэтому сегодня активно разрабатываются разнообразные системы удержания и мотивации ключевых сотрудников предприятий.

Хотя зачастую наблюдается противоположная ситуация, когда компания останавливает свой выбор на том, чтобы не выделять денежные ресурсы на развитие персонала. Также не производится мотивация сотрудников в целом. Выход из положения руководители предприятия в таких случаях видят в частой смене кадрового состава.

Возрастающие траты, связанные с поиском, набором и дообучением новых сотрудников в некоторых из этих случаев окупаются благодаря энтузиазму новых кадров, которые стараются работать как можно лучше для того, чтобы удержаться на новом рабочем месте.

В качестве отрицательных моментов в данном случае можно выделить временные и финансовые затраты на дообучение, а также, не всегда высокое качество и скорость работы новых сотрудников.

При подобном подходе к кадрам нелегко сохранить опытных работников, а при постоянном объемном подборе должности зачастую заняты работниками, которые не обладают необходимым опытом, а то и не имеют его вовсе. По этой причине, у компании рано или поздно возникает проблема сохранения квалифицированных работников. Бывает и так, что организация нацелена на стабильный коллектив, выделяет средства на координирование персоналом, при этом кадровая текучесть все равно остается высокой. Вместе с тем, стандартного показателя текучести не имеется. Конечно, можно используя разнообразные формулы, просчитать ее среднеарифметический показатель, и получить коэффициент кадровой текучести за определенный временной промежуток. Но это так и останется статистикой, которая лишь отображает цифры. Критическая ситуация с кадровой текучестью в любой организации может произойти и при «хорошем» показателе. Например, если за небольшой временной промежуток, в фирме уволилось несколько ключевых работников.

Арифметический, то есть процентный показатель для такой текучести, например, за квартал при этом может равняться значению прошлого квартала, когда уходили обычные, не слишком важные для компании работники. Однако

во втором случае это являлось естественным ходом вещей, вполне подходящим политике компании.

В первом же случае ситуация резко изменилась не в лучшую сторону. Получается, критическая ситуация с кадровой текучестью зависит не только лишь от того, какое количество работников покинуло организацию за определенный временной промежуток, но и от того, какие именно работники это были. И, как следствие, показатель кадровой текучести для каждой отдельно взятой организации уникален в конкретной ситуации, а вот критичным его можно считать, когда уход сотрудников порождает перебои в успешной работе организации. Хотя, в том, что к проблеме руководители не относятся со всей серьезностью можно упрекнуть не только их. О невнимательности к данной проблеме говорит и тот факт, что на большинстве отечественных предприятий последние 10 лет не проходились глубокие исследования кадровой текучести, анализ причин ее возникновения и последствий. Совершенно иная ситуация была до начала 90-х годов, тогда подобные наблюдения проходили почти в каждой области народного хозяйства бывшего СССР.

1.3 Причины кадровой текучести, основы разработки системы удержания персонала

Получается, что, перед тем как принимать какие-либо действия по удержанию персонала необходимо определить причины кадровой текучести, т.е. провести анализ атмосферы в компании на данный момент.

Кадровую текучесть можно обосновать несколькими обстоятельствами. Условно, их можно поделить на объективные (внешние) и субъективные (внутренние) обстоятельства. Анализируя объективные обстоятельства, в первую очередь, нужно заметить, что последние 10 лет характерны изменениями, которые произошли во всем мире в отношении работника к трудовой деятельности.

Увеличилась самостоятельность сотрудника, уменьшилась его приверженность компании, возрос акцент, который основывается на достижении личных целей. Вместе с тем, идеологическая составляющая труда становится ниже. Невозможно не отметить и того, что Узбекистан до сих пор не завершил проводимые и планируемые к проведению рыночные реформы. Вопреки заметному прогрессу в экономической перестройке, прошедшей в течение последних лет, рыночные преобразования сегодня сильно отдалены от своего окончания. Важную роль занимает отраслевая деятельность предприятия, работа, осуществляемая в данной отрасли, ситуация на рынке труда. Поэтому необходимо разработать комплекс мер по повышению заинтересованности сотрудников, как в сохранении занимаемой должности, так и в повышении производительности труда, а также – качества выполняемой работы в целом.

Субъективных же обстоятельств гораздо больше. Эти причины являются индивидуальными и сильно меняются в разнообразных должностных, профессиональных, возрастных отрезках, а также регионах. Большую значимость имеют также и форма собственности предприятия, ее система управления, а также уровень участия работников в процессе управления. Кроме того, возможно определить две главные категории обстоятельств увеличенной кадровой замены – это неверные решения, принимаемые в управленческой политике (менеджменте) и недочеты в стратегии выбора сотрудников.

Главными причинами кадровой текучести, институт глобализации и социальных движений, считает равнодушное отношение руководства.

Большая часть отечественных компаний подвержена сильной кадровой текучести, потому как не препятствует ей. Практически никто не учитывает траты компании на дообучение новоиспеченного работника.

Главными причинами неготовности руководства удерживать персонал вполне можно считать неверное видение ситуации. По мнению многих руководителей, подготовленный персонал можно сразу же найти прямиком на рынке труда.

Кроме того, для подавляющего числа сотрудников фирм сегодня недостаточно хорошо сформированы права в ряде социальных гарантий, медицинского страхования, предоставления шанса льготного санаторного и курортного лечения и подобных преимуществ. Поэтому в ходе разработки системы удержания сотрудников на предприятии необходимо уделять должное внимание обеспечению социального пакета хотя бы для ключевых сотрудников. Кроме того, необходимо выстроить систему поощрения сотрудников подобными льготами. Это значит, что чем более важен для компании сотрудник, тем обширнее его соц. пакет. Не стоит давать стандартный пакет социальных гарантий всем сотрудникам, иначе мотивация ценных кадров будет сведена к нулю [11].

Длительность рабочего дня в большинстве компаний зачастую увеличивается по запросу руководителя, независимо от той, которая была согласована на проведенной встрече при приеме на работу. Для многих служащих данные (не оплачиваемые) переработки являются нормальным и обычным явлением. Отсюда становится ясно, что необходимо внедрить также бонусную систему или доплату за переработки.

Большую роль играет и неустроенность рабочего места, его техническая недоукомплектация. Не стоит сбрасывать со счетов и условия труда в целом. К таким условиям можно отнести соответствие рабочего помещения санитарным и прочим нормам. Одним из ключевых этапов в разработки системы удержания сотрудников на предприятии является создание условий, благоприятных для трудовой деятельности.

Также необходимо уделить внимание и созданию возможностей для карьерного роста ценных сотрудников. А также, смене политики этого продвижения. Увы, в подавляющем количестве фирм сложилась матрица карьерного роста, в основании которой находятся не результаты работы сотрудника, а количество времени, которое работник провел на отдельно взятой должности. Таким образом, продвижения можно достичь, лишь надеясь на выслугу лет, а не на то, насколько качественно выполнена работа. Из-за этого,

большинство перспективных работников часто меняют работу, и даже специальность, делая вывод, что при таком подходе возможности карьерного роста и реализации своих идей гораздо выше.

Нередко ускоренному увольнению ценных сотрудников содействует неуютный, нервный климат, который создается другими, эмоционально-неуравновешенными сотрудниками в рабочей атмосфере коллектива. В итоге, работодатели в первую очередь теряют именно наиболее ценных и ценящих себя сотрудников-профессионалов, оставаясь с менее прихотливым, но менее эффективным коллективом работников. Поэтому при разработке системы удержания сотрудников также учитываются и моменты, связанные с созданием благоприятной атмосферы внутри коллектива.

В ходе разработки данной системы также необходимо учитывать и искоренять ошибки менеджмента. К ним можно отнести:

- Стихийный подбор работников. Подбор персонала сводится к тому, что кандидатов просто перебирают. В процессе поиска работников срываются неверные суждения, что «хорошие» задержатся, а «плохие» самостоятельно покинут коллектив. Вместе с тем, постоянный круговорот сотрудников на отдельно взятой должности, за краткосрочный временной промежуток понимается, как достаточно стандартное явление.

- Отсутствие единых стандартов подбора. В процессе выбора кандидатов не учитывается то, в какой мере соискатели, в общем, подходят культуре, целям и задачам компании. Основным критерием при выборе становится то, в какой мере сотрудники подходят на определенную вакансию. В итоге, коллектив становится пестрой массой, составляющие которой противопоставлены друг другу в своих реакциях на одно и то же обстоятельство в организации или изменения событий. Подобный принцип выбора персонала осложняет для руководства возможность придерживаться своего конкретного, четкого курса прогресс в рамках требующейся отраслевой области.

– Подбор «под руководителя». В подобном случае не уделяется должное внимание составу коллектива и его характеристикам. В идеальном сочетании, новопришедший работник должен одинаково качественно подходить под профессиональные нужды и коллег, и руководства.

– Подбор «под коллектив». В подобном примере, напротив, не берутся во внимание особенности отдельно взятого руководителя, а подбирается кандидат, который станет более интересным для общения с остальными членами коллектива.

– Оценка качеств кандидата, не являющаяся реальной. Этот недочет замечается на разнообразных уровнях и в разнообразных вариантах. Например, когда происходит неправильный выбор кадров руководителем подразделения. В данном случае может иметь место неготовность кандидата к предстоящей работе, завышенные требования со стороны руководства, а также – личное чувство неприязни работодателя к кандидату.

– Завышенные, либо сниженные требования (в организации, в общем, и в отдельно взятых отделах). В процессе работы одинаково плохое влияние оказывает, если на должность взят сотрудник, квалификация которого гораздо ниже или гораздо выше необходимого. Вместе с этим, в случае, когда работник не достигает требуемого профессионального уровня, то применима коррекция с помощью обучения. В ситуации же, когда на рабочую должность принят работник, «переросший» должность к моменту прихода в компанию, единственный путь решения проблемы – увеличение функционала сотрудника, что, в свою очередь связано с взаимными интересами сотрудника и работодателя. Однако и заработную плату в этом случае тоже необходимо повышать.

– Бессистемный процесс принятия решения по кандидату. Данный недочет управленческой системы может быть выражен различными путями: претендентов на конкретную должность собеседует не один и тот же руководитель, а разные, слишком долго принимается решение и т.п. Узнать результаты проведенного собеседования – как положительный ответ, так и

отрицательный, потенциальным работникам необходимо в течение 2-х недель. Уважительным доводом нельзя считать отпуск или командировку руководства, в подобных случаях требуется, чтобы была отработана схема делегации полномочий.

– Отсутствие информации, либо дезинформация кандидата. Во время проведения собеседования потенциальный сотрудник должен узнать достаточное количество сведений о работе компании, о характеристиках отдельно взятого подразделения, о применяемых здесь методах мотивации, поощрениях, о должностных обязанностях и т. д. Недочеты в знаниях влекут за собой разочарование – в работнике со стороны руководителя и наоборот.

1.4. Методы и этапы построения системы удержания персонала в организации

Система удержания сотрудников, это комплекс мер и процессов, которые оказывает сильное влияние друг на друга. Та должность, которая имеет спрос на рынке труда, определенно владеет положительными характеристиками, благодаря ним она становится привлекательной. При этом ярчайшим показателем спроса является удовлетворенность работника, ее занимающего. В свою очередь, удовлетворенность мотивирует сохранение сотрудника в компании. Удовлетворенность – это то состояние насыщения, которое возникает у человека, достигающего поставленной цели [1].

Кроме того, можно отметить, что удовлетворенность, это оценка, носящая субъективные черты, при сравнении качества каких-либо объектов, жизненных условий и деятельности, жизни, в общем, взаимоотношений с людьми, самих людей, включая самого себя [2].

Удовлетворенность трудом – это оценочное, эмоциональное отношение отдельной личности, либо группы к выполняемой деятельности и условиям ее выполнения. От того, каков уровень удовлетворенности трудом, улучшений в

форме его организации, гуманизации состава зависит эффективность труда на экономическом уровне [5].

Разработка системы удержания персонала на предприятии позволяет не только решить проблему текучести кадров в целом, но и обеспечить сохранение наиболее ценных, дефицитных кадров. При этом стоит отметить, что формирование системы удержания сотрудников – это одна из стратегических целей, и она должна быть естественной для каждой компании. Формирование системы удержания сотрудников разделяется на 2 части.

Перед тем, как «удерживать» персонал, нужно определиться, кого требуется удержать, а кого – не требуется. Недаром, в HR-системе есть такой термин как «допускаемый уровень текучести персонала» и даже «желательная текучесть» - они устанавливают рамки и должностные обязанности, а также определенных работников, по отношению к которым компания не собирается предпринимать никаких мер по сохранению в силу разнообразных причин.

Такие мероприятия, как формирование «резерва перспективных работников» и перечня главных позиций тоже содействует определенности с теми, кого требуется стремиться сохранить.

Поэтому на первом этапе необходимо определить, кто именно из сотрудников компании является наиболее ценными кадрами, которых необходимо удержать.

Имеется достаточно много инструментов, которые в совокупности и по раздельности способны понизить текучесть и сохранить на должности в компании определенных сотрудников с большими перспективами, выдающимися результатами, имеющих уникальный опыт, навыки и т.п. Мотивационным мерам тут отдается особенное значение. Однако разработка системы удержания основывается на применении тех мотивационных методов и инструментов, которые необходимы для удержания конкретных сотрудников. Для выявления таких инструментов и мотиваций необходимо провести анкетирование и опрос этих сотрудников. Разумеется, большую роль в данном случае будет играть материальная мотивация.

Пример материальной демотивации: одна лишь премиальная выплата, сниженная с выплачиваемой раз в квартал на выплату раз в год, способна достаточно сильно изменить планы персонала, породив мысли о смене места работы. Зачастую при разработке системы удержания планируются более продолжительные системы материального поощрения: по результату 3, 5 и более лет работы (таким образом, фактически зависимые от стажа работы в одной компании). Краткосрочные системы поощрения, как правило, более характерны для управленческого и руководящего состава.

Однако, даже детально продуманная мотивационная система для работников, сформированная на ежемесячной постановке целей и результатов по уровню выполнения ключевых, качественных и количественных показателей работы (KPI: Key Performance Indicators) для каждого сотрудника при составе заработной платы, которая равняется базовому окладу + премии, вполне может служить отличной зацепкой для работника. В этом случае, получая ежемесячно зарплату, работники четко осознают, за какие именно результаты компания им платит. В результате, наиболее вероятным итогом будет заключение: можно продолжать работать здесь дальше.

В то же время, зарплата не всегда является достаточно действенным мотиватором. Как правило, уровень ее в крупных компаниях можно отнести скорее к среднему, нежели высокому. Однако компании, занимающие лидирующие позиции на рынке всегда предлагают своим сотрудникам гораздо большее, чем просто деньги: карьерный рост, бесплатное обучение, хороший социальный пакет, применение новых технологий в управлении и работе и т. д.

Если компания-работодатель относится к разряду средних, то она может предложить сотруднику: интересную должность с большой степенью ответственности и большим количеством полномочий. Также немаловажную роль в данном случае играет обеспечение возможности работы в дружном коллективе [6].

На рисунке 1 представлена примерная схема компенсационного пакета с постоянными и переменными составляющими [15].



Рисунок 1 – Примерная схема компенсационного пакета с постоянными и переменными составляющими.

Также одной из мер сохранения персонала можно считать развитие коммуникаций внутри компании, наличия обратной связи и системы вовлеченности сотрудников во все внутренние процессы. Сложенная система внутренних коммуникаций дает возможность оперативно разрешать возникающие проблемы, что в свою очередь способствует: улучшению репутации компании, как работодателя, содействию и укреплению мотивации персонала и удерживанию лучших работников.

Базируется система внутренних коммуникаций на 4-х составляющих:

- а) Регулярность;
- б) Скорость обратной связи;
- в) Конкретика;
- г) Честность.

Елена Морозова – независимый консультант в сфере менеджмента и сотрудница Организации Объединенных Наций по проекту трудовой миграции. По ее мнению коммуникации обязаны быть постоянными, так как нехватка информации порождает слухи и упадок мотивации у персонала. Именно в связи этим, все изменения, новости и планы организации должны быть донесены до работников.

Обязательно помнить, что персонал не устраивает отсутствие конкретики в коммуникациях, так же, как и утрированный оптимизм, в

особенности на фоне кризиса и обязательных сокращений расходов на сотрудников. В этой ситуации задача руководства – не скрывать правду. Хочется отметить, что планирование коммуникаций – это нелегкое дело, ведь требуется взять во внимание множество факторов. Например, доступность руководства. Персонал должен часто его видеть, иметь возможности обратной связи, чтобы задать вопрос и получить на него ответ.

Такую возможность сегодня обеспечивают проводимые форумы на корпоративном сайте, а также встречи руководства с ключевыми работниками. Также можно применять корпоративные электронные рассылки, плакаты, листовки и различную атрибутику, визуально информирующую сотрудников о том, что сейчас происходит в организации, каковы ее результаты и достижения на нынешний момент.

В основном, в крупных компаниях для сохранения сотрудников были обозначены так называемые агенты воздействия из числа руководителей разного уровня. Они регулярно проводят встречи с сотрудниками, отвечая на задаваемые вопросы, разъясняют стратегию компании и ее цели. Для формирования обратной связи реализуются анонимные опросы.

Прогрессивные внутренние коммуникации в большой степени помогают планированию мероприятий по вовлечению сотрудников в разрешение возникающих проблем в компании, проведению массовых встреч. И это не только лишь спортивные состязания, но и разнообразные соревнования, конкурсы, занятия благотворительностью и многое другое. Невзирая на конкретные меры, которые индивидуальны для каждой отдельно взятой компании, стратегия сохранения сотрудников включает в себя:

- 1) Формирование потребностей в сотрудниках в соответствии с плановыми целями организации;
- 2) Создание системы подбора персонала по конкретным требованиям для отдельных групп работников;
- 3) Разработку системы адаптации и введения в рабочую должность новоиспеченных сотрудников;

- 4) Формирование наиболее подходящей схемы оплаты труда;
 - 5) Формирование мотивационных систем для отдельно взятых групп работников;
 - 6) Разработку в целом оптимистичного стиля компании на рынке труда;
- Мероприятия по сохранению персонала могут включать в себя:
- 1) Формирование системы отбора и адаптации сотрудников;
 - 2) Формирование мотивационных систем для сотрудников;
 - 3) Разработку системы наставничества для новых кадров;
 - 4) Разработку отдельных групп работников для работы над проектами;
 - 5) Проведение схемы оценки работников и создания кадрового резерва;
 - 6) Создание программ «круговорота» и увеличения квалификации сотрудников с целью прогрессирования работников и построения карьеры;
 - 7) Проведение аттестационных проверок рабочих мест, нацеленных на проверку условий труда и их своевременное оснащение всем необходимым.

Дабы, исключить недочеты на стадии выбора персонала, необходимо предпринять ряд действий:

- Разработать единый стандарт для выбора сотрудников и согласовать его, вплоть до руководителя;
- Сформировать и ввести единую систему принятия решений по кандидатам;
- Определить, каким должен быть оптимальный процесс принятия решений по кандидатам (не слишком долгий, но и не слишком быстрый), лучше – не меньше 2-х недель, но без отрицательного влияния на качество принятого решения;
- Принять на работу квалифицированного сотрудника по подбору персонала, когда компания большая. В задачах этого специалиста будут значиться: схемы оценки личностных качеств потенциального работника, учитывая единый стандарт подбора и характерных черт отдельно взятой вакансии, формирования системы оценки профессиональных возможностей потенциального работника с участием представителей данной отрасли;

– Предоставлять качественную обратную связь потенциальным работникам о характеристиках должностных полномочий, системе поощрения и наказания;

– Заведомо сформировать потребности в сотрудниках. Обычно, у компании, в случае увольнения работников, имеется две недели для выбора нового сотрудника. В случае срочного выбора требуется формирование кадрового резерва, а в компании должна быть создана и внедрена система взаимозаменяемости сотрудников.

1.5 Мотивация как метод удержания сотрудников

Многие руководители и аналитики при решении и исследовании вопросов проблемы текучести отдают предпочтение применению мотиваторов, или системы, созданной на их основе. Однако для многих неопытных руководителей мотивация неизбежно базируется на материальном поощрении сотрудников, а значит – связана со значительными финансовыми затратами.

Мотивация – это, прежде всего побуждение к действию. Это варьируемый процесс физиологического и психологического плана, который влияет на поведение человека, формируя его направленность, организованность, активность и стрессоустойчивость, а также возможность человека удовлетворять свои потребности. В первый раз, слово «мотивация» было употреблено А. Шопенгауером в его статье «4 принципа достаточной причины». Мотивация – это многообразный круг событий, которые побуждают человека к какой-либо деятельности [8].

На текущий момент данный термин определяется разными учеными по-разному. Как пример, мотивация, по В.К. Вилюнасу, это объединенная система мероприятий, которые отвечают за процесс побуждения и деятельности [9]. Мотивационная система также может быть представлена, как комплекс мер, которые направлены на побуждение человеческих возможностей предприятия и воспроизведения наибольшего количества высшей деятельности с целями их

успешного применения и развития в интересах компании. Проще говоря, мотивационная система – это инструмент для управления человеческими возможностями организации. Пример трехуровневой системы такого типа показан на рисунке 2.

Мотивационная система представляет собою комплекс мер, который дает возможность структурировать положительные характеристики деятельности, формирующие имидж компании в целом и относительно отдельно взятой должности для работника. В нынешних исследовательских тезисах изучаются главные инструменты для стимулирования, применяющиеся на любом из показанных уровней мотивационной схемы. Применение разнообразных вариаций, исследовательских и объясняемых практическим способом теорий стимуляции порождает отличную эффективность организационной работы по сотрудникам.



Рисунок 2 – Пример трехуровневой системы мотивации

Особенную функцию в этом играет применение нынешнего понимания «работы мечты», порожденное Дж. Хэкманом и Г. Олдхэмом, а далее усовершенствованное П. Уоррором [10]. Именно этими исследователями был предложен перечень из 10 свойств рабочего процесса, которые дозволено сопоставить с эмоциональными положениями стимула, а конкретно:

- Обособленность, шанс принимать решение и нести далее ответственность за них;
- Возможность применять имеющиеся умения;
- Существование задач, поставленных извне;
- Многообразие выполняемой работы;
- Понимание и чистота рабочего окружения;
- Доступность денежных ресурсов;
- Физическая безопасность;
- Руководство, способное оказать поддержку;
- Контакты внутри коллектива;
- Престижное общественное положение.

Базируясь на соединении теории и практики в опыте менеджмента, вышеуказанные свойства допустимо обобщить и сформировать основные проблематичные группы:

- Престиж и привлекательность для общественности;
- Заманчивость в профессиональном плане;
- Причины организационной заманчивости;
- Показатели безопасности;
- Показатели оплаты и денежной оценки выполненной работы.

Таким образом, для стимуляции удержания персонала и его стимуляции нужно основываться на исследовании и усовершенствовании причин, способствующих этому, а не на уничтожении причин отрицательной стимуляции. Причины из первой категории, как становится ясно из описанного выше, всегда или в подавляющем большинстве случаев одинаковы.

Результаты социальных опросов, проведенных на предприятии «Узэлектроаппарат-Электрощит» среди показательного числа сотрудников среднего и высшего управленческого, руководящего и технического персонала практически не показали разногласий среди работников и руководства. Это являлось предсказуемым, в связи с тем, что отрасль деятельности, цели и задачи на предприятиях, специализирующихся на выпуске электрооборудования не имеют значительных отклонений для сотрудников разных групп.

Наблюдения дали результат: стимул заманчивости базируется на объединении социальных факторов, а также показателей безопасности, условий труда и уровня заработной платы.

Также, в позиции сохранения сотрудников по-прежнему огромную роль играют социальные факторы. Задачей создания системы удержания является расположение групп факторов, учитывая их значение. Осуществление стимуляции сотрудников, для компаний данного типа основывается на формировании конкретного общественного статуса сотрудников, задействованных в данной отрасли. Формирование такого имиджа, в свою очередь, основано на понимании системы организации здравоохранения в виде перевернутой пирамиды [12]: подобный взгляд можно воспринимать, как инновационный.

Ключевыми сотрудниками в данном случае являются: высший технический, а также управленческий персонал, потому самое большое значение необходимо придавать тем мерам, которые предпринимаются для их удержания.

Удовлетворение работнику приносит шанс личного принятия решения и дальнейшей ответственности за него. Поэтому требуется определить в ключевых должностях область функций, которые предполагают независимое принятие решения лично сотрудником. Все это базируется на теории того, что стимулирующие факторы по отношению к сотруднику реализуют не только стандартные меры мотивации (материальные и моральные), но и свойства

производимой работы. Основное влияние на стимул работника к труду оказывают определенные свойства проводимой им деятельности:

Многообразие опыта, требующегося для исполнения заданной цели, так же, может влиять на степень мотивированности сотрудника, как и конечное качество сделанной им работы.

Также немаловажным в данном случае является обеспечение психологической, физической, социально-профессиональной безопасности. Сюда можно отнести и минимизацию физической нагрузки, и контроль безопасности производимой трудовой деятельности, актуальный контроль здоровья и учет того, насколько оно соответствует трудовым нагрузкам. Высокие физические нагрузки часто возлагаются на ключевой технический персонал – энергетиков и инженеров. А между тем, большинство простых по схеме, но тяжелых ввиду физической нагрузки работ могут выполняться подсобными рабочими. Стоит помнить о том, что найти квалифицированного инженера с большим опытом работы на сегодняшний день не так-то просто ввиду отсутствия кадров.

Кроме того, требуется по максимуму предоставить работникам все необходимые бытовые и технические приспособления, а также периодически время от времени обучать их использовать новые технологии, если внедрение таковых имеет место.

Безопасность на психологическом уровне достигается, благодаря замене кадров, планированию распорядка рабочего дня, совмещенного с изменением сферы деятельности, гибким графиком дня, обеспечением тренингов и бесед на персональном и коллективном уровне. Безопасности на психологическом уровне содействует ряд факторов общественного типа, например, наличие системы позитивного межличностного контакта, поддержка со стороны руководства, создание и поддержка в глазах социума привлекательного, достойного статуса для должности и самого сотрудника.

Зарплата в современных теориях стимуляции не является значительной причиной. С большой вероятностью можно определить, что растущая

заработная плата – это заманчивый фактор для сотрудников. С течением времени, сотрудники заметят не размер оплаты труда, а потенциал ее роста. В связи с этим, рассматривать, как стимул требуется не зарплату, а регламентированную схему заработной платы. Главными целями схемы выплат в компаниях отмечаются:

- Одинаковая зарплата за работу одинаковой значимости;
- Увеличение возможностей руководителей организаций и поддержание общности отраслей рынка труда;
- Регламентирование стандартных размеров зарплаты, которая напрямую зависит от степени профессиональных квалификационных требований к сотрудникам;
- Регламентирование размера зарплаты сотрудника, учитывая его персональные, зафиксированные в его трудовом договоре, должностные обязанности;
- Увеличение зарплаты в случае, если условия труда отличаются от обычных;
- Увеличение прозрачности системы выплат, она должна быть одинаково удобна и персоналу и руководству;
- Увеличение стимула сотрудника к результативному исполнению труда, когда работа нацелена на качество;

При разработке системы материальной мотивации важно учитывать также и то, что система оценки итогов работы персонала компании не может быть независимой деятельностью, не соединенной с интегрированными процессами координирования человеческими возможностями, например:

- Формирование должностей;
- Оценивание потенциальных работников при подборе на вакантное место;
- Оценивание знаний и опыта работников;
- Оценивание результативности работников;
- Создание горизонтального и вертикального карьерного роста;

- Создание резерва кадров;
- Планирование дообучения;
- Тарификации и материальный стимул;
- Нематериальный стимул.

Смысл формирования стимулирующей рабочей обстановки заключается в том, чтобы взамен получить эффективную отдачу от человеческих возможностей по отношению к компании. Факторами материального стимула, базирующейся на создании мотивационной рабочей обстановки, могут быть системы оценки и выплат на фундаменте грейдинга, методов performance management. Невзирая на явно видимые положительные стороны взаимодействия заработной платы с результативностью работы, многие компании не стараются применять премиальные выплаты, как стимулирующий фактор. В некоторых случаях бывает достаточно трудно адекватно оценить результативность работы отдельных сотрудников, в особенности, когда эффективность не измерима методом прямой оценки.

Стимулирующее действие применяемых в компаниях форм заработной платы тем значительнее, чем более тесно соприкасаются как с фактическими показателями работы отдельных сотрудников, так и с итогами, которые достигаются отделом и компанией в целом. Оценка результатов работы обычно происходит на базисе разнообразных критериев. Значимость системы денежной мотивации, применяемой в компании, как стимул для персонала в большой степени объясняется тем, в какой степени она справедливо понимается сотрудниками, насколько тесно, по их оценке, заработная плата связана с итогами работы. Создание и использование честной и уместной для компании и для персонала схемы выплат за выполненную работу, может быть веской причиной увеличения уровня трудового стимула сотрудников и повышения результативности и конкурентоспособности компании, в общем.

Не стоит перебарщивать с материальными поощрениями, иначе в итоге компания воспитает работника, которого интересуют только деньги. При

первой же возможности такой сотрудник перейдет на работу к более щедрому конкуренту. Чтобы этого не случилось рекомендуется:

1) Производить одноразовые выплаты в случае рождения ребенка в семье сотрудника, а также – в случае свадьбы, возникновения сложных ситуаций и т. д.

2) Проводить программы долгосрочного премирования;

3) Предоставлять дополнительные выходные, например, по случаю завершения проекта.

4) Продавать ключевым сотрудникам акции компании на условиях кредита [3].

Привлечение и сохранение человеческих ресурсов в компании нуждается не только в наблюдении за внешними и внутренними причинами воздействия, но и в анализе, а также, внедрении обоснованной стимуляционной системы в определенные периоды работы.

Помимо денежной и общественной мотивации также имеется и психологическая, зачастую не менее значимая, нежели денежная. Исследования Эдгара Шейна, о том, что же наиболее важно для работника в его карьере, дали возможность увидеть, что психологический стимул зависит от личностных ценностей сотрудника, которые значительно влияют на нашу рабочую деятельность, на возможность довольствоваться выполненными задачами на работе, на возможность быстро и корректно решать разнообразные рабочие цели. Чем более ясно сотрудник осознает свои личностные ценности и чем качественнее выполняемая работа схожа с ними, тем выше удовлетворенность от рабочего процесса он получит. Доктор Э. Шейн определил 8 главных ценностей в рабочем процессе и обозначил их таким термином, как «карьерные якоря», выделив для каждого якоря свой стимул:

1) Техничко-функциональный – сильно выраженный интерес к тому, чтобы вырасти в хорошего профессионала в своей должности. В результате:

– сотрудник доволен работой;

- имеет место максимальная заинтересованность в коммуникации с похожими специалистами;

- происходит непрерывный обмен навыками;

- возрастает самооценка от понимания своего профессионализма.

Для стимула работника в подобной направленности, доктор Шейн рекомендует руководителям:

- Постоянно формулировать перед работником свежие профессиональные цели;

- Развивать навыки для решения профессиональных целей, достижение которых даст возможность работнику испытывать гордость и уважение со стороны остального коллектива;

- Поддерживать такое продвижение работника по матрице карьерного развития, который был бы тесно связан с самосовершенствованием его профессионального уровня.

Например, менеджер, достигая новой ступени в карьере, совершенствует и собственные знания, приобретая новый опыт. Предприятие, стремящееся сделать из обычного работника квалифицированного специалиста должно обеспечивать для этого сотрудника возможность профессионального развития и карьерного роста. При этом нельзя забывать о том, что любой сотрудник, имеющий потенциал для развития очень быстро покинет компанию, работа в которой ему наскучит. Чаще всего это происходит, когда человек понимает, что на данном месте никакого развития (как в профессиональном плане, так и относительно карьеры) ему уже не добиться. Для того, чтобы не потерять ценный кадр в этом случае необходимо:

- Дать сотруднику понять, что в данной компании он сможет получить множество полномочий, а также – увеличить степень ответственности;

- Обеспечить для сотрудника широкий и разнообразный круг обязанностей, постепенно расширяя и изменяя его;

- Ставить перед сотрудником новые нетипичные для него задачи;

– Ставить перед ним сложные, масштабные задачи, которые позволят сотруднику совершенствовать собственный профессиональный уровень [13].

2) Единое руководство – стремление к единому руководству и контролю других. Как результат:

- чувство ответственности;
- навыки для организации коллектива на исполнение определенной задачи.

Стимул для подобных сотрудников следующий:

- Дать возможность контролировать какой-либо проект;
- Дать возможность добавить в рабочий процесс коллектива систематику и структурирование, а затем их регулировать;
- Принять их достижение перед руководством, что будет расценено работником, как возможность дальнейшего карьерного роста.

3) Независимость – всегда делает все, чтобы исполнить задачу в своем неповторимом стиле. В данном случае крайне важна самостоятельная оценка качества и сроков исполненной задачи, нежели внешние структурные границы. В коллективе индивидуум с подобными устремлениями кажется трудным сотрудником. Стимул для подобного работника должен содержать:

- Разработку задач, дающих ему возможность действовать самостоятельно, с минимальным контролем;
- Назначение его на контроль какого-либо проекта, с возложением полной ответственности;
- Нельзя в данном случае ставить работника на такую должность, где требуется общее координирование и принятие решений коллективно.

4) Чувство безопасности и стабильности. Для сотрудников, стремящихся к безопасности, большое значение имеет сохранение стабильности и долгосрочности в работе. Они отлично работают в команде, всегда могут разработать свежий подход к трудностям в работе, новые роли их мало интересуют, так как их стимул – это:

- Возложение на них стандартных и наименее рискованных задач;

- Долгосрочные задачи, которые дадут ощущение стабильности;
- Возложение новых заданий в рамках старого проекта.

5) Предпринимательская жилка – частое стремление к созданию новых деловых предприятий. Для такого сотрудника первоочередно формирование собственного мнения по поводу дела и попытка его выполнения в реальности. Для него типично введение рационального и творческого подхода. Такой сотрудник слажено работает в команде и не любит одинаковых задач.

Для подобных работников подойдет следующий стимул:

- Предложить участие в проекте с формированием новаторских идей совместно с остальными коллегами – в команде, либо в творческом проекте с формированием объединения с другим подразделением или сторонними организациями;
- Привлечение к созданию единой стратегии идеи, а в особенности, на уровне запуска проекта;
- Нежелательно предлагать такому специалисту задачи, ограничивающие сотрудника узкими границами;
- По мере окончания одного проекта, необходимо сразу предлагать следующий.

6) Нацеленность на то, чтобы быть задействованным, а также преданность занятию – бесконечная нацеленность на помощь другим; Для такого сотрудника работа почти неотделима от жизни. Подобные кадры любят обучать и консультировать других. Их стимул – это:

- Возможность предоставлять услуги по обслуживанию клиентов, или остальных участников группы (проекта);
- Необходимо давать такому сотруднику такие должностные обязанности, где имеет место общение с клиентами;
- Желательно дать ему возможность сглаживать конфликтные ситуации и разногласия в коллективе;

– Также ему можно доверить исполнять задачи, которые он оценивает, как необходимые для улучшения качества чьей-то жизни;

– Поддержка других сотрудников в выполнении работы станет еще одним стимулом для такого сотрудника.

7) Испытание сил в чистом виде – высокая степень внутреннего стимула. Сотрудник, для которого такой стимул является ключевым, стремится к тому, чтобы испытывать свои силы, решая новые задачи, а также личностные и профессиональные трудности. Для таких кадров характерна способность взять на себя трудноисполнимые и рискованные дела; часто повторяющиеся типичные задания для них неинтересны и скучны. Для стимула подобных работников подойдут следующие методы:

– Им нужно давать наиболее многообразные и свежие задания;

– Проводить беседы с целью того, чтобы узнать, какие задачи их бы заинтересовали;

– Их можно привлекать в случае возникновения рискованных, критических ситуаций, когда требуется спасти положение

8) Образ жизни – работа, соответствующая идеальному образу жизни в представлении сотрудника. В понимании таких работников, исполнение профессиональных задач не должно занимать их личный временной ресурс. Для них очень важен баланс работы и личной жизни, они любят организационную подвижность работы.

Стимулы для них:

– Предоставление им динамичного рабочего графика, неполного рабочего дня;

– Применение средств телекоммуникации для обмена результатами работы на удалении от рабочего места;

– Оценка их работы в соответствии с итогами, а, не исходя из времени проведенного на рабочем месте;

– Им следует давать такие задания, где четко обозначаются начало и конец, которые не станут постоянно отнимать рабочее время;

2 Анализ текучести кадров на предприятии АО «Узэлектроаппарат-Электрощит»

2.1 О предприятии АО «Узэлектроаппарат-Электрощит»

В основе данной ВКР лежат исследования уровня текучести на предприятии АО «Узэлектроаппарат-Электрощит».

Предприятие функционирует на базе бывшего головного предприятия Научно-производственного объединения «Средазэлектроаппарат», имеющего богатые исторические традиции по выпуску электротехнической продукции.

История этого предприятия ведёт своё начало со времён Великой Отечественной войны.

В 1941 году из Харькова в Ташкент был эвакуирован завод «Электростанок».

В начале 1942 года продукция завода начала отправляться на фронт.

В 1946 году завод «Электростанок» был объединен с заводом «Токов высокой частоты» в предприятие «Ташкентский электротехнический завод».

В 1949 году «Ташкентский электротехнический завод» стал головным предприятием по выпуску пакетных выключателей и переключателей от 10 до 400А.

В 1971 году объединение преобразовано в Научно-производственное объединение «Средазэлектроаппарат», головным предприятием которого был «Ташкентский электротехнический завод».

В 2000 году на базе «Ташкентского электротехнического завода» образовалось два предприятия: СП «Ташэлектроаппарат» и АО «Узэлектроаппарат».

В 2006 году СП «Ташэлектроаппарат» и АО «Узэлектроаппарат» вошли в состав ЗАО «Группа компаний «Электрощит»-ТМ Самара» под названием АО «Узэлектроаппарат – Электрощит».

Основной целью деятельности Общества является удовлетворение потребностей узбекских и иностранных предприятий, организаций и граждан

в продукции, производимой Обществом — это получение оптимальной прибыли в интересах Учредителя и удовлетворение социальных и экономических интересов акционеров Общества, а также трудового коллектива.

Изделия под маркой «Узэлектроаппарат - Электрощит», исправно несут службу в жилых домах и производственных корпусах, на кораблях, подводных лодках и самолетах, на нефте- и газопроводах, железнодорожных магистралях, в сельском хозяйстве и гидротехнических сооружениях, на тепловых, гидро и атомных электростанциях.

На предприятии установлены современные металлообрабатывающие станки «FINN POWER» (Финляндия), BYSTRONIC (Швейцария), обрабатывающий комплекс «HAAS» (США), линии по порошковой окраске «Тристан» (Российская Федерация) и «TAISS» (Италия), гальваническая линия по нанесению покрытий на основе цинка «GALVOUR» (Швеция).

Специализируется данная компания на производстве продукции электротехнического типа. За годы работы это предприятие стало одним из наиболее крупных, как на территории Республики Узбекистан, так и всей Средней Азии. Средняя численность персонала данной компании составляет 1400 человек. Общая территория предприятия составляет 19 га. Производственная площадь предприятия составляет 6,6 га.

Предметом деятельности предприятия АО «Узэлектроаппарат-Электрощит» является выпуск широкой номенклатуры электротехнической продукции: высоковольтной и низковольтной аппаратуры, высоковольтных и низковольтных комплектных устройств (щиты электрические, щиты энергетические, щитовые устройства, пульта, панели и др.).

На сегодняшний день вышеуказанное предприятие выпускает нижеследующие виды продукции:

- Трансформаторные подстанции комплексного типа напряжением 6(10) – 220 kV;
- Распределительные устройства комплексного типа 6(10), 20, 35 kV;

- Оборудование высоковольтного типа для карьеров;
- Устройства, необходимые для обеспечения катодной защиты трубопроводов;
- Оборудование шахтного и рудничного типа;
- Низковольтные устройства комплексного типа;
- Конденсаторные установки;
- Шкафы РЗА, работающие на базе терминалов микропроцессорного типа;
- Аппаратуру низковольтного типа;
- Электромонтажные изделия;
- Выключатели напряжения 0,4, 10, 35 и 110kV;
- Металлоконструкции;
- Металлическую мебель;
- Другие виды продукции массового потребления.

Также данная компания оказывает услуги по нижеследующим направлениям:

- Шефмонтаж;
- Гальванопокрытие;
- Лазерная резка металла листового типа;
- Полимерная окраска металлоконструкций;
- Проектирование и разработка систем автоматизации.

Предприятие имеет лицензию на право проектирования инженерных сетей и систем зданий и сооружений, а также лицензию на проектирование объектов повышенного риска и потенциально опасных производств, в том числе на проектирование электрического оборудования электрических станций и подстанций напряжением от 10 kV до 500 kV включительно.

– Реализация проектов осуществляется в тесном и взаимовыгодном сотрудничестве с ведущими проектными организациями Узбекистана и ближнего зарубежья.

– Сервисной службой предприятия осуществляется текущее гарантийное и пост-гарантийное обслуживание поставленного оборудования, а также оказываются услуги по шеф-монтажу и наладке производимого электротехнического оборудования на напряжение 6(10) kV, 20 kV, 27 kV, 35 kV, 110 kV, 220 kV.

– На предприятии функционирует испытательная лаборатория, аккредитованная на техническую компетентность в Агентстве Узстандарт Республики Узбекистан.

Наше предприятие позиционирует себя как поставщик комплексных перспективных решений, начиная от проектирования, заканчивая проведением пуско-наладочных работ оборудования. Нами осуществляется весь комплекс работ от проектирования до ввода в эксплуатацию подстанций на классы напряжения 35-220 kV «под ключ»

Поскольку компания основывается на комплексном подходе в выполнении каждого заказа, можно сказать, что возможности ее развития в будущем весьма обширны. На текущий момент рассматриваемое предприятие тесно сотрудничает не только с отечественными заказчиками, но и с зарубежными партнерами.

АО «Узэлектроаппарат–Электрощит» является полномочным представителем ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара» в Средней Азии.

2.2 Анализ состава и структуры предприятия

Что касается состава персонала предприятия, то проведенные исследования позволили выявить показатели, указанные в таблице 1.

При изучении таблицы 1 становится ясно, что на протяжении всего периода, который рассматривается в данной работе, подавляющее большинство сотрудников предприятия, это ИТР. Далее по численности идут основные работники. Далее следуют вспомогательные работники, сотрудники охраны и ученики, количество которых постоянно меняется.

Таблица 1 – Структура персонала АО «Узэлектроаппарат-Электрощит» начало года:

Категория персонала	2015	2014	2013	2012
Основные работники	415	401	523	550
Вспомогательные работники	293	270	290	323
Ученики	53	26	18	28
Охрана	43	47	49	46
Временные работники	0	0	0	0
ИТР	552	492	576	623
ИТОГО	1356	1236	1456	1570

Визуально состав персонала предприятия можно представить нижеследующим образом (рис.3):

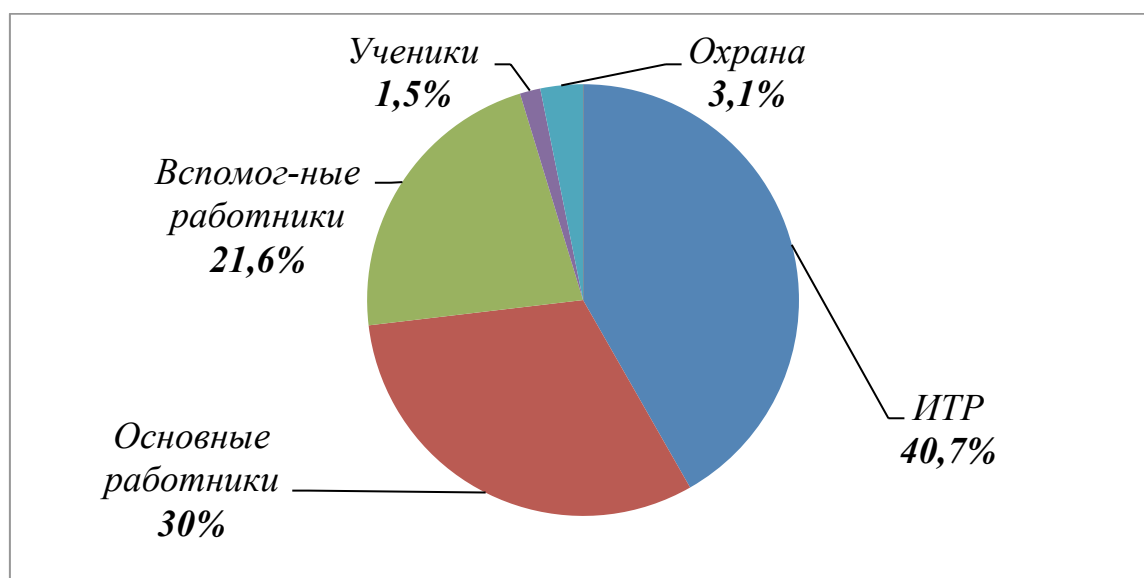


Рисунок 3 – Среднее соотношение численности персонала по категориям

Еще раз стоит также отметить, что в рассматриваемой здесь структуре отсутствуют временные работники, в привлечении и дообучении которых данная компания не заинтересовано.

Еще раз стоит отметить, что в рассматриваемой здесь структуре не были перечислены временные работники, потому что в привлечении их к работе и повышении их квалификации данная компания не заинтересована. Это, в свою очередь означает, что основной упор предприятие делает (или должно делать) на поддержание, развитие и сохранение старого кадрового состава.

Этот оправданный шаг необходим в следующих целях:

1. Для экономии средств, выделяемых на поиск, привлечение и обучение новых кадров;
2. Для оптимизации рабочих процессов, для повышения эффективности деятельности кадров на предприятии;
3. Для максимизации количества выпускаемой предприятием продукции и количества услуг, оказываемых организацией;
4. Для достижения максимального качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг;
5. Для минимизации брака в выпускаемой продукции на производстве.

Кроме того, становится также ясно, что количество работников на начало 2015 года сократилось почти на 10 процентов, хотя также очевидно, что руководство делает все возможное для устранения текучести кадров. Такой вывод основан на том, что по сравнению с 2014 годом количество сотрудников несколько увеличилось.

Такой вывод, в свою очередь, основан на проведенном исследовании, показывающем, что по сравнению с 2014 годом количество членов персонала несколько увеличилось.

В ходе данного исследования был проведен анализ не только количественного, но и качественного (квалифицированности) кадрового состава сотрудников, работающих на изучаемом предприятии.

Этот шаг был предпринят для того, чтобы выявить наиболее важных для функционирования предприятия сотрудников, а также для того, чтобы была возможность улучшить качество итоговых результатов проведенного исследования.

Что касается структуры персонала предприятия относительно уровня квалификации, то в ходе проведенных ранее исследований были выявлены нижеследующие показатели (рис. 4):

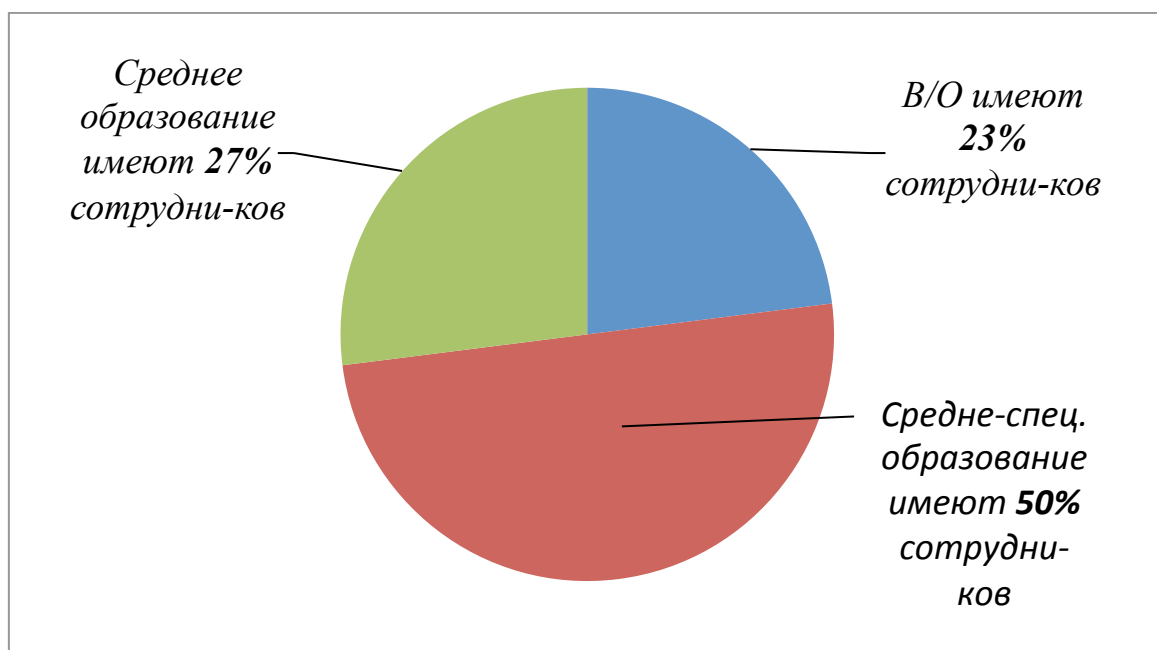


Рисунок 4 – Уровень образования сотрудников предприятия

Высшее образование имеется у большинства представителей АУП компании, тогда как среди технических работников низшего и среднего звена оно встречается крайне редко. В данной группе преобладает среднее и средне-специальное образование. Ценными эту категорию сотрудников назвать нельзя, так как такие работники легко заменяются и обучаются практически с нуля. Также, исходя из сказанного выше, можно сделать вывод о том, что уровень образованности персонала на предприятии, преимущественно, не является высоким. Отчасти это можно списать на то, что подавляющему большинству сотрудников предприятия для осуществления работы требуется средне-специальное, профильное образование.

Также для анализа уровня текучести и разработки комплекса мероприятий по удержанию сотрудников на предприятии был учтен и средний возраст работающих здесь сотрудников. Вышеописанные данные и показатели было необходимо выявить для того, чтобы выяснить, какие группы сотрудников подвержены наибольшей текучести. Также это было необходимо для того, чтобы выявить наиболее ценные кадры. Структура персонала предприятия по возрасту выглядит следующим образом (в таблице 2 приведены средние показатели):

Таблица 2 – Возрастные категории персонала предприятия в процентном соотношении.

Категория персонала	2012	2013	2014	2015
До 20 лет	13	15	17	16
21-30 лет	34	32	30	24
31-40 лет	16	13	13	10
41-50 лет	34	30	28	25
Более 50 лет	3	10	12	25

Отсюда ясно, что предприятие по разным причинам было вынуждено привлекать к работе все больше молодых сотрудников, которые в большинстве случаев не обладали большим опытом, знаниями и квалификацией. В то же самое время, наблюдается сокращение процента работников более старших по возрасту, а соответственно – и более опытных.

Однако заметно и то, что на предприятии в рассматриваемый период времени возросло количество сотрудников предпенсионного возраста. Данное явление вызвано предположительно тем, что люди, относящиеся к данной возрастной категории, крайне редко меняют место работы, стараясь как можно надежнее закрепиться на уже занимаемой должности, или же – подняться вверх по карьерной лестнице. Однако кадры такого возраста далеко не всегда можно назвать ценными – то есть и удерживать их нужно не всегда. Средний возраст работников рассматриваемого предприятия за исследуемый период времени составляет 21-30 лет. Именно данная категория работников в мировой практике считается наиболее работоспособной, легко обучаемой, наиболее восприимчивой к новым веяниям и отзывчивой на новшества, вводимые в производственную работу.

В то же время, в структуре персонала компании наблюдается малочисленность возрастной категории работников в возрасте от 31 до 40 лет. Как показывает практика, именно такие работники в большинстве случаев являются наиболее квалифицированными. Они чутче остальных реагируют на все происходящие изменения внешней среды, и, как правило, лучше других осведомлены о работе, целях и задачах компании. Это позволяет сделать вывод

о том, что на предприятии большую опасность представляет не только высокая текучесть кадров, но и потери относительно ключевого, наиболее квалифицированного персонала. Найти и заменить таких сотрудников не так-то просто. Именно это обуславливает необходимость разработки системы удержания персонала.

Предположительно, система данного типа должна включать в себя комплекс мероприятий, направленных на то, чтобы в максимальной степени удовлетворить потребности ключевых сотрудников. Обычная программа, содержащая мотивационные факторы для сотрудников, состоит в том, чтобы обеспечить развитую социальную структуру, доверительные, спокойные отношения между работниками и управленческим персоналом, чтобы к сотрудникам не предъявлялись завышенные требования, работа не была бессмысленной, и члены персонала получали бы от нее удовольствие. Очень важно обеспечить справедливую оплату труда, организовать рабочие места, оборудовать предприятие современной техникой, дать возможность профессионально расти, т.е. строить свою карьеру, дать возможность пользоваться бонусной системой поощрения и т.п.

Часть рабочего состава работает здесь более 5-ти лет. Что касается общего стажа работников по среднему показателю, он составляет 13 лет. А вот в отношении работы на конкретном предприятии дело обстоит несколько иначе, так как каждый год компания теряет примерно 150 специалистов (10% - 18 от общего количества работников). Это показывает, что уровень текучести в данной компании достаточно высок, что может повредить ее имиджу, эффективности производства.

В период с 2012 по 2015 гг. динамика численности работников предприятия изменялась следующим образом:

На 2012 гг. – 1570–1450 чел.

На 2013 гг. – 1465–1250 чел.

На 2014 гг. – 1242–1356 чел.

На 2015 гг. – 1326–1095 чел.

Средний общий стаж сотрудника предприятия составляет – 13 лет, на фирме – 3 года (Таблица 3). В ходе работы были также выявлены наиболее частые причины ухода сотрудников, которые будут приведены далее.

Таблица 3 – Анализ персонала по общему стажу в процентах

Категория персонала	2012	2013	2014	2015
До 2-х лет	13	15	17	16
2-3года	34	32	30	24
3-5 лет	16	13	13	10
5-10лет	34	30	28	25
Более 10 лет	3	10	12	25

На сегодняшний день в рассматриваемой компании работает множество относительно молодых специалистов. Этим и объясняется малый трудовой стаж. В то же время имеет место постепенное старение кадров. С каждым годом все больше сотрудников переходит из одной категории в следующую. Кроме того, чтобы заменить работника, необходимо подобрать ему не менее квалифицированную замену. Именно это вынуждает руководство предприятия при выборе между двумя работниками из разных возрастных категорий нанимать на освободившиеся вакантные места сотрудников более старшего возраста.

Что касается времени работы сотрудников на конкретном предприятии, то он преимущественно не превышает 3-х лет, как об этом уже упоминалось выше.

Однако, для предприятия более важно, какой стаж имеют работники на фирме, так как это позволит судить о сплочённости коллектива, а также о том, насколько работники разбираются в тонкостях функционирования данного конкретного предприятия. Результаты анализа работников по стажу на предприятии представлены в таблице 4. Если учесть, что наибольшая текучесть наблюдается именно среди ценных кадров, становится, очевидно, что квалифицированные сотрудники не удовлетворены результатами своей деятельности на предприятии, что вынуждает их по истечению некоторого периода времени менять место работы. На предприятии, видимо, слабо

поставлена работа по личностному росту и развитию персонала, не развивается система внутреннего обучения и повышения квалификации, в том числе не учитывается опыт ведущих зарубежных отраслевых лидеров. По причине этого упущения сотрудники организации не могут совершенствоваться в своей специальности, чтобы сделать ее более результативной, выгодной и удобной, хотя именно возможность получить на предприятии дополнительное обучение и дальнейшее развитие зачастую становится тем решающим фактором, который заставляет членов персонала оставаться и дальше на своем рабочем месте. Каждый человек, а в особенности квалифицированный специалист рано или поздно начинает чувствовать внутреннюю потребность в профессиональном развитии, в повышении своей квалификации. Хорошая организация также заинтересована в повышении квалификации своих сотрудников для того, чтобы быстрее получить качественные результаты труда, чтобы улучшить свою работу. Поэтому становится очевидным, что на предприятии важно ввести систему внутреннего дообучения, а также усовершенствовать те связанные с ним направления, которые уже имеются.

Численность сотрудников на предприятии также нельзя назвать Численность сотрудников на предприятии также нельзя назвать стабильной. В начале каждого года руководство предприятия осуществляет набор новых сотрудников. Однако в конце года количество работников снижается до прежнего уровня.

2.3 Динамика изменения структуры персонала и анализ текучести кадров на предприятии

Выше в данной работе уже были приведены общие данные о текучести на предприятии. Согласно проведенным исследованиям, наиболее высокой текучести подвержены сотрудники ИТР, а также – основные работники предприятия. То есть – те группы сотрудников, которые являются ключевыми.

Становится ясно, что рабочий состав подвержен не только большому (по сравнению с предыдущими годами) сокращению, но и высокой степени текучести кадров. В начале каждого года руководство осуществляло набор новых сотрудников, которые по прошествии небольшого промежутка времени покидали компанию. В частности:

Выбытие трудовых ресурсов в течение 2014 года:

- уход на пенсию - 5 чел
- увольнение по собственному желанию – 15 чел
- призыв в ВС – 5 чел
- уволены за нарушение трудовой дисциплины – 5 чел
- переведены в другие структурные подразделения – 15 чел

Всего 45 чел

Выбытие трудовых ресурсов в течение 2015 года:

- уход на пенсию - 3 чел
- увольнение по собственному желанию – 25 чел
- уволены за нарушение трудовой дисциплины – 12 чел

Всего 40 чел

Принятые на работу сотрудники:

- 2013 год - 32 чел
- 2014 год - 32 чел

Отсюда виден высокий показатель коэффициента по выбытию, но в 2015 году, по сравнению с прошлым, наблюдается его уменьшение на 9,2%. Коэффициент текучести кадров увеличился на 23,7% по сравнению с 2014 годом, что обуславливается увеличением количества уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины. Этот достаточно значительный показатель для предприятия и его снижение является наиболее важной задачей кадровой службы.

Если рассматривать эти данные в процентном соотношении, то они выглядят следующим образом:

- Увольнение по собственному желанию – 95%;

- Уход сотрудника на пенсию – 2%
- Нарушение трудовой дисциплины – 1%
- Прочие причины – 2%.

Отсюда следует вывод, что повышенный уровень текучести вызван именно неудовлетворенностью работников, созданными для них условиями труда.

Текучесть кадров может больно «ударить» организацию в разных сферах ее деятельности. В зависимости специфики работы предприятия и должностей часто увольняющихся и принимаемых членов персонала, этот фактор может влиять благотворно, иногда почти незаметно, но в некоторых случаях приводит к утрате конкурентоспособности и спаду эффективности производства.

Труднее всего текучесть кадрового состава сказывается на организациях, занимающихся сложными технологическими процессами. Постоянная смена кадров заставляет снизиться объем производства продукции, угрожает ее качеству.

Допустимая ротация кадрового состава находится в границах до 20 % от общего количества персонала в организациях с количеством сотрудников до 300 человек. Это возможно по нескольким причинам – например, работник в течение года получает требуемый для работы опыт, а возможность продолжить карьерный рост отсутствует, так как вакансия, которую он хотел бы занять, несвободна.

Если же организация числится в крупных, то общее число увольняющихся должно быть менее, чем 10-15%. Спокойную текучесть кадров можно объяснить тем фактом, что большая фирма активнее работает с членами коллектива, прислушивается к ним. Тем не менее, и крупные компании могут пострадать от массового ухода персонала в конкурирующую фирму. Если число увольняющихся растет каждый квартал, то это повод задуматься о более эффективном управлении.

Чтобы организация существовала эффективно, сотрудниками нужно грамотно управлять, т.е. подбирать квалифицированных сотрудников, расставлять по рабочим местам, обучать и развивать работающих сотрудников, повышая их уровень квалификации. От качества подобранных сотрудников зависит работа и развитие организации в целом. Стоимость компании в значительной степени определяется стоимостью персонала, который в ней работает. Стоимость персонала определяется его качеством, лояльностью по отношению к компании, состоянием рынка рабочей силы и используемыми в компании технологиями поиска и подбора работников.

Чтобы при современных темпах жизни успешно управлять предприятием, руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимость многочисленных вариаций, благодаря которым организация может успешно развиваться или обанкротиться. Одним из важнейших факторов, влияющих на успех организации, является работа персонала, эффективное управление которым не возможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду.

Столь высокие показатели текучести никак нельзя назвать естественными. Ситуация осложняется еще и из-за того, что к смене места работы стремятся преимущественно, сравнительно молодые и в то же время – квалифицированные специалисты. Ниже представлена статистика увольнений (Таблица 4) за рассматриваемый в данной работе промежуток времени.

Таблица 4 – Анализ уровня текучести кадров

Категория персонала	2012	2013	2014	2015
ИТР	22	45	84	160
Основные работники	19	23	72	85
Вспомогательные работники	16	27	53	73
Ученики	6	8	12	16
Охрана	3	0	6	10

Исходя из вышеприведенных данных, можно сказать, что за рассматриваемый период времени показатели текучести кадров по отдельным категориям возросли примерно в 7-7,5 раз. На фоне уменьшения общего

количества сотрудников такие показатели текучести отражаются на деятельности компании крайне негативным образом.

Но страшна ли на самом деле большая текучесть кадров, за воротами полно желающих найти работу? Отвечая на этот вопрос, следует помнить, что нужно следить за тем, какие кадры уходят, а какие остаются на предприятии. Если эффективность производства уменьшается, и это совпадает со сменой кадрового состава, то это является отрицательным фактором. В случае ухода именно тех членов персонала, которые не нужны предприятию, текучесть оправдана, однако если организация теряет лучших работников, то следует бить тревогу.

2.4 Анализ движения персонала – расчет коэффициентов прибытия, убытия и текучести

Исходя из того, что изменения состава персонала происходят по причине высокого уровня текучести, в ходе работы были выявлены средние показатели (коэффициенты) прибытия, убытия и текучести персонала на рассматриваемом предприятии.

На первом этапе были учтены показатели численности персонала.

Далее производился расчет коэффициента ежегодного приема персонала на рассматриваемом предприятии. Результаты приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Коэффициент ежегодного приема персонала

Год	2012	2013	2014	2015
Прием (чел.)	120	215	114	208
Коэффициент (в %)	0.088	0.17	0.078	0.13
Численность работников	1356	1236	1456	1570

Следующим этапом был произведен расчет K_v – коэффициента оборота по выбытию персонала (Таблица 6):

Таблица 6 – Коэффициента оборота по выбытию персонала

Год	2012	2013	2014	2015
Уволено (чел.)	66	103	227	344
Коэффициент выбытия исходя из численности персонала (в %)	0,048	0,083	0,150	0,210

Далее рассчитывается средний коэффициент текучести (Кт) за рассматриваемый период времени рассчитываем по формуле $K_u / Ч_{ср} \times 100$.

Получаем:

2012 г. – 4,8

2013 г. – 8,3

2014 г. – 15

2015 г. – 21

Проводя анализ вышеприведенных результатов, становится ясно, что показатели текучести кадров за 2015г. увеличились в несколько раз по сравнению с предыдущими годами. В частности, было уволено на 117 человек больше, нежели в 2014 году. Кроме того, снизилось общее число работников по сравнению с 2009-м годом. Это и стало одной из основных причин повышения общего коэффициента текучести.

Таблица 7 – Экономические показатели наличия и движения трудовых ресурсов АО «Узэлектроаппарат»

Показатели	Формула расчета	2014 г.	2015 г.	Отклонение
Коэффициент оборота по приёму, %	Принятые на работу сотрудники/ССЧ*100	47,8	46,7	-1,1
Коэффициент оборота по выбытию, %	Выбытие трудовых ресурсов/ССЧ*100	67,2	58	-9,2
Коэффициент прироста кадров, %	= (Принятые на работу сотрудники – Число выбывших)/ССЧ*100	19,4	11,6	-7,8

Продолжение таблицы 7

Коэффициент текучности кадров, %	(Количество уволившихся по собственному желанию + Количество уволившихся за нарушение трудовой дисциплины)/ССЧ*100	29,9	53,6	23,7
Коэффициент постоянства кадров, %	=Количество проработавших чел весь год/количество работников на конец периода*100	183,3	165,6	-17,7

В 2015 году наблюдается уменьшение коэффициента по приему кадров на 1,1%. Уменьшение коэффициента по приросту кадров на 7,8% свидетельствует о значительной разнице между преобладающим выбытием и сниженным принятием персонала на работу.

Особое значение для характеристики движения кадров предприятия имеет показатель постоянства работников, и если в 2014 году он составлял 183,3%, то в 2015 году снизился до 165,6%. Это свидетельствует о том, что необходимо совершенствовать систему движения рабочей силы, обращая особое внимание на причины увольнения сотрудников.

То есть, если сравнивать сложившуюся в компании ситуацию с основными тенденциями рынка труда, то можно сделать следующие выводы:

1. Выбывает сотрудников больше, чем принимается, что объясняется сокращением численности персонала компании, даже несмотря на то, что в начале каждого года руководство предприятия нанимает новые кадры для повышения количества и качества кадрового состава в компании

2. Высокая текучесть кадров и снижение коэффициента постоянства сотрудников не согласовывается с тенденцией рынка к активному поиску вакантных мест с достаточно высокими зарплатами, превышающими в основном и средний размер заработной платы по стране, и среднеотраслевую заработную плату. Следовательно, несмотря на заявленные компанией высокие оклады неэффективно действует система материального привлечения и

стимулирования сотрудников, что вместе с тяжелыми условиями труда большой части полевого персонала и приводит к высокой текучести кадров, ухудшая эффективность использования имеющихся трудовых ресурсов компании.

2.5 Анализ причин текучести кадров на предприятии

Часто главными причинами ухода работников с предприятия могут стать низкая заработная плата, несправедливая оплата труда, нестабильная работа, отсутствие карьерного роста, проблемы с управляющим персоналом, плохая техническая оснащенность рабочего места.

Для того чтобы выяснить, что является причиной текучести кадров, было решено провести ряд опросов среди руководства и сотрудников предприятия. При этом учитывалось, что большинство сотрудников покидали компанию по собственному желанию. То есть, понятно, что работников не устраивали условия труда, предложенные компанией. Результаты проведенных опросов оказались следующими (рис. 5):

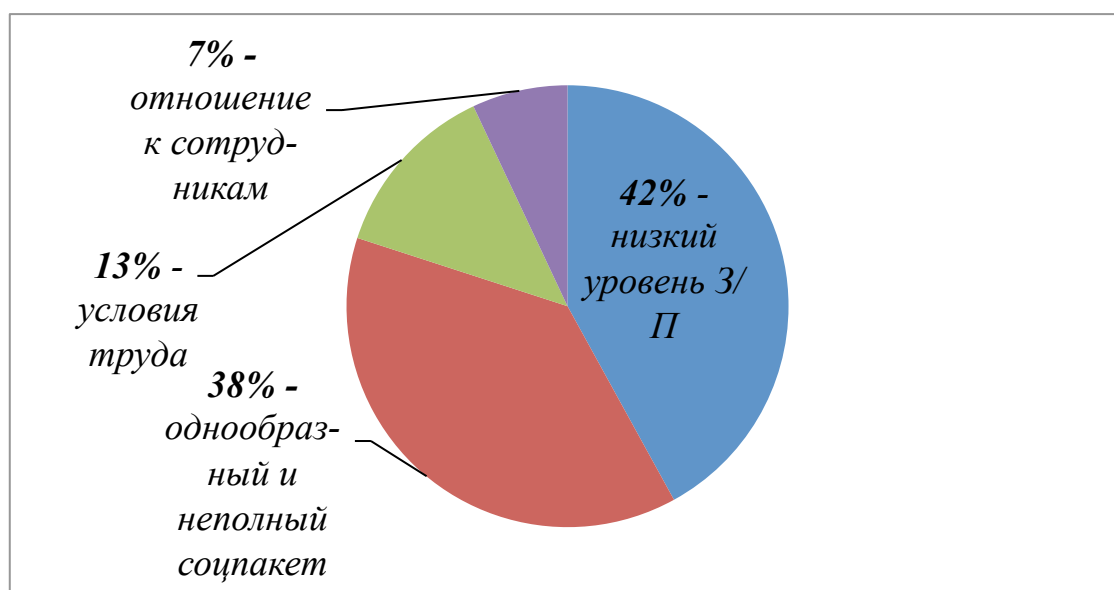


Рисунок 5 – Наиболее частые причины недовольства и увольнения сотрудников

42% респондентов выразили свое недовольство относительно уровня заработной платы.

38% указали в качестве главного недостатка работы на предприятии недостаточно полный соц. пакет, который к тому же является одинаковым для всех сотрудников, независимо от квалификации, нагрузки и занимаемой должности;

13% респондентов указали в опросниках такой немаловажный недостаток, как условия труда;

7% сотрудников ответили, что главным фактором, побуждающим их к смене места работы, является отношение к работникам.

Также многих ключевых работников волнует возможность карьерного роста, повышения квалификации и самореализации.

Исходя из всего вышесказанного, в ходе разработки системы удержания сотрудников был сделан упор на устранение этих, и некоторых других недостатков.

Следует еще обратить внимание на такие факторы, которые тоже заставляют сотрудников покидать это место работы:

- Возрастные рамки (самый рискованный период, когда человек меняет работу – до 25 лет);
- Квалификационный разряд (сотрудник с низкой квалификацией легче бросает работу);
- Место жительства членов персонала (чем оно дальше, тем чаще возникает желание сменить работу);
- Маленький рабочий стаж (через 3 года работы в данном месте текучесть снижается по причине возрастного фактора и пришедшей адаптации).

В результате становится ясно, что необходимо:

1. Проведение более детальной диагностики проблем с кадрами АО «Узэлектроаппарат».
2. Разработка комплекса рекомендаций по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами и мотивации в организации

3. Провести расчет затрат и эффективности предложенных мероприятий

К основным методам исследования в данном случае можно отнести следующие методы: анализ и синтез, логический метод, метод аналогий.

Исходя из всего вышесказанного, в ходе разработки системы удержания сотрудников был сделан упор на устранение этих, и некоторых других недостатков. Также были внесены некоторые изменения в работу определенных категорий специалистов.

Уменьшение текучести возможно произвести в несколько этапов, через заранее запланированные увольнения, взаимодействия увольнения с наймом.

Кадровая служба фирмы должна целенаправленно осуществлять эту работу:

1 ЭТАП. Следует узнать уровень текучести кадрового состава, установить, стал ли он критическим, когда начинаются повышенные экономические потери, утрата прибыли. 3-5 % являются хорошим показателем, когда еще не стоит волноваться – это естественный уровень.

2 ЭТАП. Высчитывается объем экономических потерь от увольнения членов персонала. Это трудоемкая работа, которую часто избегают организации – они не ведут учет затраченного на работу времени, не определяют уровень производительности производства, не управляют нормированием трудовой деятельности. Но проблема требует решения, поэтому если текучесть возрастает, организация обязана произвести учет своих потерь.

3 ЭТАП. Определяются причины текучести кадрового состава. Если имеется много увольняющихся работников, то это может быть вызвано спецификой деятельности организации, особенностями производства и хозяйства, несовершенством аппарата управления организацией. Специфика производства не требует поиска решений, а вот проблемы с руководством компании заставляют задуматься.

Статистика, ведущаяся по причинам увольнения, указывает следующие основания: по причине частых прогулов, окончание договора по временной

работе, перевод на другое место, по собственному желанию, за пьянство, в связи с сокращением производства, достижение пенсионного возраста и т.д. Неудивительно, что одним из главных исследований по текучести кадров будет анализ кадровой статистики организации, позволяющей установить причины, по которым увеличивается или уменьшается текучесть. Неплохо было бы соотнести данные статистики конкретного предприятия с аналогичной информацией конкурирующих фирм, других организаций, да и всей отрасли этого производства.

Еще один фактор связан с определением состава мотивации, побуждающей работников к уходу. Следует установить реальные факторы, влияющие на выбытие членов персонала из состава организации. Статистические данные не всегда могут ответить точно на вопрос, почему сотрудник вдруг решил уволиться. Например, указанная причина в заявлении - «по собственному желанию» на самом деле может оказаться увольнением по причине задержки оплаты труда или малой ее суммой, это может быть какое-либо семейное обстоятельство или опасность работы на данном производстве, также работника могут не устраивать техническое оснащение рабочего места или неудобный режим рабочих смен на производстве.

Чтобы точнее установить причины текучести кадрового состава, следует произвести анализ позиции руководства данного предприятия с помощью интервью или анкетирования, которые помогут установить истинное отношение управленческого персонала (директора организации, его заместителей, начальника отдела кадров, менеджера, ответственного за персонал организации, мастеров, начальников участка и т.п.) к своим сотрудникам.

Как видим, в силах организации самостоятельно произвести три этапа анализа ситуации с кадровым составом на предприятии, что поможет собрать факты для следующего этапа исследования.

4 ЭТАП. На данном этапе определяются системы мероприятий, призванных нормализовать деятельность по процессу высвобождения рабочей

силы организации, по улучшению процедуры увольнения работников, по уменьшению чрезмерно активного процесса текучести кадрового состава.

Меры, принимаемые в рамках данных мероприятий, относятся к трем нижеуказанным группам:

- экономические и технические, при проведении которых в жизнь улучшаются условия работы, происходит обновление и усовершенствование процесса материального стимулирования, улучшение системы построения и руководства производством;

- организационные, при которых происходит усовершенствование процесса приема и увольнения членов персонала, обновляется или устанавливается система, позволяющая совершить карьерный рост сотрудникам организации;

- психологические и социальные, при которых совершенствуется методика управления персоналом, выравниваются отношения среди членов коллектива, устанавливается положительный психологический климат в коллективе, определяется и разрабатывается система морального поощрения работников и пр.

Чтобы как можно быстрее предотвратить текучесть кадров, организации следует применить принципы помощи увольняемым сотрудникам – оказывать им психологическую поддержку, информировать о возможностях получить рабочее место на другом предприятии, оказывать консультации, помогающие защитить свои права или получить иную работу. Этот вид деятельности организации не требует крупных материальных вливаний, за исключением тех случаев, когда приходится нанимать профессиональных психологов для проведения тренинговой работы или обращаться за консультацией в крупные кадровые агентства, поэтому руководству не следует избегать этих мер.

Например, увольняемый сотрудник может быть проинформирован о предполагаемых местах работы, ему могут помочь собрать документы, дать бесплатные консультации. При увольнении сотрудник может получить рекомендательный документ, облегчающий прием на следующее место работы,

оказана бесплатная психологическая помощь, его могут обучить способом эффективного поиска рабочего места, помогут составить новое резюме, выдадут список кадровых агентств или фирм, ищущих работников, разместят объявления на специальных интернетных ресурсах.

Эти простые меры помогут руководству организации уменьшить риск того, что уволенные сотрудники будут судиться с бывшим местом работы; снизит суммы компенсационных выплат; создаст или сохранит положительный имидж организации; позволит не портить отношения с уволившимся работником организации.

5 ЭТАП. На этом этапе, который можно назвать этапом рефлексии, определяется эффективность проведения вышеуказанных мероприятий, совершенствование процедуры увольнения, устранение повышенной текучести кадрового состава. Также при разработке мероприятий по устранению текучести следует сравнить и проанализировать издержки, затраченные на реализацию мероприятий и издержки из-за потерь по причине высокого уровня текучести. Управление организации в этой ситуации должно поступить так, как и с другими реализуемыми бизнес-идеями, когда учитываются финансовые затраты: если финансовые вливания на поиск решения задачи перевешивают экономическую пользу, принесенную снижением уровня текучести, то оно должно искать более доступный вариант.

Можно, конечно, прибегнуть и к помощи кадрового агентства, но и само предприятие может справиться самостоятельно, прилагая усилия собственной кадровой службы. Если организация серьезно отнесется к решению этой задачи, то вполне возможно эффективно произвести все намеченные мероприятия, и устранить многие недостатки, вызывающие частые увольнения сотрудников.

В таблице 8 приведены недостатки, являющиеся основными причинами увольнения работников, и как следствие – повышения уровня текучести в организации.

Таблица 8 – Основные причины увольнения работников

Наименование	Причины увольнения работников
Уровень заработной платы	Размер средней заработной платы на 2015-2016 г. На рассматриваемом предприятии на 20-25% ниже, нежели в других компаниях аналогичного профиля.
Неполный и одинаковый социальный пакет	Социальный пакет для различных категорий работников практически одинаков, что нецелесообразно, поскольку условия труда, квалификация и рабочая нагрузка у разных категорий сотрудников кардинально различаются.
Условия труда	Кабинеты и прочие помещения полностью не оборудованы в соответствии с последними международными стандартами. Также не учтены индивидуальные особенности работы некоторых сотрудников. Требуется замена ПО и ПК на более современные аналоги.
Отношение к работникам	Требуется смена некоторой части управленческого персонала.
Повышение квалификации	Повышение квалификации сотрудников необходимо для быстрого освоения ими нового оборудования, а также – повышения производительности труда.

По окончании первого квартала текущего года, с момента применения разработанного комплекса мероприятий, было отмечено внушительное снижение текучести кадров среди ключевого персонал компании. Если говорить более конкретно, то текучесть среди основных работников и ИТР снизилась практически вдвое. Что касается показателей текучести в целом, то она снизилась на 60% от первоначального уровня.

3 Меры и методы по удержанию персонала на предприятии АО «Узэлектроаппарат-Электрощит»

3.1 Причины текучести кадров

В последнее время руководители стали чаще сетовать на недостаток талантливых специалистов на рынке труда. При этом усилия одаренных сотрудников, уже работающих в компании, остаются незамеченными. Как следствие, сотрудник не мотивирован на повышение качества работы. Отсюда возникает текучесть кадров.

В ходе проведенных исследований, было выявлено, что в рассматриваемой в данной работе организации обострена проблема с текучестью кадров в целом, и наиболее ценных кадров – в частности. И чтобы решить эту проблему, была проведена диагностика ситуации в компании. Ее целью было выявление причин текучести, а затем – разработка мер для их устранения. В результате данной диагностики были выделены направления, по которым рекомендуется разрабатывать систему по удержанию персонала. [29]

Причины текучести кадров на предприятии:

1) Уровень заработной платы работников многих категорий, особенно низовых сотрудников, весьма низкий. К тому же, система оплаты труда не предусматривает возможные доплаты за переработку сотрудника, повышенную сложность труда и т.п. в рассматриваемой компании практически отсутствует система материальной мотивации и стимулирования персонала, дифференциация сотрудников с одинаковыми должностями и окладами, но разному выполняющими свою работу. При оплате труда не учитывается итоговый результат работы каждого отдельного сотрудника, или хотя бы - наиболее значимых из них, то есть – именно тех, кого и необходимо удерживать в данной ситуации с целью сохранения так называемого золотого кадрового состава, о котором было сказано в самом начале работы.

2) Неполный социальный пакет, также отсутствует дифференциация социального пакета для различных категорий сотрудников.

3) Неудовлетворительные условия труда, особенно для офисного персонала. Отсутствие необходимого офисного оборудования, эргономики помещений и рабочих мест, не учитываются индивидуальные условия и особенности труда отдельных категорий сотрудников. Применяется устаревшая техника и программное обеспечение. Естественно, это сказывается на качестве труда и уровне производительности каждого отдельно взятого сотрудника не лучшим образом. Даже если сотрудник получает за свою работу фиксированную заработную плату, неспособность оперативно и в наиболее полной мере выполнять свои обязанности, а также – поручения начальства создает психологический дискомфорт. Кроме этого, компания также заинтересована в том, чтобы каждый сотрудник максимально быстро и результативно выполнял свою работу.

4) Высокая конфликтность, особенно в части вертикальных коммуникаций. Присутствуют проблемы взаимоотношений части руководителей с их непосредственными подчиненными и прочими сотрудниками.

5) Слабая работа по развитию персонала, отсутствие системы внутреннего обучения и повышения квалификации, в том числе с учетом опыта ведущих зарубежных отраслевых лидеров. В результате данного упущения сотрудники не могут совершенствоваться в своей профессии. А ведь именно возможность дополнительного обучения и развития зачастую становится тем решающим фактором, который побуждает сотрудника оставаться на своем рабочем месте. Каждый человек, а в особенности –хороший специалист рано или поздно начинает чувствовать внутреннюю потребность в профессиональном развитии. Компания также заинтересована в дообучении сотрудников и повышении их квалификации для получения более быстрых и качественных результатов труда. Поэтому, становится очевидно, что на предприятии важно ввести систему внутреннего дообучения, а также, усовершенствовать те связанные с ним направления, которые уже имеются.

Основываясь на материалах исследования, а также – тематической литературы и научных работ, данные результаты опросов и мониторинга ситуации на исследуемом предприятии можно считать вполне закономерными. Согласно результатам исследований Лазарева С. В. Основными мотивационными факторами для сотрудников на сегодняшний день являются такие, как:

- Социальная структура;
- Действительное положение дел на предприятии;
- Отношения между подчиненными и руководителями;
- Содержание работы;
- Умственное напряжение;
- Смысл работы;
- Удовольствие от работы;
- Успехи;
- Субъективное чувство справедливости;
- Справедливая оплата труда;
- Безупречность в социальной сфере;
- Технология;
- Степень/уровень технологизации;
- Производство продукта;
- Организация рабочего места;
- Формальная организационная структура;
- Профессиональная карьера;
- Денежные факторы;
- Размер жалования;
- Форма жалования;
- Система бонусов;
- Наполнение социального пакета;
- Структура предприятия;
- Принадлежность к данной отрасли;

- Имидж отрасли;
- Место расположения предприятия;
- Величина фирмы;
- Имидж предприятия (бренд).

Разумеется, всех сотрудников «Узэлектроаппарат» удерживать не может, так как подобный подход был бы нецелесообразен. Поэтому, перед началом разработки системы мотивации сотрудников было произведено определение наиболее ценных кадров. При этом, основное внимание уделялось следующим факторам:

- Какой вклад сотрудник вносит в деятельность компании;
- Уникальность сотрудника;
- Его потенциал развития в будущем;
- Уровень профессионализма;
- Инициативность;
- Стремление к повышению собственных профессиональных навыков и освоению новых знаний.

Также использовалась комплексная оценка уровня компетентности сотрудников на рис. 6.



Рисунок 6 - Оценка уровня компетентности сотрудников

В настоящее время, пожалуй, одной из главнейших проблем, стоящих перед многими организациями, стала текучесть кадров.

В первую очередь это означает упущенную прибыль и понижение производительности труда. Это может произойти по причине медленного вхождения в новую работу недавно принятого персонала – специалистам с высокой квалификацией приходится отвлекаться на то, чтобы помочь войти в курс дела новым коллегам, в результате чего рабочее время тратится на «воспитание», а не на рабочие моменты. Также текучесть кадров отрицательно влияет на моральный климат внутри коллектива, а это мешает созданию единой команды. Текучесть становится симптомом, демонстрирующим глубинные проблемы в системе руководства организацией. Чаще всего управленческий персонал, сознательно стимулирующий регулярную замену сотрудников, сам страдает от крупных личностных проблем, связанных с отсутствием умения создавать долговременные отношения с людьми. Такому руководству проще часто изменять состав рабочего коллектива, чем заставить самого себя измениться.

Текучесть не зарождается неожиданно, она начинается с «первого звончка» - это так называемое «психологическое увольнение» членов персонала, когда они один за другим утрачивают лояльное отношение к своей организации. Плохое отношение быстрее распространяется, и стоит в организации оказаться несколько недовольных коллег, как у остальных тоже происходит переоценивание отношения к фирме, и они начинают думать о смене места работы. Напряженность в коллективе растет, пока не происходит взрыв – хотя бы одно увольнение послужит отправной точкой для череды других, причем поспешат уволиться и вполне нейтрально относящиеся к фирме и руководству сотрудники. Именно поэтому очень важны постоянный мониторинг системы управления кадрами, выявление кадров из группы риска.

3.2 Совершенствование материальной мотивации персонала

Для решения выявленных проблем на АО «Узэлектроаппарат-Электрощит» можно предложить комплекс мероприятий. Об этих мероприятиях будет рассказано более подробно. Также в ходе работы была подсчитана и степень затратности на мероприятия вкупе с итоговой рентабельностью.

Вообще на сегодняшний день используются такие методы мотивации, как:

1. Повышение потенциала профессиональной адаптируемости работников предприятия. Данный вид мотивации основывается на дообучении работников, повышении их квалификации и т. д.

2. Изменение качества работы – создание других рабочих условий и изменение задач, которые обычно ставятся перед сотрудником.

3. Моделирование видов выполняемых работ.

Однако самым главным и действенным методом удержания сотрудников по-прежнему остается материальная мотивация.

Материальная мотивация – это количество денежных выплат работодателем сотруднику. [27] Повышение уровня заработной платы за счет введения системы дополнительных поощрительных выплат.

Можно предложить следующую систему материальной мотивации и стимулирования сотрудников.

Для определения достижения целей и мотивации (премирования) по результатам их достижения разрабатываются определенный вес той или иной цели для достижения главной цели, а также ее отдельных критериев.

Установленные цели (уровень генерального директора):

Рост числа клиентов/проектов – 10 % (1 % отклонения = 10% итога), вес цели – 30 %

Рост прибыли от реализации – 15 % (3 % отклонения = 20% итога), вес цели – 30 %

Планируемые затраты 100%, вес цели – 40 %.

Цели на уровне отделов/проектов формулируются в виде:

ТЭО – средняя продолжительность 20 дней (1 день отклонения – 5 % результата), вес цели – 40 %

ПД - средняя продолжительность -20 дней (1 день отклонения – 5 % результата), вес цели – 30 %

Исполнение бюджета – 100 %, вес – 20 %

Отчетность по окончании проекта – 5 дней (1 день отклонения – 20 % результата), вес цели – 10 %

Цели на уровне сотрудников более детальны и учитывают конкретные проекты, над которыми они работают.

В целом распределение участия отдельных элементов структуры в получении премии по достижении общей цели предприятия приведено в таблице 9.

Таблица 9 – Структура распределения значимости целей в системе премирования.

Уровень	Персональная цель	Цель отдела	Цель предприятия
Генеральный директор			100%
Отдел/проект		70%	30%
Сотрудник	60%	30%	10%

Таким образом, получение премии сотрудником отдела на 60 % зависит от достижения его целей, на 30 % - от достижения целей отдела и на 10 % - от достижения целей предприятия в целом.

По итогам каждого проекта подводится подсчет уровня достижения целей (в %), затем полученные значения умножают на распределительные коэффициенты, в результате чего получают как значение достижения целей каждого уровня, так и рассчитываются суммовые значения мотивационных выплат, которые собираются в течение месяца.

Такой расчет позволит также анализировать достижения сотрудников, разрабатывать планы повышения их квалификации, а при постоянном не достижении целей – избавляться от данного сотрудника или пересматривать его цели (устанавливать более соответствующие его способностям задания).

Также следует ввести дополнительную составляющую системы денежной мотивации – учет влияния того или иного проекта на финансовую деятельность предприятия. Так как различные проекты имеют разный уровень прибыльности, а внутренние проекты в принципе являются затратными для предприятия, предлагается построить следующую систему денежной мотивации, как показано в таблице 10.

Таблица 10 – Система денежной мотивации сотрудников в зависимости от проекта

Параметр системы	Критерии параметра	Значение коэффициента
Выравнивание по прибыльности	внутренний проект (бесприбыльный проект)	от 1,5 до 2
	внешний проект (в зависимости от важности для компании)	1 – 1,2
Выполнение плана этапа/ проекта	план выполнен на 100 %	1
	план выполнен на 90 %	0,9
	план перевыполнен на 10 %	1,1
Выполнение сроков этапа/проекта	установленные сроки	1
	невыполнение сроков 90 %	0,9
	невыполнение сроков на каждые 10 %	-0,1
Исполнение бюджета этапа/проекта	выполнение бюджета	1
	экономия бюджета на каждые 5 %	+0,1
	перерасход бюджета на каждые 10 %	- 0,1
Инициативность участия в проекте	в рамках должностных обязанностей	1
	инициативы улучшили исполнение проекта или его результаты	1,2
	инициативы значительно улучшили результаты проекта/этапа.	1,3

1) установить для каждого проекта коэффициент выравнивания: внутренний проект (бесприбыльный проект) – от 1,5 до 2, внешний проект – от 1 – 1,2, в зависимости от сложности и значимости проекта для компании.

Дополнительное ограничение – один сотрудник не может участвовать более чем в трети бесприбыльных проектов от собственной загрузки одновременно.

2) для внешних проектов премиальный фонд образуется из прибыли по проекту, для внутренних – из нераспределенной прибыли компании, в дальнейшем – из специально сформированного фонда в размере 15 % от премиального фонда текущих внешних проектов.

3) По результатам каждого этапа проекта рассчитывается коэффициент успешности проекта (на текущую дату), состоящий из следующих показателей:

- выполнение плана этапа/проекта – 1, недовыполнение или перевыполнение – в процентах (например, выполнение плана на 90 % – коэффициент составит не 1, а 0,9);

- выполнение сроков этапа/проекта – (аналогично);

- исполнение бюджета проекта – 1 (обратно – экономия бюджета на 5 % повышает коэффициент до 1,05).

- инициативность: 1 в рамках должностных обязанностей, 1,2 – инициативы улучшили исполнение проекта или его результаты, 1,3 – инициативы значительно улучшили результаты проекта/этапа.

При полном выполнении плана коэффициент успешности (результат умножения всех входящих в него коэффициентов) равен 1, следовательно, работник получает полную сумму из запланированного премиального фонда. По этапам сумма премиального фонда распределяется на стадии формирования проекта в соответствии с долей этапа в конечном результате, но не менее 20 %.

Такая система материальной мотивации позволит более тесно привязать размер премиальных выплат к результату труда, что повысит его эффективности и результативность.

Также предлагается вести дополнительные премии для лучших работников, которых можно определять по следующим критериям:

Разработана система из 6 критериев, каждый из которых имеет определенный вес, в сумме данные веса составляют 1, а также шкала оценок (см. таблицу 11).

Критерий 1:

Выполнение поручений руководителя – своевременность и качество выполненных поручений (количество ошибок, количество завершенных, просроченных задач).

Критерий 2:

Выполнение оперативных планов – оценивается степень выполнения индивидуального оперативного плана, который разрабатывается Руководителем и подлежит исполнению.

Таблица 11 – Критерии системы мотивации персонала (средний уровень иерархии)

Критерий оценки	Шкала баллов				
	1	2	3	4	5
	Доля (Вес критериев)				
1. Выполнение поручений руководителя (непосредственного и вышестоящего)	0,01	0,05	0,1	0,15	0,2
2. Выполнение оперативных планов	0,01	0,05	0,1	0,15	0,2
3. Соблюдение правил ЛНА (внутренние документы общества, приказы, распоряжения)	0	0,01	0,05	0,1	0,15
4. Самостоятельность, инициативность, интенсивность труда	0	0,01	0,05	0,1	0,15
5. Замечания со стороны взаимодействующих отделов	0 (наличие значительных замечаний)		0,05 (незначительные замечания)		0,1 (отсутствие замечаний)
6. Трудовая дисциплина	0,1	0,05	0,1	0,15	0,2

Критерий 3:

Соблюдение правил ЛНА – оценка выполнения введенных правил и требований, прописанных во внутренних документах Общества и соблюдение изданных приказов/распоряжений Общества.

Критерий 4:

Самостоятельность, инициативность, интенсивность труда – способность принятия самостоятельных ответственных решений, находчивость и проявление действий в работе с оптимальным распределением физических, умственных и нервных сил. Например, найдено решение..., были сэкономлены ресурсы...

Критерий 5:

Трудовая дисциплина – соблюдение трудовой и производственной дисциплины, графика работы, правил охраны труда, производственной санитарии и пожарной безопасности.

По результатам каждого месяца руководитель выставляет сотрудникам оценочный балл по каждому критерию, и на полученный коэффициент умножается сумма переменной части заработной платы, с учетом реально отработанных за месяц дней.

Для сотрудников высшего иерархического уровня система расчета мотивирующих выплат использует следующие критерии, оценка по которым выставляется уже генеральным директором (см. таблицу 12).

Критерий 1:

Выполнение поручений руководителя – своевременность и качество выполненных поручений (количество ошибок, количество завершенных, просроченных задач).

Критерий 2:

Выполнение оперативных планов – оценивается степень выполнения индивидуального оперативного плана, который разрабатывается Руководителем и подлежит исполнению.

Таблица 12 – Критерии системы мотивации персонала (высший уровень иерархии).

Критерий оценки	Шкала баллов					Оценка руководителя
	1	2	3	4	5	
	Доля (Вес критериев)					
1. Выполнение поручений непосредственного руководителя	0	0,05	0,1	0,15	0,2	0,2
2. Выполнение договорных обязательств и планов	0	0,05	0,1	0,15	0,2	0,2
3. Качественное выполнение работ с соблюдением договорных сроков	0	0,05	0,1	0,15	0,2	0,2
4. Самостоятельность, инициативность, интенсивность труда	0	0,05	0,1	0,15	0,2	0,2
5. Трудовая дисциплина	0	0	0,05	0,01	0,2	0,2

Критерий 3:

Соблюдение правил ЛНА – оценка выполнения введенных правил и требований, прописанных во внутренних документах Общества и соблюдение изданных приказов/распоряжений Общества.

Критерий 4:

Самостоятельность, инициативность, интенсивность труда – способность принятия самостоятельных ответственных решений, находчивость и проявление действий в работе с оптимальным распределением физических, умственных и нервных сил. Например, найдено решение..., были сэкономлены ресурсы...

Критерий 5:

Трудовая дисциплина – соблюдение трудовой и производственной дисциплины, графика работы, правил охраны труда, производственной санитарии и пожарной безопасности.

Для рядовых сотрудников предлагается оптимизировать систему оплаты труда в целом:

– основная часть: 50% от действующей ставки заработной платы по должности

– надбавки за выработку: 40% от действующей ставки при выполнении определенного норматива. Норматив должен устанавливаться раз в квартал, повышаясь или понижаясь в зависимости от выполнения норм, степени использования рабочего времени, соблюдения трудовой дисциплины. Каждый из этих факторов должен оцениваться отдельно, а затем интегрироваться в общую оценку, влияющую на процент надбавки за выработку.

Надбавка за выработку, таким образом, может повышаться или понижаться в зависимости от выполненной работником нормы. Если показатель увеличивается по сравнению с нормативным на 10%, то надбавки за выработку с 40% повышаются до 50 %, если 15 %, то до 55 % и т.д. Если норматив не выполняется, то надбавка за выработку понижается на 5%;

– надбавки за выслугу лет: 5 % после 3 лет работы в отеле, затем по 1 % за каждый последующий год;

– коллективные премии: 15% от действующей ставки работникам наиболее результативной смены (отдела), т.е. такую надбавку получает только одна смена (отдел) в месяц;

– премии из фонда директора: 10% от ставки, выплачивается по усмотрению директора, как отдельным сотрудникам, так и коллективу в целом при достижении максимальных результатов деятельности. Такая премия может выплачиваться нерегулярно, и при ее расчете необходимо не просто назвать фамилии и суммы, а обязательно пояснять – за какие заслуги, результаты и т.д. была начислена именно эта премия.

Таблица 13 - Расчет проектируемой ЗП с учетом надбавки за выработку.

Должность	Уровень базовой ЗП (сум)	Уровень расчетной ЗП (сум) с учетом надбавки за выработку по отделам
Специалисты	1 155 000	1 617 000
Начальники отдела	1 040 000	1 456 000
Высшее руководство	2 809 000	3 932 600

Остальные премии выплачиваются на усмотрение руководства.

Для рядовых сотрудников предполагается ввести систему сдельной оплаты труда за каждую выработанную единицу продукции. Это обеспечит как минимизацию потери рабочего времени, так и повышение эффективности труда.

3.3 Оптимизация социального пакета

В социальный пакет должны входить медицинская страховка, сотовая связь, профильное обучение, занятия спортом, материальная помощь в случае форс-мажорных обстоятельств, оплата проезда (бензина), при необходимости – поиск жилья, бесплатное дополнительное питание и др. При этом не следует забывать, что уровень наполненности социального пакета должен зависеть от должности и «верности» компании, т.е. стимулировать желание сотрудника подняться по служебной лестнице, и именно в данной организации. Для наиболее ценных сотрудников компании предполагаются дополнительные отпуска.

Таблица 14 – Социальный пакет предприятия «Узэлектроаппарат-Электрощит».

Составляющие социального пакета	Сумма (в год) сум
1.Сотовая связь	200 000
2.Дополнительное питание	504 000
3.Материальная помощь	1 000 000
4.Проезд	1 200 000
5.Дополнительное обучение	96 000
Итого	3 000 000

Взносы на медицинское страхование взимаются с заработной платы сотрудников в размере 0,5% ежемесячного оклада.

3.4 Улучшение условий труда

Кабинеты и прочие помещения полностью переоборудованы в соответствии с последними требованиями законодательства и международными стандартами. Также учтены индивидуальные особенности работы некоторых сотрудников. Произведена замена ПО и ПК на более современные аналоги.

Предлагается следующая схема размещения мебели в кабинете менеджера, при этом рекомендуется докупить и установить отсутствующее на настоящий момент оборудование и провести выделенную линию телефон-интернет связи (рис. 7).

Для увеличения работоспособности и сохранения здоровья менеджера предлагается также установка ионизатора воздуха, которая вырабатывает заряженные ионы, положительно воздействующие на состояние человека и использование защитных экранов и специальных корректирующих компьютерных очков. Что касается улучшения отношения к работникам, для этого произведена смена некоторой части управленческого персонала. Также улучшена связь сотрудников и руководства. Мнение особо ценных сотрудников учитывается в процессе принятия некоторых управленческих и других решений.

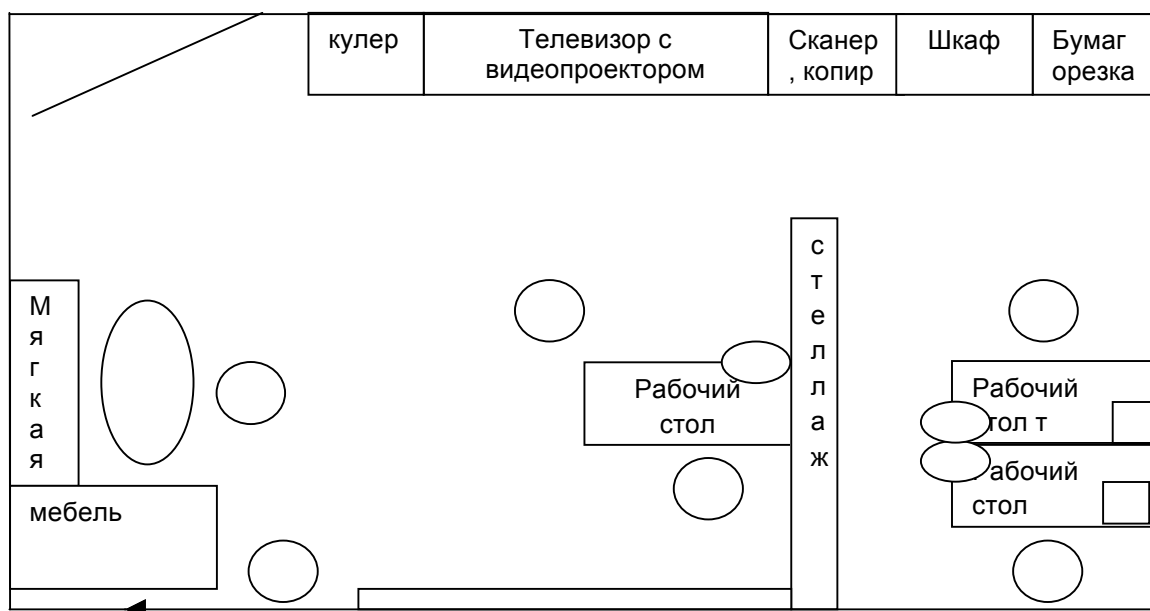


Рисунок 7 – Схема расположения мебели в кабинете менеджера

В производственных цехах произведена установка систем ионизации воздуха, реконструкция системы вентиляции, освещения, в соответствии с нормами ТУ 1971 Республики Узбекистан и ГОСТ 15150-69.

Таблица 15 - Перечень расходов на улучшение условий труда.

Статья расходов	Сумма, сум
Замена ПО	100 000
Замена ПК	1 240 000
Установка систем ионизации	1 443 000
Реконструкция вент. систем	12 000 000
Закупка и установка оборудования	540 000
Проведение интернета	50 000
Реконструкция систем освещения	200 000
Очки компьютерные	100 000
Итого	15 673 000

3.5 Повышение квалификации

От уровня квалифицированности сотрудников организации зависит действенность работы всего предприятия и уровень достижения ее целей. Компетенция, умение работать, приобретенные знания, навыки к трудовой деятельности персонала организации все чаще заявляются как наиболее значимый стратегический ресурс, когда его сравнивают с финансовым или производственным капиталом. Функционирование компании в условиях рыночных отношений заставляет предъявлять значительную требовательность к уровню подготовленности сотрудников, к их багажу знаний и умений. На современном рынке труда очень быстро происходит изменение как внешних, так и внутренних условий деятельности фирмы, что заставляет множество российских компаний регулярно прибегать к переподготовке членов персонала, чтобы гибко подстраиваться под ежедневные изменения рыночной экономики.

Один из самых значимых моментов в оценке персонала – создание и разработка организационного и финансового планов укомплектования. Всегда приходит такой период, когда управление каждой компании сталкивается с

определенной проблемой – при отсутствии вложений в повышение квалификации, в развитие знаний и компетенций своих сотрудников отдача от человеческого фактора компании со временем приблизится к нулю.

Повышение профессионального уровня сотрудников компании, строгое отношение к тому, что они должны соответствовать повышенным требованиям современного рынка труда, работа, заставляющая думать о том, как опередить своих конкурентов, назначение сотрудников на новые должности, регулярное создание кадрового резерва, повышение уровня общего профессионального соответствия работников занимаемой должности (овладение иностранными языками, компьютерной грамотностью и пр.), постоянный контроль степени квалификации управленческого персонала и главных специалистов предприятия, – это наиболее приоритетные направления деятельности службы по управлению персоналом и ее руководителя.

Для совершенствования организации обучения персонала предлагается разработать следующие документы и мероприятия:

1. Общая программа развития персонала. Включает в себя развитие качеств и характеристик – компетенций – применимых в любой деятельности: мастер-классы, тренинги, семинары и другие формы обучения в группах, направленные на развитие универсальных менеджерских компетенций, важных на любой должности в компании. Сюда должны входить занятия по развитию базовых навыков, управления, соответствующего мышления, личной эффективности менеджера. Программа направлена на повышение квалификации менеджеров компании. Предположительные сроки и периодичность проведения тренингов – 1 раз в квартал в течение 2х рабочих дней.

Затраты на проведение данных программ подготовки составят 1 млн. сум.

2. Индивидуальная программа подготовки специалиста, включающая:

– развитие на рабочем месте – получение нового опыта без отрыва от основной производственной деятельности;

- развивающие поручения – решение рабочих задач, направленных на развитие менеджерских компетенций сотрудника;
- участие в развивающих проектах – формирование проектных групп из сотрудников для достижения производственных целей и развития их потенциала;
- временные замещения – получение нового менеджерского опыта при временном исполнении обязанностей вышестоящего руководителя;
- обучение на опыте других (работа с наставником) – получение необходимого опыта от более опытного коллеги или руководителя в совместной работе;

Сроки проведения вышеуказанной подготовки составят календарных 2 мес. Программа может быть направлена как на менеджеров, так и на сотрудников ИТР, а также – основных рабочих, так как необходимость дополнительных затрат в этом случае отсутствует.

Следовательно, необходимо организовывать соответствующие тренинги для персонала, активно участвовать в выставках и рабочих семинарах, организуемых специализированными предприятиями – кадровыми агентствами и бизнес-тренерами, не менее 2-х раз в год.

По результатам каждого пройденного внешнего обучения сотрудник заполняет отчет, в котором:

- оценивает эффективность прослушанного курса;
- указывает в какие внутренние нормативные акты может потребоваться внесение изменений;
- указывает какие процедуры и технологии могут быть скорректированы с учетом полученного им на тренинге опыта.

Отчет направляется на рассмотрение руководителю. Часто сотруднику, прошедшему внешнее обучение, поручается провести внутреннее обучение для передачи своего опыта или знаний для некоторых других сотрудников подразделения.

Предлагается следующий план обучения сотрудников на 2016 год (таблица 16).

По результатам внутреннего обучения сотрудник, ответственный за его проведение, при необходимости проверяет в виде устного опроса знания обучаемых им сотрудников по предмету обучения и заполняет оценочный лист.

В конце года среди всех сотрудников проводится опрос, какой бизнес-курс, по их мнению, лучший, т.е. чьи занятия были наиболее полезными в их деятельности. Выбранный таким образом сотрудник награждается как один из лучших сотрудников года по номинации «Лучший внутренний тренер». Получение данной награды ценится сотрудниками и является знаком морального поощрения.

Все сотрудники независимо от уровня занимаемой должности несут полную ответственность за соответствие своей квалификации требованиям и, соответственно, за свое самообразование и повышение квалификации.

Таблица 16 – План обучения сотрудников.

Тема	Сроки проведения	Участники
1	2	3
Ознакомление сотрудников с изменениями нормативной базы по конкретному виду деятельности	ежеквартально	Менеджеры, ИТР, осн. рабочие
Ознакомление сотрудников с новыми регламентами и процедурами	ежеквартально	все
Ознакомление сотрудников с новыми информационными технологиями и программными средствами	ежеквартально	ИТР
Ознакомление сотрудников с новыми услугами и технологиями	ежеквартально	все
Обсуждение вопросов коммуникаций между подразделениями	ежеквартально	Менеджеры

Продолжение таблицы 16

Ведение сложных переговоров с клиентами (юридические лица, физические лица, партнеры, банки)	ежеквартально	отдел клиентского обслуживания
Руководство сотрудниками	2 раза в год	руководитель
Управление сервисом и обслуживанием	ежеквартально	отдел клиентского обслуживания

Руководитель отвечает за организацию процедур по выявлению потребностей в обучении, подготовку ежеквартальных планов. Координирует их выполнение и непосредственное проведение занятий по внутреннему обучению. Распределяет бюджет затрат на повышение квалификации сотрудников. Осуществляет все внешние связи с обучающими организациями.

Руководство также обеспечивает все необходимые ресурсы и создает условия для непрерывного и систематического развития и повышения квалификации своих сотрудников.

В идеале повышение уровня квалифицированности персонала должно происходить постепенно, в несколько этапов. Сначала руководство предприятия должно установить, каких компетентностных знаний и практических навыков недостает членам персонала, чтобы они могли наиболее эффективно работать в организации. В том числе организация высчитывает еще и то, каких компетенций не хватает претендентам на руководящие должности, так как в ходе роста предприятия необходимо предъявлять и повышенные требования к топ-менеджерам. А затем организация в лице руководства ищет методы решения заданной задачи. В процессе достижения поставленной цели следует составить поэтапный план по целенаправленному движению по указанному пути: управление должно установить, в какой форме будет осуществляться проект, в какие сроки, определяется уровень компетенции, к которой должны стремиться члены персонала. Далее необходимо выбрать самую удобную и отвечающую задачам организации форму оценки полученных знаний. В случае грамотного отношения руководства к

переподготовке и повышению квалификации организация получит своего собственного, намного больше лояльного, мотивированного и компетентного члена персонала, чем в случае приглашения со стороны уже готового профессионала.

Опытным менеджерам предприятий давно понятно, что квалифицированный труд сотрудников компании будет наиболее эффективным, по сравнению с трудом работников, не имеющих высокого разряда. Именно по этой причине и крупные, и мелкие корпорации, заботящиеся о своем будущем, не жалеют ни финансовых вливаний, ни временных затрат, ни иных ресурсов на то, чтобы иметь в составе своего персонала только высококвалифицированных сотрудников. Если организация не жалеет сил на то, чтобы организовать грамотный системный подход к проблемам подготовки и переподготовки управленческого и рядового персонала, то эта деятельность рано или поздно принесет свои плоды.

3.6 Расчет затрат на мероприятия

Таблица 17 – Расходы на мероприятия.

Статья расходов	Сумма, сум
Оплата работы внешнего тренера	96 000
Расходы на мебель	60 000
Расходы на оргтехнику	109 000
Разработка регламентирующей документации, должностных инструкций, а также - внесение изменений в коллективный договор.	40 000
Материальная помощь сотрудникам	3 000 000
Итого	3 305 000

Программа обучения:

– расходы на организацию работы тренингов, включая затраты на мебель и оргтехнику.

– разработка регламентирующей документации с внесением изменений в действующие Положения (оплата труда работника, выполняющего кадровые функции за 2 месяца при средней заработной плате 1000 000,0 млн.сум и социальных взносах 30,2 %) – 333,3 тыс. сум.

– разработка и обновление должностных инструкций (700 сум – стоимость разработки одной должностной инструкции) – 7,0 тыс. сум.

– разработка изменений в Коллективном договоре (дополнительная оплата двум сотрудникам за 1 месяц работы с отчислениями 30,2% – 333,3 тыс. сум $\times$ 2 человека $\times$ 1 месяц $\times$ 1,302 = 666,6 тыс. сум,

– резерв под материальную помощь и другие социальные выплаты сотрудникам согласно обновленному Коллективному договору: при численности 1356 сотрудников и среднем размере запланированной материальной помощи – 22,0 тыс. сум./год, сумма резерва составляет 3000 000,0 млн.сум./год.

Социологическими исследованиями установлено, что потеря рабочего времени от неэффективного управления персоналом составляет около 15 %, а производительность труда снижается на 20%. Внедрение в практику деятельности предприятия предложенных мероприятий позволит снизить эти цифры как минимум вдвое (таблица 18 составлена автором по результатам анализа).

Таблица 18 – Расчет экономической эффективности мер по повышению эффективности работы с персоналом на предприятии (%).

Показатель	Оценка, %		
	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Абсолютный прирост
Рабочее время по плану	100	100	-
Потери рабочего времени	15	7,5	+7,5
Производительность труда возможная	100	100	

Продолжение таблицы 18

Изменение производительности труда	20	10	+10
Экономия численности сотрудников за счет внедрения мероприятий	16,1		
В т.ч. экономия за счет уменьшения потерь рабочего времени	$100 - (1 / (1 + 0,075) \times 100) = 7,0$		
Экономия за счет роста производительности труда	$100 / (1 / 0,1 + 1) = 100 / 11 = 9,1$		

Из расчета видно, что внедрение мероприятий, позволяющих снизить статистические потери рабочего времени вдвое (7,5 %), и сократить падение производительности труда на 10 %, дадут в сумме эффект экономии численности работников в 16,1 %.

Таким образом, предприятию, для сохранения объемов производства достаточно будет на 16, 1 % меньше списочного состава производственных работников, или при сохранении плановой численности соответственно увеличится объем производства.

Рассмотрим экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Так как рост производительности труда должен составить 9,1 %, при внедрении предложенных мероприятий и сохранении численности сотрудников прирост выручки составит:

Выручка за 2015 год – 369 025,000 млн.сум.

Численность работников – 149 чел.

Производительность труда – $369\,025 / 149 = 2\,476,68$ млн.сум.

Плановая производительность труда – $2\,476,68 \times 1,091 = 2\,702,06$ млн.сум.

Плановая выручка – $2\,702,06 \times 149 = 402\,606,94$ млн.сум.

Прирост выручки от внедрения проекта – 33 581,94 млн.сум.

Итоговая эффективность мероприятий рассчитана (в таблице 18).

Из представленных расчетов видно, что рост выручки после внедрения мероприятий составит 33 581,94 млн.сум. (9,1 %), а рост затрат при этом – 1 020,15 млн.сум. (0,26 %), то есть выручка будет расти более быстрыми темпами. Это приведет к росту чистой прибыли – на 32 561,79 млн.сум., что соответственно увеличит показатели рентабельности: рентабельность выручки возрастет на 3,35 %, рентабельность затрат - на 3,48 %. Рост производительности труда составит 27 002,06 млн.сум/чел. (9,1 %).

Таблица 19 – Итоговая эффективность предложенных мероприятий (составлено автором по результатам анализа).

Показатель	2014 год	Проект	Итого	Изменение, %
Выручка- млн.сум.	369 025,00	33 581,94	402 606,94	109,10
Затраты – млн.сум.	387 564,00	1 020,15	388 584,15	100,26
Чистая прибыль, -. млн.сум.	491,00	32 561,79	14 022,79	2 855,97
Численность сотрудников, чел	149	149	149	100
Рентабельность выручки, %	0,13	96,96	3,483	3,35
Рентабельность затрат, %	0,13	32,57	3,61	3,48
Производительность труда сум/чел	2 476,68	225,38	2702,06	109,10

На данный момент уставный капитал акционерного общества АО «Узэлектроаппарат-Электроштит» составляет 868 770 900 (восемьсот шестьдесят восемь миллионов семьсот семьдесят тысяч девятьсот) сумов. Структура уставного фонда общества такова: доля иностранного инвестора составляет 94,94%, т.е. 824 811 092 (восемьсот двадцать четыре миллиона восемьсот одиннадцать тысяч девятьсот два) сума; доля других инвесторов (физических лиц) составляет 5,06%, т.е. 43 959 808 (сорок три миллиона девятьсот пятьдесят девять тысяч восемьсот восемь) сумов.

Вид и тип выпускаемых акций — простая, именная, в безналичной форме.

Таблица 20 – Показатели рентабельности АО Узэлектроаппарат-Электроцит».

Показатель	2013 г	2014г	2015г	Отклонения			
				2014-2013 гг.		2015-2014 гг.	
				Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %
Рентабельность продаж, %	9,84	7,23	6,59	-2,61	0,73	-0,64	0,91
Общая рентабельность, %	20,91	13,07	11,85	-7,83	0,63	-1,22	0,91
Рентабельность собственного капитала, %	48,84	29,69	26,26	-19,14	0,61	-3,43	0,88
Рентабельность необоротных активов, %	86,39	69,02	58,93	-17,38	0,80	-10,09	0,85
Фондорентабельность, %	64,33	46,25	41,30	-18,08	0,72	-4,95	0,89
Рентабельность основной деятельности (окупаемость издержек), %	13,80	9,98	9,05	-3,82	0,72	-0,93	0,91

Источник: составлено автором исходя из годовых отчетов отдела бухгалтерии вышеуказанного предприятия за 2013–2015 гг.

Все показатели рентабельности за указанный период до введения вышеописанной системы мотивации уменьшились, что является отрицательной тенденцией.

Ожидается, что введенная система мотивации позволит не только сохранить золотой кадровый состав, но и положительно повлияет на рентабельность деятельности компании в целом.

Выше в данной работе были подсчитаны как показатели затратности комплекса разработанных мероприятий, так и степень их рентабельности.

Таким образом, предложенная программа мероприятий является экономически эффективной, так как приводит к росту относительных и абсолютных показателей деятельности предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод о высокой вероятности эффективности и прибыльности данных мероприятий для АО «Узэлектроаппарат-Электроцит».

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
З-3204	Корягиной Людмиле Николаевной

Институт	<i>электронного обучения</i>	Кафедра	<i>Менеджмента</i>
Уровень образования	<i>Специалитет</i>	Направление/специальность	<i>080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)</i>

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	1. Рабочее место сотрудника менеджера АО «Узэлектроаппарат-Электрощит» - Вредные производственные факторы: электромагнитные поля, ионизирующие излучения. - Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. - Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций минимальная. - Исходные данные для составления раздела: 1. Информация с официального сайта АО «Узэлектроаппарат-Электрощит». 2. Данные предоставленные АО «Узэлектроаппарат-Электрощит».
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	Трудовой кодекс Республики Узбекистан Законодательство РУ в сфере защиты прав трудящихся и окружающей среды от 21 декабря 1995 года.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

- принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - определение стейкхолдеров программы КСО; - определение элементов программы КСО; - затраты на программы КСО; - ожидаемая эффективность программ КСО.
- содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях	- содействие всестороннему профессиональному и культурному развитию работников; - инвестиции в решение региональных проблем в области образования - соблюдение принципов добросовестной конкуренции, антимонопольной и антидемпинговой политики;

3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	1. Программы социальной ответственности предприятия на КСО в 2011 – 2015 гг. 2. Программы социальной ответственности предприятия на КСО в 2016 – 2020 гг.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Рисунок 8– Взаимные ожидания и производимые работы стейкхолдеров; Таблица 20 – Принцип группирования стейкхолдеров; Таблица 21 – Затраты компании на благотворительность; Таблица 22 – Прирост показателей компании за счет внедрения программ КСО;

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3204	Корягина Людмила Николаевна		

Социальная ответственность

Разработка программ КСО для предприятия

Определение целей и задач программы КСО

В настоящем разделе содержится информация о направлениях КСО компании, которые являются приоритетными в рамках реализации стратегии КСО.

1) Отсутствие дискриминации и создание равных возможностей для всех сотрудников вне зависимости от расы, пола, религии, национального или социального происхождения, политических предпочтений, возраста и т.д.

В АО «Узэлектроаппарат-Электрощит» не существует никаких видов дискриминации – все сотрудники имеют равные права при повышении по службе или приеме на работу. В компании работает многонациональный коллектив. Офисы компании располагаются в различных регионах нашей страны, а также на территории других стран, поэтому среди наших сотрудников много представителей различных национальностей. Обязательным является уважительное отношение к религиозным убеждениям или общественной деятельности сотрудников, если она не ущемляет права других людей и осуществляется в рамках закона. В компании никогда не используется детский труд, а также принудительный или обязательный труд.

2) Содействие всестороннему профессиональному и культурному развитию работников.

Компания заинтересована в высокопрофессиональных сотрудниках, поэтому придает большое значение обучению и развитию персонала. АО «Узэлектроаппарат-Электрощит» стремится обеспечить высокий уровень квалификации работников, который будет содействовать реализации задач. Множество сотрудников проходят курсы по повышению квалификации у компании-партнера, а также - в образовательных центрах. Затраты компании на дообучение сотрудников в год составляют 1 миллион сум.

Ежегодно более 100 сотрудников Компании делятся опытом работы с коллегами, посещая филиалы АО «Узэлектроаппарат-Электрощит».

3) Инвестиции в решение региональных проблем в области образования

Одним из основных условий успешного инновационного развития является наличие квалифицированных кадров. Совместная работа с образовательными учреждениями и научными центрами помогает АО «Узэлектроаппарат-Электрощит» привлекать специалистов, обладающих новыми уникальными компетенциями, для работы в своих подразделениях. Хорошие результаты показало взаимодействие в формате базовой кафедры, которое предполагает активное сотрудничество местных вузов и АО «Узэлектроаппарат-Электрощит». Научные исследования на таких кафедрах обеспечивают поддержку и развитие основного учебного процесса и дистанционных технологий, что ведет к повышению качества подготовки студентов для работы. С целью поощрения способных студентов, а также повышения уровня профессиональной подготовки АО «Узэлектроаппарат-Электрощит» предоставляет стипендии студентам профильных вузов. В филиале АО «Узэлектроаппарат-Электрощит» регулярно проходят практику студенты, которые имеют возможность подкрепить теоретические знания практическими работами в различных подразделениях организации.

4) Дополнительные социальные льготы и гарантии (медицинские, пенсионные и жилищные программы, санаторно-курортное лечение и т.д.)

АО «Узэлектроаппарат-Электрощит» предоставляет своим сотрудникам весь пакет социальных услуг, гарантирующих выполнение предусмотренных законодательством требований: за всех членов коллектива регулярно производятся взносы в Пенсионный фонд, в Фонд обязательного медицинского страхования, в Фонд обязательного социального страхования, помимо этого производится обязательное страхование, гарантирующее социальные выплаты в результате несчастных случаев или профзаболеваний. Кроме этого, организация строго следует своим обязательствам, указанным в Коллективном

договоре, а также выполняет требования, зафиксированные в корпоративных социальных программах, по которым члены коллектива могут получить различные дополнительные меры соцзащиты. На реализацию этих задач организация ассигнует более 3 млн. сум в год. Из этой суммы на негосударственное пенсионное обеспечение организация выделяет 47%, на выплаты по Коллективному договору – 36%, на добровольное медицинское страхование – 16%. Члены коллектива вместе со своими семьями могут воспользоваться рядом льгот, предоставляемых предприятием с целью укрепить здоровье сотрудников и обеспечить их досуг:

- Координация мероприятий по организации отдыха детей членов коллектива;
- Приобретение новогодних подарков для детей сотрудников;
- Полная или частичная компенсация стоимости путевок в санаторий или на курорт;
- Материальная поддержка, выделенная на лечение или покупку дорогостоящих медикаментов.

Для того, чтобы уменьшить текучесть кадров в Компании, а также в целях мотивации АО «Узэлектроаппарат-Электрощит» поддерживает своих сотрудников, предоставляя им жилье при переезде на работу в филиале Компании на территориях присутствия АО «Узэлектроаппарат-Электрощит». Жилье предоставляется в аренду с минимальной оплатой, а по истечении определенного времени передается в собственность сотруднику.

5) Добросовестное информирование о свойствах продукции.

Рекламные и маркетинговые материалы компании всегда содержат полную и объективную информацию, чтобы клиенты могли оценить объемы предстоящих расходов. Все маркетинговые мероприятия компании соответствуют законодательству о рекламе территорий присутствия и другим нормативным требованиям, а также общепринятым морально-этическим нормам. Мы своевременно информируем клиентов о деятельности Компании, изменении цен или условий предоставления товаров.

6) Соблюдение принципов добросовестной конкуренции, антимонопольной и антидемпинговой политики.

Компания декларирует свою приверженность высоким стандартам ведения бизнеса и деловой этики при взаимодействии со всеми заинтересованными сторонами. Мы работаем в соответствии с буквой и духом закона, строим наши взаимоотношения с партнерами, государством и клиентами на основе принципов открытости, честности и прозрачности. Компания не приемлет никаких проявлений коррупции. В целях предотвращения случаев коррупции Кодекс деловой этики поставщика АО «Узэлектроаппарат-Электрощит» требует включать антикоррупционную контрактную оговорку во все договоры с поставщиками

7) Благотворительность.

АО «Узэлектроаппарат-Электрощит» активно помогает целому ряду учреждений социальной сферы – больницам и детским домам. Организация занимается закупкой медицинского оборудования, оплатой неотложных медицинских операций, оказывает финансовую поддержку при ремонте зданий и покупке предметов первой необходимости, устраивает праздничные мероприятия для воспитанников детских домов, приглашает к детям профильных специалистов-психологов, выделяет каналы связи для получения дистанционного образования детей. Помощь производится как по разовым обращениям учреждений, так и на постоянной основе.

Организация известна своим активным участием в благотворительных акциях.

Определение стейкхолдеров программы КСО

Стейкхолдерами в данном случае называют лиц, заинтересованных в деятельности компании. В этот круг входят инвесторы, госорганы, акционеры, компаньоны, партнеры, сотрудники, потребители, профсоюзы, СМИ и т.п.

Способы и методы руководства нефинансовыми рисками, ожидаемыми от стейкхолдеров, состоят в следующих действиях:

- поиск и сортировка стейкхолдеров;

- формирование каталога стейкхолдеров;
- выявление и мониторинг рискованных ситуаций;
- составление прогноза поведения и взаимоотношений организации со своими стейкхолдерами;
- создание новых проектов организации, учитывающих взаимодействие со стейкхолдерами;
- введение отчетов, производящихся каждый год, не по финансовым делам, а по проблемам взаимодействия со стейкхолдерами.

Главная задача, стоящая перед организацией, ведущей бизнес, в момент окончательного принятия решения – определить, что даст каждое действие бизнесу. Такой вопрос всегда должен звучать при обсуждении проблем социальной ответственности дела.

Чтобы правильно ответить на главный вопрос проблем социальной ответственности бизнеса, следует привести и рассмотреть схему (рис. 8), демонстрирующую взаимные ожидания и производимые работы между представителями бизнеса, различными сферами общественной жизни и другими заинтересованными сторонами, называемыми стейкхолдерами.



Рисунок 8 - Взаимные ожидания и производимые работы стейкхолдеров

Схема демонстрирует нам различные явления и свойства взаимодействия разных сторон, участвующих в бизнесе. Противоположные

направления стрелок указывают на эти взаимодействия, в результате которых происходят изменения в сфере ведения бизнеса.

Примеры преобразований в профильной деятельности организации, ведущей бизнес:

- Положительное воздействие на потребительский рынок (финансовая помощь молодежной спортивной команде, поддержка малообеспеченных семей, поддержка юных талантов, спонсорская помощь детским домам – все эти социальные проекты могут привлечь потребителей к покупке товаров или услуг именно от этой фирмы);

- Положительное воздействие на акционерный капитал (если организация будет всегда социально активна, то ее акции всегда охотно покупаются, а это повышает уровень капитализации предприятия);

- Прием на работу в организацию сотрудников с высоким уровнем профессионализма (обычно организация, активно занимающаяся внешней социальной поддержкой в обществе, так же проводит и уверенную внутреннюю социальную поддержку);

- Формирование и поддержание на должном уровне устойчивой репутации организации в глазах общественного мнения (в первую очередь – внутри местного общества, а при ведении бизнеса и социальной поддержки в больших масштабах – и на международном уровне);

- Помощь в развитии интереса со стороны предполагаемых инвесторов (в особенности, если проведение социальной поддержки происходит параллельно с повышением прозрачности функционирования организации, при которой производятся отчеты по социальной деятельности).

Руководство организации, ведущей бизнес, должно осознавать, что сотрудничество с лицами, заинтересованными в деятельности компании, заключается не только в информировании их о проведенной работе. Сотрудничество предполагает постоянную методичную работу, построенную на регулярном ведении диалога между представителями компании и другими

заинтересованными лицами. Главными стадиями подобного рода деятельности становятся:

- 1) Определение существующих мнения и ожиданий заинтересованных лиц по поводу предполагаемых действий, позволяющих повысить социальную ответственность организации;
- 2) Оперативное и своевременное внедрение ожиданий заинтересованных лиц в работу организации;
- 3) Быстрое оценивание эффективности произведенных действий и оперативное информирование о них заинтересованных лиц;
- 4) Выход на следующий этап взаимодействия с заинтересованными лицами.

На протяжении десятилетий международная практика накопила несколько видов инструкций и различных стандартов действий, регулирующих разноплановые аспекты деятельности в момент сотрудничества с заинтересованными лицами. Самыми популярными, охватывающими наибольшую сферу деятельности организаций, стала серия стандартов AA100, разработанная британским Институтом социальной и этической отчетности.

В данном случае стейкхолдеров можно разгруппировать по следующему принципу, как указано в таблице 21.

Таблица 20 – Принцип группирования стейкхолдеров

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1.Инвесторы	1.Партнеры и поставщики
2.Акционеры	2. Покупатели
3.Сотрудники	3. Государство
	Сторонние ННО

Определение элементов программы КСО

Исходя из всего сказанного выше, к элементам КСО в данном случае можно отнести:

- .Дообучение сотрудников с целью повышения их профессиональной

квалификации.

- .Выплаты по социальным пакетам и льготам для сотрудников.
- .Благотворительность и гранты.
- .Маркетинговые мероприятия.
- .Материальную помощь сотрудникам и членам их семей.

Затраты на программы КСО

Ежегодные затраты компании «Узэлектроаппарат-Электрощит» на благотворительность составляют 46 миллионов сум (см. таблицу 21).

Таблица 22 – Затраты компании на благотворительность.

Статьи затрат компании на благотворительность	Размеры затрат компании на благотворительность, сум
Дообучение сотрудников	1 000 000
Соц.пакеты и льготы	3 000 000
Благотворительность	12 000 000
Маркетинговые мероприятия	5 000 000
Материальна помощь	25 000 000
Итого	46 000 000

Ожидаемая эффективность программ КСО

В результате внедрения вышеописанных программ КСО был зафиксирован прирост показателей, указанных в таблице 22.

Таблица 23 – Прирост показателей компании за счет внедрения программ КСО.

Наименование показателей прироста за счет внедрения программ КСО.	Прирост в %
Доверие со стороны государства	32%
Улучшение инвестиционного климата	27%
Прирост прибыли	23%
Снижение текучести персонала	17%
Привлечение новых сотрудников	12%
Налоговые льготы	27%

Также в значительной степени улучшился имидж компании на рынке.

Заключение

В данной ВКР была исследована и полностью раскрыта проблема удержания персонала на предприятии. Исследования проводились как при помощи изучения теоретических материалов по данной теме, так и посредством изучения проблемы текучести персонала на конкретном предприятии.

В ходе работы был изучен опыт отечественных и зарубежных предприятий, а также – выявлены причины текучести кадров на предприятии «АО Узэлектроаппарат».

Далее на основе полученной информации была произведена разработка комплексной системы удержания персонала на предприятии в целях сокращения текучести среди ценных кадров.

После этого была произведена оценка эффективности, затратности и итоговой рентабельности предложенного комплекса мероприятий.

Параллельно с вышеуказанными исследованиями, был также произведен анализ и оценка эффективности системы КСО предприятия.

При этом было выявлено, что:

1. Затраты на программы КСО в данном случае оправдывают себя, так как способствуют улучшению имиджа компании на рынке, а также – увеличению ее прибыли.

2. Программы КСО соответствуют целям и стратегии компании в целом, так как способствуют не только укреплению ее имиджа и повышению рентабельности, но и внутреннему, равно как и внешнему развитию.

3. На предприятии преобладает внутренняя система корпоративной ответственности.

4. Имеющаяся КСО отвечает интересам стейкхолдеров, как прямых, так и косвенных, так как способствует удовлетворению их интересов.

Без сомнений, иногда сложно выявить проблемы изменения кадрового состава, а еще труднее их решить: зарплаты могут находиться не во власти руководства, престиж должности необходимо устанавливать годами, для

формирования рабочей обстановки необходимо желание и старание всех работников, а общественная значимость рабочей должности – это субъективный критерий.

Но все это вовсе не мотив к тому, чтобы не обращать внимания на кадровую текучесть, ведь это не только первый симптом проблем в компании. Устраняя ее, компания, вместе с тем, исполняет целый ряд задач для эффективной и слаженной работы. В окончании этой главы, допустимо произвести следующие выводы: в первую очередь, кадровая текучесть – глобальная проблема, которой подвержено большое количество организаций на сегодняшний день.

Вместе с тем, изменения в составе кадров могут быть также и перспективными для организации.

Разделяют естественную и излишнюю кадровую текучесть. Норма – это 3-5%. Имеется большое разнообразие классификаций факторов кадровой текучести в компании. Как пример - внешние и внутренние недочеты стратегии менеджмента и недочеты в стратегии выбора сотрудников, которые также делятся на разные группы.

Разделяют разные мероприятия по сохранению сотрудников в компании. Удержание «золотого резерва» организации, бесспорно, играет важную роль. Для этого и необходима разработка системы удержания персонала на предприятии.

Разработка подразделяется на ряд этапов. Методы удержания подбираются, исходя из того, что именно мотивирует сотрудников к выполнению работы [14].

Список используемых источников

1. Акунина Л.В. Основы по управлению персоналом – М. 2009. с. 59
2. Ананьева Т. // Как привлечь и удержать талантливых сотрудников
3. Базарова Т.Ю. и Ерёмина Б.Л. Управление персоналом – М. 2002. с. 202
4. Васильева М. А. «Стратегия привлечения и удержания талантов»// «Управление развитием персонала»М 02. (34) 2013
5. Власова Л.Е. Внутренние коммуникации – залог успеха компании. Журнал «Экономика и Жизнь» № 9, 2010
6. Ивашкина К.Л. Мотивация персонала: главные тенденции. – Питер. 2005. с. 72
7. Карапетян З. Ю. // «Как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников»// «Управление человеческим потенциалом» 02 (26) 2011.
8. Кони́на И. А. «Мотивация персонала: Привлечение, удержание и эффективный труд» //Мотивация и оплата труда 02 (10) 2007;
9. Косолапова Е. А. //УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ■ 03(15)2008
10. Лазарев С. В. /МОТИВАЦИЯ И ОПЛАТА ТРУДА / 03(15)2008
11. Лысков А.Ф. Удержание персонала, как составляющая мотивации. Журнал «Кадры предприятия» №3, 2004
12. Саламонов В.С. Способы удержания профессионалов в компании // "Справочник по управлению персоналом", № 7-2004
13. Семянова С. В. «Как выявить в компании талантливых сотрудников и удержать лучших работников?»/ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ■ 02(18)2009.
14. Скавитин А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров. – СПб, 2000. с. 87

15. Турман. В. В. «Как воспитать преданных, лояльных сотрудников в организации, не увеличивая зарплату»// М «Управление развитием персонала 01.41 2015.
16. [Фредерик Райхельд](#). Как строить взаимоотношения с персоналом. Руководство для руководства. СПб – 2006. с. 18-43
17. Шахтерман И. «Удержать лучших» «Управление человеческим потенциалом» 01.(01) 2004.
18. Шейн Э. Организационная культура и лидерство – Питер, 2007. с. 157
19. Ярных В. И. «Инструменты удержания сотрудников в организации»// «Управление развитием персонала» 02 (18) 2009.
20. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://5ballov.ru/referats/preview/75482>, свободный.
21. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bestreferat.ru/archives/88/bestref-216288.zip>, свободный.
22. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://coolreferat.com/%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D1%80%D0%B0%D0%B1%D>, свободный.
23. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/problemny-upravleniya-chelove...>, свободный.
24. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003028000/rsl010030285>, свободный.
25. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65625b3ac78a4d53b8>, свободный.
26. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://otherreferats.allbest.ru/management/00176807_0.html, свободный.
27. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://portal.tpu.ru/cs/TPU072962.pdf>, свободный.
28. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://portal.tpu.ru/cs/TPU093136.pdf>, свободный.

29. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://portal.tpu.ru/cs/TPU108928.pdf>, свободный.
30. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://portal.tpu.ru/cs/TPU109488.pdf>, свободный.
31. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://revolution.allbest.ru/management/00421291_0.html, свободный.
32. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.dginh.ru/content/umk/men/umk_kso-menmvtvghipb-bak, свободный.
33. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.e-executive.ru/wiki/index.php/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F, свободный.
34. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/klyuchevye-sotrudniki-organizacii-podhody-k-identifikacii-i-problemy-upravleniya>, свободный.
35. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://magazine.hrm.ru/db/hrm/ADA93B6BB8FDA953442579970063AD2E/print.html>, свободный.