



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ ПОКОЛЕНИЙ В СИСТЕМЕ
ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
04,45 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«18» 02 2022 г.
Зав. кафедрой Э.УиП
Рябчук П.Г. Рябчук П.Г.

Выполнил(а):
Студент(ка) группы ЗФ-409-114-3-1Мг
Ханина Дарья Константиновна

Научный руководитель:
к.э.н., доцент Рябчук Павел Георгиевич

Челябинск
2022

ОГЛАВЛЕНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРОМ МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1. Состояние проблемы минимизации экономических потерь организации в существующей теории и практике менеджмента.....	7
1.2. Анализ факторов минимизации экономических потерь организации.....	14
1.3. Управление текучестью персонала как фактор минимизации экономических потерь организации.....	25
Выводы по первой главе.....	30
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ОРГАНИЗАЦИИ В ООО «Динамика»	31
2.1. Анализ эффективности управления текучестью персонала в ООО «Динамика»	31
2.2. Проект по повышению эффективности управления текучестью персонала в ООО «Динамика»	53
Выводы по второй главе.....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ	77

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В современных условиях трудовые коллективы выполняют многообразные социально-экономические, политические и воспитательные задачи. Не случайно в Конституции РФ и в Законе о трудовых коллективах оговорены права и обязанности трудовых коллективов. Настоящий Федеральный закон создает условия для осмысленного, заинтересованного участия работника в повышении эффективности организации и как следствие повышении уровня жизни работников.

От степени научной обоснованности управления этой важнейшей общественной ячейкой будет зависеть эффективность решения этой задачи. Поэтому вполне очевидна особая **актуальность** разработки стабильности в коллективе.

Принципиальное значение имеет то, что единственной социальной силой, способной обеспечить благополучие своих участников преимущественно за счет роста производства и сокращения затрат, являются трудовые коллективы предприятий. В ряду этих проблем особое место занимает проблема обеспечения стабильности жизнедеятельности производственного коллектива, так как по сути дела к этому сводится вся многообразная деятельность по управлению им.

Следовательно, обеспечение стабильности производственного коллектива должно подчиняться определенной логике, т.е. должна существовать общая теоретическая схема этого обеспечения, основанная на исследованиях различных сторон жизни данного социального образования.

Степень разработанности проблемы исследования. Развитие текучести кадров как относительно самостоятельной отрасли знания с присущей ей методологией, теорией и методикой в нашей стране происходило достаточно интенсивно в период социализма. Значительный материал

накоплен в исследованиях российских ученых А.И. Балабанов, И.Т. Балабанов, Н.П. Беляцкий, Е.Ф. Борисов, С.Е. Велесько и др.

Становление и развитие рыночных отношений в России способствовало активизации процессов высвобождения персонала, использованию различных форм неполной занятости, самозанятости, а, следовательно, ослаблению интереса к проблеме текучести персонала. С разработкой новых идей в сфере регулирования текучести персонала связан научный поиск ограниченного числа отечественных ученых: Т.С. Кабаченко, Г.Б. Казначевская, Н.А. Комарова, И.Н. Чуев и др.

Научные труды по оценке конкурентоспособности персонала, оказавшие существенное влияние на формирование авторского подхода к регулированию текучести персонала, выполнены под авторством таких ученых как: Е.Н. Мананикова, В.М. Маслова, В.В. Музыченко, Ю.Г. Одегов и др.

Сведение их в общую схему позволит реализовать комплексный подход к управлению производственными коллективами. Таким образом, актуальность разработки проблемы стабильности производственного коллектива определяется также и потребностями развития социологической теории.

В плане актуальности проблемы нельзя не учитывать также и методологического аспекта. Очевидно, что анализ стабильности конкретной общественной системы — производственного коллектива — будет способствовать разработке проблемы стабильности систем вообще, как одной из важнейших проблем анализа систем, связанной с их существованием, и, таким образом, служить дальнейшему развитию системного подхода, как инструмента современной науки.

Проблема исследования состоит в поиске эффективных мер, повышающих эффективность управления текучестью персонала.

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор **темы нашего исследования: «Управление текучестью персонала как фактор минимизации экономических потерь организации».**

Объект исследования: процесс минимизации экономических потерь организации.

Предмет исследования: управление текучестью персонала как фактор минимизации экономических потерь организации.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по повышению эффективности управления текучестью персонала в ООО «Динамика».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

1. Изучить состояние проблемы минимизации экономических потерь организации в существующей теории и практике менеджмента.
2. Проанализировать факторы минимизации экономических потерь организации.
3. Рассмотреть процесс управления текучестью персонала как одного из факторов минимизации экономических потерь организации.
4. Разработать проект по повышению эффективности управления текучестью персонала в ООО «Динамика».

Практическая значимость работы заключается в том, что исследование содержит практические проект по повышению эффективности управления текучестью персонала в ООО «Динамика», которые могут быть использованы в практике подобных организаций.

Теоретико – методологической основой исследования являются труды составили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления человеческими ресурсами и стабильности коллектива в аспекте регулирования и минимизации экономических издержек (З. П. Румянцева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина, А.Г. Поршнева и др.).

Методы исследования: анализ научной литературы, наблюдение,

опрос персонала, а также метод экспертных оценок.

База исследования: Общество с ограниченной ответственностью «Динамика», расположенный по следующему юридическому адресу: Адрес: 454080, г. Челябинск, ул. Энгельса, 44 Д, оф. 12.

Структура исследования. Выпускная квалификационная, работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРОМ МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Состояние проблемы минимизации экономических потерь организации в существующей теории и практике менеджмента

Прибыль определяется как разница между выручкой и затратами. Когда сумма, полученная от выручки, равна сумме постоянных и переменных затрат, то предприятие находится в точке безубыточного производства. Конечно, пребывание в точке безубыточности лучше, чем оказаться ниже ее. Как следствие, чтобы увеличить прибыль, нужно либо увеличить выручку, либо снизить затраты.

Чтобы увеличить выручку, нужно или расширить объем производства, или повысить цены, однако увеличить выручку получается не всегда, потому что в первом случае потребуются сделать существенные вложения (приобретение или аренда дополнительных площадей, приобретение дополнительного оборудования, проведение маркетинговых исследований, выпуск большего объема продукции), во втором — изучить конкурентную среду (вероятно, рыночная цена уже сформировалась и ее изменение не представляется возможным). В этом случае внимание следует направить на снижение затрат. Одним из эффективных инструментов снижения затрат является укрепление стабильности персонала.

Персонал (кадры) — весь штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.

Определение понятия «управление персоналом» носит в науке управления дискуссионный характер.

По мнению российского ученого Ю.Г. Одегова, управление персоналом — это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации [30, с. 75].

Исследователь В. М. Маслова считает, что управлением персоналом — это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия [28, с. 46].

На наш взгляд, наиболее оптимальное определение дает ученый А. Я. Кибанов, который отмечает, что управление персоналом — это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом [41, с. 57].

Основными целями управления персоналом являются:

- обеспечение потребности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива [41, с. 137].

В настоящее время различают три группы теорий: классические теории; теории человеческих отношений; теории человеческих ресурсов.

Усилиями М. Вебера, Ф. Тейлора и А. Файоля был заложен фундамент так называемой «классической» теории организаций и внесен заметный вклад в понимание структуры социальной организации и деятельности руководителя. Большинство ученых этого направления отстаивали принципы единоначалия, специализации деятельности и разделения труда, жесткой иерархии [7, с. 51].

Общие принципы и функции управления были разработаны А. Файолем.

По А. Файолю, управлять — значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать [21, с. 13].

А. Файоль сформулировал ряд общих принципов административной теории. К главным принципам управления он причислял единство командования и единство руководства [21, с. 14].

А. Файоль положил начало структурно-функциональному подходу. Существовавшую до него линейную структуру управления предприятием он дополнил функциональными службами. Тем самым А. Файоль стал родоначальником самой распространенной системы — линейно-штабной структуры.

В 20-30-е годы 20 века американский ученый Э. Мэйо выдвигает концепцию «человеческих отношений». Он считал, что удовлетворение социальных и психологических потребностей работников будет способствовать достижению целей и эффективности организации, повышению производительности труда [16, с. 173].

Теорию поведенческого подхода (теория человеческих ресурсов) к управлению персоналом разработали известные американские психологи А. Маслоу, Д. Мак - Грегор и др. [15, с. 270].

Такой подход дает не экономическую, а социальную трактовку человека. В центре внимания — проблемы мотивации персонала, стилевые характеристики действий руководителя. Человек рассматривается как элемент организации, субъект трудовых отношений. Д. Мак-Грегор считал управление искусством строить человеческие отношения [15, с. 271].

А. Маслоу разработал теорию мотивации, в которой говорится о том, что для человека очень важна потребность, которая мотивирует его к действию — работать или к другим путям удовлетворения возникшей потребности.

Иерархия потребностей по Маслоу включает следующие компоненты: физиологические потребности; потребность в безопасности; социальные потребности; потребность в признании; потребность в самовыражении [15, с. 273].

Практика показывает, что в управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода — технократический и гуманистический.

1. При технократическом подходе управленческие решения подчинены прежде всего интересам производства (максимизация выпуска продукции, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной кооперации труда и т.д.

Конкретный инструментарий реализации технократического управления был предложен школой научного управления, основоположником которой является американский исследователь Ф. Тейлор [30, с. 67].

Таблица 1

Сущность технократического подхода к управлению персоналом

Технократизм		
1. Ранний (до начала XXвека)	2. Классический (до 30 –х годов XX века)	3. Гуманистический (30 – 90 годы XX века)
Человек – придаток машины	Человек равнозначен машине	Люди, человеческие ресурсы, главный фактор эффективности компании
Бережное использование техники. Эксплуатация духовных и физических сил работников.	Рационализация трудовых операция с учётом возможностей людей	Отношение к людям как таковым, но игнорирование их индивидуальности.

2. Другим подходом является гуманистический, включающий в себя такие концепции, как управление человеческими ресурсами, теория человеческого капитала, управление человеческим фактором и некоторые другие.

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Согласно данной концепции, функционирование производства, а главное — его результативность (эффективность) во многом зависят уже не только от соответствия численности и профессионально - квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учёта их интересов [15, с. 270].

Существующая российская модель управления персоналом во многом впитала в себя элементы советской модели стимулирования труда, т.е. технократического подхода к кадрам.

Таблица 2

Сущность гуманистического подхода к управлению персоналом

Гуманистический подход	
Человек – самостоятельная ценность, социально-культурный феномен, главный субъект организации.	
Цели управления человеком:	Принципы управления человеком:
1. Развитие личности работника.	1. Формирование системы ценностей.
2. Обеспечение взаимной ответственности администрации и персонала.	2. Предоставление максимальной самостоятельности.
3. Формирование ценностей и развитие культуры.	3. Создание творческой атмосферы.

4. Разрушение барьеров между собственниками, работниками и менеджерами.	4. Доброжелательное отношение.
5. Создание благоприятного социально- психологического климата.	5. Гуманизация условий трудовой деятельности.
6. Вовлечение людей в творчество.	6. Терпимость к ошибкам.
7. Повышение самостоятельности исполнителей.	

Такой порядок работы не способствовал полноценному раскрытию трудового потенциала работников, поскольку предельный уровень зарплаты был зафиксирован заранее, несмотря на различный личностный потенциал работников [35, с. 127].

Управление персоналом традиционно осуществляется на основе принципов: научности; демократического централизма; плановости; первого лица; единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления [39, с.59].

Современные зарубежные концепции и подходы к управлению персоналом выделяют следующие принципы управления персоналом:

- ориентация на стратегический подход к управлению персоналом;
- подход к работнику как решающему фактору эффективности и конкурентоспособности организации;
- социальное партнерство и демократизация управления;
- непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов;
- профессионализация управления персоналом [11, с. 95].

К функциям управления относятся: нормирование, планирование, организация, координация, стимулирование, контроль, анализ, учет [11, с. 137].

Таким образом, современные концепции управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

1.2. Анализ факторов минимизации экономических потерь организации

Факторы, по Г.В. Савицкой, это технико-экономические условия, под влиянием которых изменяются издержки [36].

В современной экономической литературе используется множество определений факторов затрат. Так, например, В. Я. Горфинкель [50] под факторами подразумевает стоимость использованных факторов производства: природных ресурсов, сырья, материалов, энергии, труда, основных средств производства.

Профессор М.Н. Крейнина [22] фактор затрат рассматривает как любое действие или событие, которые приводят к возникновению затрат. Постоянные и переменные затраты определяются в зависимости от их поведения по отношению к объему производства.

Основные источники снижения издержек производства и реализации продукции:

1. снижение расхода сырья, материалов, топлива и энергии в расчете на единицу продукции;
2. уменьшение размера амортизационных отчислений, приходящихся на единицу продукции;
3. снижение расхода заработной платы, приходящейся на единицу продукции;
4. сокращение административно-управленческих расходов;
5. ликвидация непроизводительных потерь и расходов.

Факторы, влияющие на экономию затрат

Рассмотрим факторы, оказывающие большое влияние на экономию затрат. Они делятся на две большие группы: внутривыпускные и внешние.

К внутривыпускным факторам относятся те, на которые может влиять предприятие:

1. совершенствование норм расхода материальных ресурсов;

2. внедрение прогрессивной технологии;
3. повышение уровня механизации и автоматизации производства;
4. улучшение использования оборудования, трудовых ресурсов путем применения научной организации труда и производства;
5. изменение объема производства и др.

Повышение технического уровня производства, совершенствование организации производства и труда приводит к снижению затрат сырья, материалов и заработной платы.

К снижению издержек также приводят снижение норм расхода сырья и материалов, сокращение потерь в процессе производства и хранения товаров, использование вторичных отходов, внедрение безотходных технологий.

Существенное влияние оказывает изменение объема производства. Увеличение объема продукции в краткосрочном периоде приводит к изменению переменных издержек в расчете на единицу продукции. При этом затраты вначале резко снижаются, а затем начинают возрастать.

Снижение затрат обеспечивается за счет опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы. За счет этого в стоимости каждой единицы продукции будет меньше затрат живого труда.

Внешние (внутрипроизводственные) факторы — это те, на которые предприятие влиять не может:

1. рыночные цены на сырье, материалы и оборудование;
2. ставки налогов и отчислений, включаемых в состав себестоимости;
3. природные факторы и др.

В настоящее время большое влияние на величину текущих затрат оказывает рост рыночных цен на сырьевые и топливно-энергетические ресурсы. Задача предприятия — лучше исследовать рынок, стараться заключать договора на поставку более дешевого сырья; совершенствовать технологию изготовления с целью замены материалов на более дешевые, но не уступающие по качеству.

Ставки налогов и отчислений, включаемых в себестоимость продукции, устанавливаются законодательными органами. Чем выше ставки, тем больше себестоимость. В настоящее время в себестоимость включается большое число налогов, что значительно влияет на рост затрат.

Задача государства состоит в том, чтобы уменьшить число и ставки налогов, относящихся на себестоимость, и сместить акцент на прямые налоги, уплачиваемые за счет прибыли.

Важное значение в формировании издержек имеют природные факторы: состав, количество и глубина залегания полезных ископаемых, плотность лесных массивов, так как это влияет на величину затрат на добычу и заготовку.

Согласно М. Портеру [33], существует десять главных факторов, влияющих на динамику затрат.

1. Влияние масштаба на затраты. Затраты по тому или иному виду деятельности часто зависят от ее масштабов. Эффект экономии масштабов имеет место, когда предприятие может выполнить ту или иную деятельность более эффективно в больших объемах или когда оно может распределить свои расходы по созданию нематериальных активов на больший объем продаваемой продукции.

Экономия масштаба, по А.Н. Богатко [5] может быть связана со следующими факторами:

1. По мере роста размеров предприятия возрастают возможности использования преимуществ к специализации деятельности и ее управлению.

2. На более крупных предприятиях больше возможностей внедрения нового высокопроизводительного и дорогостоящего оборудования.

3. На больших предприятиях появляется возможность для диверсификации с деятельности, развития побочных производств, выпуска продукции отходов производства.

Однако с ростом масштаба деятельности может наблюдаться и противоположный эффект, например, в случае увеличения сложности деятельности и расходов на управление возможен рост затрат. Как

справедливо отмечает профессор И.Т. Балабанов [2] отрицательный эффект масштаба возникает вследствие следующих факторов:

1. С ростом размера предприятия увеличиваются издержки на передачу и обработку информации, замедляется скорость принятия решений, что совершенно необходимо для быстрого реагирования в условиях рынка на изменение спроса для получения конкурентного преимущества.

2. Снижается эффективность взаимодействия между отдельными подразделениями компании, теряется ее гибкость, что может отрицательно сказаться в условиях рынка на общем состоянии дел фирмы.

3. В отдельных подразделениях фирмы возникают локальные интересы, противоречащие интересам фирмы в целом.

Чувствительность к масштабу сильно различается для разных видов деятельности. Например, разработка новых товаров, реклама, инфраструктура фирмы обычно более чувствительна к масштабу, чем, снабжение или продажи. Это объясняется тем, что затраты на эти виды деятельности обычно строго фиксированы и не зависят от размеров фирмы. Для предприятий в странах с переходной экономикой это означает усиление конкуренции по мере того, как все большее их число будет уделять внимание не просто сбыту или перепродажам, а разработке и продвижению на рынок новой продукции. Эти фирмы будут стремиться завоевать большую долю рынка и, таким образом, увеличить объем реализованной продукции, что позволит им добиться эффекта экономии масштаба по вышеуказанным видам деятельности.

2. Обучение. Затраты, связанные с определенной деятельностью, могут уменьшаться благодаря эффекту обучения, которое приводит к повышению ее эффективности. В число механизмов, приводящих к снижению расходов, входят такие факторы, как оптимизация схемы работ, улучшение расписания, повышение эффективности рабочей силы, модификация продукции, приводящая к облегчению ее производства, процедуры, повышающие интенсивность использования активов, выбор более подходящих для производственного процесса сырья и компонентов и т.п. Обучение может так

же приводить к снижению расходов по строительству заводов, торговых точек и других объектов в этом смысле, осязаемое преимущество имеют предприятия с большим опытом работы в данной области.

Эффект обучения различен для разных видов деятельности, поскольку каждая деятельность предлагает разные возможности для своего улучшения. Обучение может происходить в виде резкого улучшения деятельности в один прием, но чаще — в виде накопления небольших усовершенствований. Резкое улучшение деятельности представляется наиболее подходящим, когда уровень ее выполнения на предприятии, значительно ниже достигнутого конкурентами. Однако такой подход чреват большими трудностями, связанными с сопротивлением производимым изменениям и большими расходами. В свою очередь, непрерывное улучшение нацелено на то, чтобы сделать изменения частью культуры организации. При этом если в изменения начнут входить сотрудники всех уровней, то эффект обучения становится необратимым. Таким образом, что обучение в организациях сильно зависит от степени внимания, уделяемого ему менеджерами.

3. Использование ресурсов. Данный фактор динамики затрат особенно важен для российских предприятий. В настоящее время ответственные фирмы обладают большими ресурсами, но эффективность их использования очень мала. Так, для многих предприятий характерна слишком высокая численность персонала, получающего фиксированный оклад, но работающих неэффективно. Это существенно ухудшает схему использования ресурсов. Положение усугубляется экономическим спадом и тем обстоятельством, что работники часто являются акционерами предприятия, влияющими на его политику. Кроме того, серьезную проблему представляет широкое распространение неквалифицированного ручного труда в промышленности России. Особенно этим характеризуется логистика и снабжение (транспортные цехи, склады, хранилища и т.д.), отвлекающие около половины всех рабочих. Подавляющее большинство общезаводских и цеховых складов и других объектов и помещений вспомогательного производства не

приспособлены для применения средств автоматизации. В этом одна из причин того, что вместо присутствия ограниченного контингента операторов подъемно-транспортной техники промышленность наводнена миллионами кладовщиков, грузчиков, подсобных рабочих и других, выполняющих те же самые подъемно-транспортные, погрузочно-разгрузочные и т.п. работы, но на 80-90% вручную. Затраты же на механизацию этих операций обычно не превышают 10% всех капитальных затрат.

4. Связи между различными видами деятельности. Затраты, связанные с некоторой деятельностью, часто зависят от того, как выполняются другие виды деятельности. Это значит, что динамика затрат в одной деятельности может быть понята только после анализа связи этой деятельности с другими видами деятельности. М. Портер [33] выделяет два вида связей: связи внутри цепочки ценности (внутренние) и связи с цепочками поставщиков и покупателей (внешние).

Когда виды деятельности внутри цепочки ценности связаны между собой, с то существует возможность уменьшения суммарных затрат путем изменения одной из них. Реальна даже ситуация, когда увеличение расходов на один вид деятельности приводит к общему снижению затрат. Это обстоятельство открывает широкие перспективы для оптимизации работы предприятий.

При управлении запасами, приходится постоянно принимать два решения: решение о времени выдачи заказа на закупку или производство товара для получения запаса и решение о количестве или объеме заказа.

Решение, принимаемые при управлении запасами (по Мескону [26]) влияют на четыре вида производственных издержек: стоимости предметов закупки; хранение материально-технических запасов; издержки, вызванные отсутствием запасов. Ясно, что управление материально-техническими запасами имеет весьма важное значение для организации. Оно прямым образом влияет на маркетинг, финансовую службу и производственную функцию.

Типичной проблемой в эффективном использовании вертикальных связей для фирм является их стремление все делать самостоятельно в надежде сэкономить средства. Особенно это касается информационных технологий. Некоторые крупные компании до сих пор стараются разработать собственные версии программных продуктов, в то время как их конкуренты предпочитают заказывать такую работу у специальных фирм. В результате эти предприятия получают «самодельные» программы, которые часто оказываются непригодными для эксплуатации или слишком дорогими.

Другой проблемой является трудность формирования вертикальных связей для любых фирм вследствие неблагоприятных факторов внешнего окружения.

5. Взаимосвязи между деловыми единицами фирмы. Важнейшей разновидностью таких взаимосвязей является разделение той или иной деятельности между деловыми единицами. Распределение на виды деятельности между несколькими бизнес-единицами компании может повысить эффективность данного вида деятельности за счет увеличения ее масштаба, более быстрого движения затрат фирмы вниз по кривой обучения или оптимизации схемы использования ресурсов. Другая форма взаимосвязи (по М. Портеру [33]) — использование одного НОУ-ХАУ в разных областях бизнеса компании. Эта взаимосвязь может привести к снижению затрат, если виды деятельности в деловых единицах, использующих НОУ ХАУ, подобны, и, если наличие НОУ ХАУ имеет большое значение для повышения эффективности этой деятельности. Однако создание взаимосвязей между бизнес-единицами всегда сопряжено с затратами, которые необходимо сравнивать с потенциальными выгодами от их использования.

6. Выбор времени. Часто на затраты фирмы в той или иной деятельности влияет время ее выхода со своей продукцией на рынок. Так, например, перед с одной из российских компаний, оказывающей услуги по сотовой связи, стояла задача максимализации прибыли. По словам Ф.Г. Панкратова [31], «Эту проблему нельзя решить без учета фактора времени... Если речь идет о

сроке в один месяц, то самым привлекательным будет устроить распродажу телефонов и аксессуаров к ним. Если же горизонт планирования увеличить до года, то нужно будет считаться с тем, что скидки приведут к увеличению числа клиентов, что в свою очередь потребует инвестиций для увеличения мощности передающей станции. Причем инвестиции нужны уже сейчас, так как если качество связи будет неудовлетворительным, то привлеченные скидками клиенты уйдут к конкурентам. Эффект обучения также тесно связан с выбором времени, поскольку чем раньше фирма начнет свою деятельность, тем большее преимущество перед конкурентами она получит благодаря снижению затрат вдоль кривой обучения.

Однако поздний выход на рынок также имеет свои плюсы. Во-первых, это возможность приобрести более новое оборудование, чем у конкурентов. Во-вторых, фирма избегает больших расходов при освоении новых рынков и товаров, которые неизбежно будут нести первопроходцы. В-третьих, предприятие получает возможность заранее спроектировать свою «цепочку ценности», исходя из учета основных факторов, влияющих на затраты в отрасли. Первопроходцы могут это себе позволить далеко не всегда. И, наконец, поздний выход на рынок может дать преимущество, состоящее в найме более молодой, и, значит, более дешевой рабочей силы.

7. Интеграция. Уровень вертикальной интеграции часто влияет на затраты того или иного вида деятельности. Поскольку каждая деятельность использует или может использовать ресурсы, закупаемые со стороны, перед менеджерами, управляющими ее эффективностью, стоит проблема выбора, связанная со степенью интеграции.

Интеграция может уменьшить затраты по следующим причинам: во-первых, она избавляет предприятие от необходимости расходов по снабжению, транспортировке и другим видам деятельности, связанным с рынком. Во-вторых, интеграция уменьшает рыночную власть, поставщиков или покупателей. В-третьих, интеграция может создать условия для непрерывного производства, которое приводит к экономии затрат за счет

устранения дорогостоящих производственных этапов. Интеграция также может привести и к росту затрат из-за недостаточно гибкого управления; дороговизны выполнения данной деятельности внутри предприятия по сравнению с независимыми поставщиками, повышению выходных барьеров из отрасли и др. Таким образом, рост, снижение или неизменность уровня затрат при интеграции зависит от конкретного вида деятельности и используемых ресурсов. Часто с оптимальным решением может быть дезинтеграция.

8. Политика фирмы. Выбор политики в определенной области деятельности фирмы отражает ее стратегию и поэтому часто является следствием компромисса между снижением затрат и дифференциацией. Наибольшее значение для затрат имеет политика предприятия в следующих областях: конструкция и характеристики продукции; разнообразие ассортимента; уровень сопровождающих услуг; политика по формированию бюджета на маркетинг и развитие технологий; время поставки готовой продукции; категории обслуживаемых клиентов; используемые посредники; выбор технологии производства; требования, предъявляемые к сырью, материалам и другим входным ресурсам; заработная плата и льготы, предоставляемые персоналу предприятия, по сравнению со средним уровнем в отрасли; политика управления персоналом, включая наем, подготовку и мотивацию работников; процессы оперативного управления производством, ремонтом, продажами и другой деятельностью.

Наибольшую проблем, связанную с выбором политики, для российских предприятий представляет недостаточное внимание, уделяемое менеджерами вопросам, связанным с маркетингом, подготовкой персонала, техническим перевооружением операций. С одной стороны, это сужает возможности предприятий при создании конкурентного преимущества, а с другой стороны, там, где высшие менеджеры понимают значение вышеуказанных областей деятельности, часто наблюдается скачкообразный рост эффективности и

конкурентоспособности благодаря простому следованию основным принципам поведения предприятия на рынке.

9. Местоположение. Данный фактор может влиять на затраты различными путями: за счет стоимости рабочей силы в регионе, наличия квалифицированных управленческих кадров и специалистов, наличие источников сырья, энергии и т.п. Кроме того, климат, культурные нормы и потребительские вкусы зависят от местоположения. Причем они влияют не только на потребность в том или ином товаре, но и на способ выполнения вида деятельности внутри цепочки ценности. Наконец, и расходы по логистике часто тесно связаны с местоположением компании.

Таким образом, местоположение оказывает влияние почти на каждую деятельность в цепочке ценности. При этом его изменение часто приводит к увеличению одного вида затрат и уменьшению другого. Однако изменения в технологии, уровне заработной платы и других факторов могут изменить соотношение разных видов затрат. А это, в свою очередь, может оказаться благоприятной возможностью для получения конкурентного преимущества тем предприятиям, которое вовремя заметило эти изменения. Основная проблема, с которой сталкивается ряд российских предприятий, состоит в том, что они находятся вдали от рынков сбыта своей продукции.

10. Институциональные факторы. Институциональные факторы, включающие в себя правительственное регулирование, налоговую и финансовую политику, деятельность профсоюзов, таможенное законодательство и т.д. представляют собой последний фактор, влияющий на динамику затрат. В условиях переходной экономики в России этот фактор превосходит по значению все предыдущие. Объясняется это отсутствием или противоречивостью правовой базы во многих областях деятельности фирмы и, как следствие, непредсказуемостью многих решений властей разных уровней. В результате создается ситуация, тогда основные угрозы потерь для предприятия происходят не от конкурентной борьбы на рынках, а от других факторов. Во-первых, это кризис неплатежей, который сделал собственность

в России чрезвычайно текучей. Во-вторых, это налоговая система, не оставляющая возможностей на полноценное существование предприятия в случае полной уплаты им всех налогов.

Таким образом, складывается ситуация, когда отсутствуют легальные правила для сохранения собственности предприятий. Это обстоятельство приводит к тому, что даже самые успешные предприятия в России не уверены в прочности своего владения собственностью. Поэтому основные их усилия и ресурсы направлены на ее сохранение, а не на эффективное управление.

1.3. Управление текучестью персонала как фактор минимизации экономических потерь организации

Система управления (СУ) организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование.

Правление организацией — это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели. "Управлять — значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов", — так охарактеризовал процесс управления Г. Файоль [11].

Процесс управления предусматривает согласованные действия, которые и обеспечивают в конечном счете осуществление общей цели или набора целей, стоящих перед организацией. Для координации действий должен существовать специальный орган, реализующий функцию управления. Поэтому в любой организации выделяются управляющая и управляемая части.

В управляющую часть входит дирекция, менеджеры и информационные подразделения, обеспечивающие работу руководящего звена. Эту часть организации принято называть административно-управленческим аппаратом. Входным воздействием и конечным продуктом управляющей части является информация. Управляющее звено — необходимый элемент любой организации.

На этом уровне принимаются управленческие решения как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения поставленной цели. Управленческое решение принимается с целью преодоления возникшей проблемы, которая представляет собой не что иное, как реальное противоречие, требующее своего разрешения. Для исследования проблем

управления текучестью персонала как фактора минимизации экономических потерь организации необходимо провести терминологический анализ понятия текучести персонала. Так, В.Д. Сафронов [37] считает, что это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Текучесть персонала, по В.А. Спивак [40] — это интенсивность, с которой сотрудники покидают компанию, по собственной инициативе или по решению работодателя.

Н.А. Комарова [18] под текучестью персонала понимается движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Методы мотивации персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Методы мотивации по А.Я. Кабанову [41] — это приемы управленческих воздействий на работников в целях побуждения их к выполнению целей, задач, осуществлению определенных действий.

Классификация методов мотивации может быть разделена на организационно-распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические является одной из наиболее широко распространенных [26].

В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на:

- Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой

оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество. [1]

- Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В правлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно - распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации. [2]

- Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся: анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п. «Применение социально-психологических методов в менеджменте, в производстве рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применение при руководстве персоналом и с точки зрения управления

поведением покупателя (при выборе социальной мишени торговой фирмой, в рекламной деятельности и др.)»[23].

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации [18].

Отмеченный рядом авторов, рост роли экономических методов управления в России связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы. В условиях рынка экономические методы управления неизбежно получают дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями. Однако, акцентирование внимания на экономические методы стимулирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально-психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала.

Приведенная схема классификации методов стимулирования является классической. В современном менеджменте применяются и иные группировки методов стимулирования [7]. Укрупнено все методы стимулирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида:

1. Экономические стимулы всех типов (заработная плата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.).

2. Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив принимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере

соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

3. Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цели, способствующие решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня заработной платы или другую форму поощрения.

4. Обогащение труда. Эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

5. Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления.

Сокращение масштабов текучести является важным резервом совершенствования использования рабочей силы. При этом следует учитывать, что основной целью регулирования текучести в рыночных условиях является достижение и поддержание параметров текучести, обеспечивающих необходимое равновесие в системе конкурентоспособности внутреннего рынка труда. Сокращение текучести приводит к сокращению расходов на подбор, отбор и наем персонала. повышается производительность труда за счет укрепления профессиональных компетенций сотрудников. происходит накопление трудовых приемов и навыков, что повышает качество производимой продукции

Выводы по первой главе.

В первом параграфе первой главы мы рассмотрели практические аспекты управления текучестью персонала. На основании проведенного терминологического анализа охарактеризована сущность минимизации экономических потерь организации и проведена их классификация. Выявлены связи между экономическими потерями (расходами) организации и результирующими критериями финансово-хозяйственной деятельности организации.

Во втором параграфе первой главы мы рассмотрели анализ факторов минимизации экономических потерь организации. Проведя анализ научной и специальной литературы проведен анализ факторов сокращения потерь организации для целей повышения эффективности хозяйствования. На основании выявленных экономических, организационных и управленческих явлений, влияющих на генерацию расходов организации, выявлены те, которые представляют подсистему управления человеческими ресурсами.

В третьем параграфе первой главы мы рассмотрели процесс управления текучестью персонала как фактор минимизации экономических потерь организации. Выявлены основные причины текучести персонала и методы измерения текучести персонала организации. На основании изучения сущности текучести персонала выявлены основные меры по сокращению текучести персонала, как фактор снижения расходов организации.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ОРГАНИЗАЦИИ В ООО «ДИНАМИКА»

2.1. Анализ эффективности управления текучестью персонала в ООО «Динамика»

Базой исследования в выпускной квалификационной работе послужило общество с ограниченной ответственностью «Динамика» (далее ООО «Динамика»). ООО «Динамика» является специализированной организацией, выполняющей электромонтажные и пусконаладочные работы на промышленных, коммерческих и социальных объектах во всех регионах России. Большой опыт позволяет выполнять электромонтажные и пусконаладочные работы качественно, профессионально и в установленные сроки. Специалисты, работающие в нашей организации, выполняют электромонтажные и пусконаладочные работы любой сложности. Штатные сотрудники ООО «Динамика» — инженеры и технические специалисты высокой квалификации, имеющие профильное высшее образование и большой опыт работы в данной области. Штат наладчиков и электромонтажников аттестован в соответствии с требованиями действующих норм и правил. Специалисты нашей компании прошли профессиональную подготовку, для работы с оборудованием следующих производителей:

АВВ- автоматизация

УКЦ техники управления siemens

НПП «Экра»

Системы автоматизации Scheider Electric

Системы автоматизации Siemens (программирование контроллеров, создание Scada-систем)

ЗАО ИТЦ «Кросс» наладка приборов безопасности грузоподъемных механизмов

ООО «ИЦ «Бреслер»

Для успешного развития предприятия руководством принята с 2006

года. Политика в области качества ориентированная на удовлетворение потребителя и непрерывное улучшение продукции, процессов и менеджмента.

Миссия предприятия:

Стремимся быть лидерами в создании чистых технологий настоящего и будущего.

Стратегические цели:

1. Завоевание и сохранение лидерства в области создания и производства комплексов электромонтажных работ.
2. Обеспечение высокой эффективности производства путем непрерывного совершенствования всех процессов.
3. Поощрение инициативы сотрудников, непрерывное повышение их технического и профессионального уровня через постоянное обучение.
4. Обеспечение достойного уровня жизни сотрудников предприятия.

Политика совершенствования Производственной Системы ООО «Динамика» до 2010 года: «Мы стремимся вывести предприятие на передовые позиции в России по производству электромонтажных работ за счет создания высоконадежного конкурентоспособного рентабельного бизнеса, обеспечивающего постоянное организационное, научное, производственно-экономическое и социальное развитие компании и персонала.

Основные направления деятельности по совершенствованию Производственной Системы ООО «Динамика», основанной на философии, принципах и методах «Бережливого производства» и стандартов ГОСТ Р ИСО серии 9000.

Основной рынок сбыта выполняемых работ — Россия. Также продукция продается в страны ближнего зарубежья: республику Казахстан и Беларусь. 2008 год — Группа предприятий прошла сертификацию системы менеджмента качества применительно к проектированию, разработке, производству, поставке, проведению монтажных и пусконаладочных работ и аттестации (валидации), оказанию электромонтажных работ на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Заказчиками нашего оборудования

являются более ста лечебных учреждений РФ, в т.ч. ведущие лечебные учреждения Минздрава РФ, РАМН, Минобороны РФ, МЧС России, Минздрава республики Казахстан, Департамента здравоохранения г. Москвы. Площадь территории ООО «Динамика» составляет 2,46 га (24570 м²). Предприятия оказывают безвозмездную финансовую помощь и благотворительство общественным организациям, детским домам, детским спортивным секциям. Руководит предприятиями Ткачев Алексей Александрович: генеральный директор ООО «Динамика».

Предприятия ООО «Динамика» занимают лидирующие позиции на данном рынке и работают в трех основных направлениях:

Анализ внешних факторов необходим для того, чтобы реально оценить угрозы и преимущества, которые могут оказывать существенное влияние на развитие предприятие. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания.

Рассмотрим динамику основных показателей деятельности исследуемого предприятия в период 2018 – 2020 гг.

Таблица 3

Динамика основных показателей деятельности исследуемого предприятия в период 2018 – 2020 гг., тыс. руб.

Показатель	Период анализа			Абс. отклонение		Относит. отклонение	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2018
Выручка от реализации	452365	514741	541230	62376	26489	113,8%	105,1%

Прибыль (валовая)	51478	47562	47124	-3916	-438	92,4%	99,1%
Чистая прибыль по РСБУ	11201	12048	9871	847	-2177	107,6%	81,9%

Из таблицы 3 видно, что выручка от реализации продукции ООО «Динамика» в 2019 году выросла на 62376 тыс. руб. в абсолютном значении и на 13,8%. В 2020 году данный показатель вырос на 5,1%. Валовая прибыль предприятия в период анализа падала: в 2019 году на 7,6%, а в 2020 году на 0,9%. Чистая прибыль по российским стандартам бухгалтерского учета в 2019 году выросла на 7,6%, а в 2020 году сократилась на 18,1%.

Относительный показатель эффективности деятельности предприятия — рентабельность характеризует эффективность использования ресурсов. Рентабельность продаж говорит о величине чистой прибыли по РСБУ в составе выручки, а рентабельность производства — в составе себестоимости. На рисунке 1 представим динамику показателей рентабельности ООО «Динамика» в период 2018 – 2020 гг.

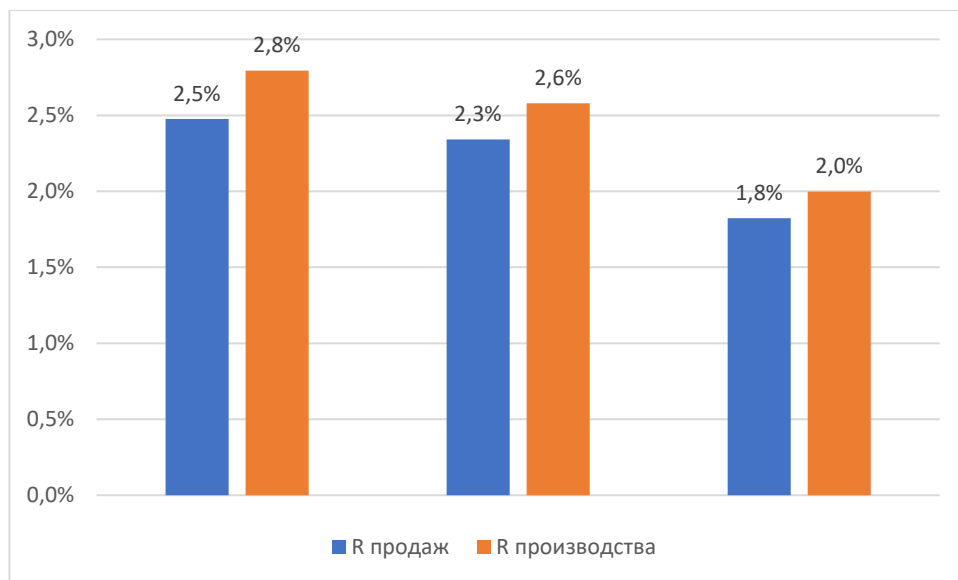


Рисунок 1 - Динамика показателей рентабельности ООО "Динамика" в период 2018-2020 гг., %

Из рисунка 1 видно, что показатель рентабельности в период анализа сокращается с 2,5% в 2014 году до 1,8% в 2018 году (рентабельность продаж); с 2014 года сокращалась с 2,8% до 2,0% (рентабельность производства).

Таблица 4

STEP- анализ внешних факторов макросреды

Факторы		Важность (весомость) фактора (Σ весов=1)	Сила влияния на организацию (по 10- бальной школе)	Направленность влияния («+»/ «-»)	ВЗВЕ- ШЕНН АЯ ОЦЕНК А (3*4*5= 6)
Социально-культурные	Демографический кризис в РФ с начала 90-х годов	0,06	5	+	0,3
	Желание и возможность общества получать мед.помощь на современном уровне	0,09	7	+	0,63
	Квалифицированный персонал на рынке труда	0,06	5	-	-0,3
Технологические	Наличие автоматизированных систем (1С и др.)	0,085	3	+	0,255
	Большой потенциал инноваций	0,03	7	+	0,21

	Развитие технологий для производственных процессов предприятия	0,03	7	+	0,21
	Интернет	0,03	5	+	0,15
	Рост требований и изменения в ГОСТ, СНиП, СанПин и др.	0,03	6	+	0,18
Экономические	Повышение жизненного уровня населения	0,05	7	+	0,35
	Морально изношенные электрические сети	0,09	3	+	0,27
	Ограниченное количество поставщиков	0,085	8	-	-0,68
	Развитие отрасли	0,05	5	+	0,25
Политические	Федеральные программы по модернизации энергообеспечения	0,09	8	+	0,72
	Политическая стабильность (демократические преобразования в стране)	0,03	7	+	0,21
	Вхождение в ВТО	0,085	8	-	-0,68
	Обязательная сертификация (СРО, РУ)	0,05	5	-	-0,25

	Законодательство: ФЗ-44	0,085	8	-	-0,68
Итого		1,0			

Таким образом, видно, что общий прогноз для рынка, в котором работает предприятие, положительный. Но также видно, что окружающая среда очень динамична.

На рынке создания комплексов электромонтажных работ наберется с десятков фирм, которые тесно конкурируют и являются главными действующими лицами в борьбе за потребителя. За последние 20 лет на этом рынке этими фирмами были выработаны свои правила игры, поэтому у новичков будут большие издержки на преодоление приверженности потребителей.

Государственные учреждения, как описывалось выше, представлены лечебно-профилактическими учреждениями. Эти учреждения находятся в ограниченных условиях. Регламентирует процесс государственных закупок ФЗ-44. Для предприятий-поставщиков данный вид торгов несет наибольший риск, т.к. в торгах участвуют несколько фирм, желающих продать свой товар на одних и тех же условиях. Только при наилучших предложениях цены и других критериев предприятие может получить заказ, то есть продать товар, что зачастую в условиях конкуренции зависит не только от нас.

Анализ кадрового состава предприятия предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам. Предусматривает: определение качественного и количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др.

Стабильность, повышение рентабельности, конкурентоспособность Общества, его производственный успех в решающей степени определяется качеством имеющегося персонала: его квалификацией, потенциалом, степенью сплоченности, лояльности к организации и мотивацией к высокопроизводительному труду.

Задачи по формированию, сохранению и развитию персонала отражены в локальных нормативных актах, действующих в ООО «Динамика».

Одним из важнейших показателей, характеризующих производственные возможности предприятия, является среднесписочная численность персонала.

Среднесписочная численность работников по состоянию на 01.01.2019 составила 1476 человек, что на 5% меньше по сравнению с началом 2011 года. Это результат оптимизации трудовых ресурсов, модернизации технологических процессов и снижения численности работников пенсионного возраста (22% от числа уволенных).

Данные об изменении численности персонала за последние 3 года представлены в таблице 5.

Таблица 5

Изменение численности персонала

год	численность
2018	1476
2019	1392
2020	1302

Так же снижение численности персонала за последний год связана с сокращением штатного расписания.

Рассмотрим структуру персонала по половому признаку в таблице 6.

Таблица 6

Структура персонала по половому признаку в динамике с 2018 года по 2020 год ООО «Динамика»

	Период
--	--------

По половому признаку	2018		2019		2020	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%
мужчины	667	47%	664	47%	614	48%
женщины	746	53%	739	53%	677	52%
всего	1413	100%	1403	100%	1291	100%

Из таблицы 6 видно, что большая часть персонала за 3 года - женщины. В 2018 году женщин 53% или 746 человек, в 2019 году численность женщин не изменилась и составляет также 53% в относительном выражении, а в абсолютном выражении 739, это связано с тем, что в 2019 году численность всего персонала сократилась на 10 человек. В 2020 году численность женщин составляет 52% или 677 человек, а мужчин 48% или 614 человек. Бухгалтерия организации — женский коллектив. Мужчины — руководители подразделений и водители.

Подробно рассмотрим половую структуру на рисунке 2.

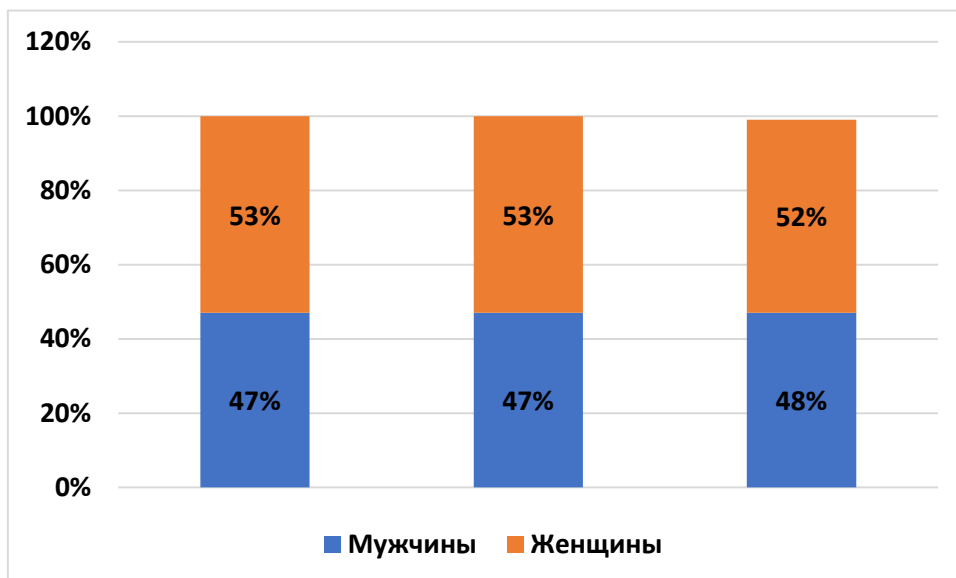


Рисунок 2 - Структура персонала по половому признаку предприятия ООО "Динамика" в 2018-2020гг., %

Персонал предприятия (кадры, трудовой коллектив) — это совокупность работников, входящих в его списочный состав.

Рассмотрим подробно организационную структуру персонала, а также структуру по кадровому составу в таблице 7.

Таблица 7

**Профессиональная структура персонала и по уровню образования
предприятия ООО «Динамика»**

Категория	2018		2019		2020	
	Кол.	Кол. % в колонке	Кол.	Кол. % в колонке	Кол.	Кол. % в колонке
Образование Сотрудник						
Руководители	214	15,15	210	14,97	202	15,65
Высшее образование	127	8,99	127	9,05	118	9,14
Среднее профессиональное образование	70	4,95	71	5,06	71	5,50
Среднее (полное) общее образование	10	0,71	7	0,50	7	0,54
Специалисты	395	27,95	380	27,08	340	26,34
Высшее образование	236	16,70	229	16,32	217	16,81
Среднее профессиональное образование	126	8,92	117	8,34	93	7,20
Начальное профессиональное образование	13	0,92	13	0,93	13	1,01
Среднее (полное) общее образование	20	1,42	21	1,50	17	1,32
Другие служащие	11	0,78	9	0,64	9	0,70
Высшее образование	1	0,07	1	0,07	1	0,08
Среднее профессиональное образование	4	0,28	5	0,36	6	0,46

Начальное профессиональное образование	3	0,21	2	0,14	2	0,15
Среднее (полное) общее образование	3	0,21	1	0,07	-	-
Рабочие	793	56,12	804	57,31	740	57,32
Высшее образование	40	2,83	39	2,78	38	2,94
Среднее профессиональное образование	259	18,33	263	18,75	251	19,44
Начальное профессиональное образование	261	18,47	270	19,24	239	18,51
Среднее (полное) общее образование	233	16,42	232	16,54	212	16,42
Итого	1 413	100,00	1 403	100,00	1 291	100,00

Все работники предприятия делятся на две группы:

- промышленно-производственный персонал, занятый производством и его обслуживанием;
- непромышленный персонал, занятый в основном в социальной сфере деятельности предприятия.

По характеру выполняемых функций персонал подразделяется на четыре категории: рабочие, руководители, специалисты и другие служащие.

Рабочие — это работники, непосредственно занятые производством продукции (услуг), ремонтом, перемещением грузов и т.п. К ним также относятся уборщицы, дворники, охранники.

В зависимости от характера участия в производственном процессе рабочие, в свою очередь, делятся на основных (производящих продукцию) и вспомогательных (обслуживающих технологический процесс).

Руководители — работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители.

Специалисты — работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции. К ним относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, юрисконсульты, нормировщики, техники и др.

Другие служащие — работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание (делопроизводители, секретари, табельщики, чертежники, копировщицы, архивариусы др.).

На рисунке 3 представлена организационная структура предприятия ООО «Динамика».

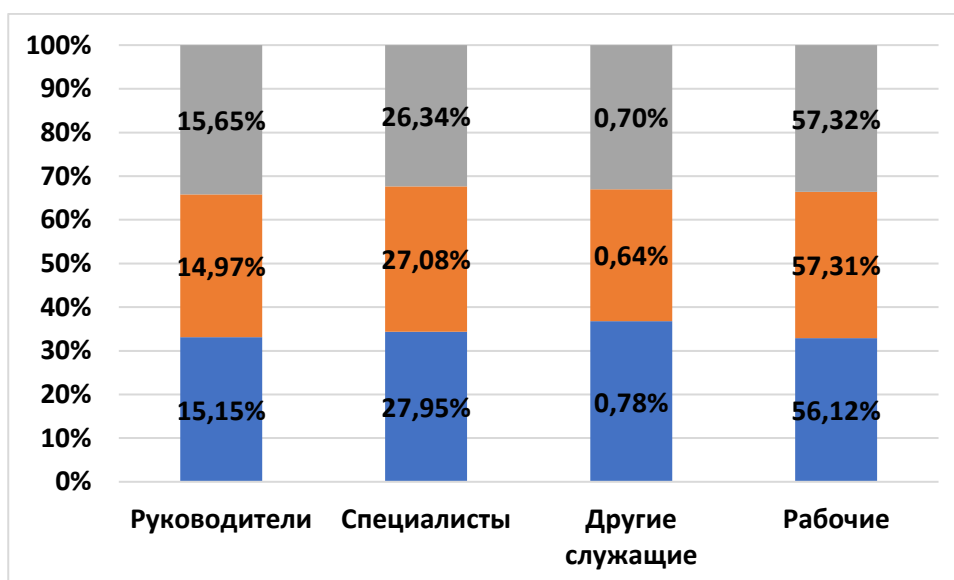


Рисунок 3- Организационная структура персонала предприятия ООО "Динамика" в 2018-2020 гг., %

В структуре работников предприятия преобладающую роль играют рабочие, что предопределяется особенностями отрасли, в которой ООО «Динамика» работает. На протяжении 2018-2020 гг. на данную категорию приходится более 56 % всех сотрудников предприятия. На втором месте находятся специалисты, за 3 года на данную категорию приходится более 26%. Меньше всего составляют другие специалисты, их всего не более 0,5%.

Рассмотрим на рисунке 4 структуру персонала по уровню образования на предприятии ООО «Динамика».

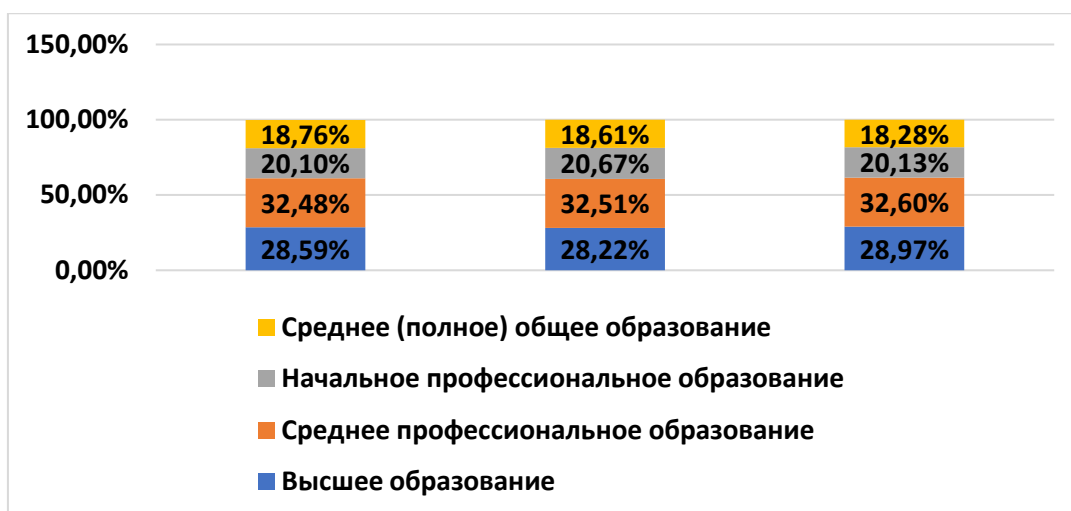


Рисунок 4- Структура персонала по уровню образования ООО "Динамика" в 2018-2020гг., %

В 2020 г. на предприятии сохранилась тенденция по приему молодых специалистов, имеющих высшее образование и прошедших профессиональную переподготовку. Большинство процессов в организации в настоящее время автоматизированы и основаны на передовых технологиях, что требует от персонала высокой квалификации и постоянного профессионального развития. Персонал ООО «Динамика» отличается высоким квалификационным уровнем: около 30 % сотрудников имеют высшее образование, 20,1 % - начальное профессиональное образование. При этом доля сотрудников со средне профессиональным и средне (полным) общим образованием имеет тенденции к снижению в 2020 г., предприятие будет способствовать этому и в последующие годы.

Рассмотрим возрастную структуру персонала организации в таблице 8.

Таблица 8

Возрастная структура персонала ООО «Динамика»

Возраст	Период					
	2018		2019		2020	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 25	118	8,35%	108	7,70%	75	5,81%

25-30	219	15,50 %	230	16,39 %	200	15,49 %
31-35	149	10,54 %	147	10,48 %	147	11,39 %
36-39	91	6,44%	99	7,06%	88	6,82%
40-49	266	18,83 %	246	17,53 %	233	18,05 %
50-59	407	28,80 %	395	28,15 %	378	29,28 %
60-65	130	9,20%	134	9,55%	116	8,99%
свыше 65	33	2,34%	44	3,14%	54	4,18%
Итого	1413	100%	1403	100%	1291	100%

Изучив предоставленные данные, можно сделать выводы о том, что наибольший процент работников находится в возрастном промежутке от 50 до 59 лет, что говорит о зрелом возрасте коллектива, работающем в ООО «Динамика».

Около 30% работников - люди в возрасте от 50 до 59 лет, далее можно отметить, что около 20% сотрудников работают в возрасте 40-49 лет. Это говорит о том, что персонал предприятия нужно пополнять молодыми сотрудниками, так как молодой персонал легче обучается, адаптируется и более управляем, чем более старшее поколение. Рассмотрим рисунок 5.

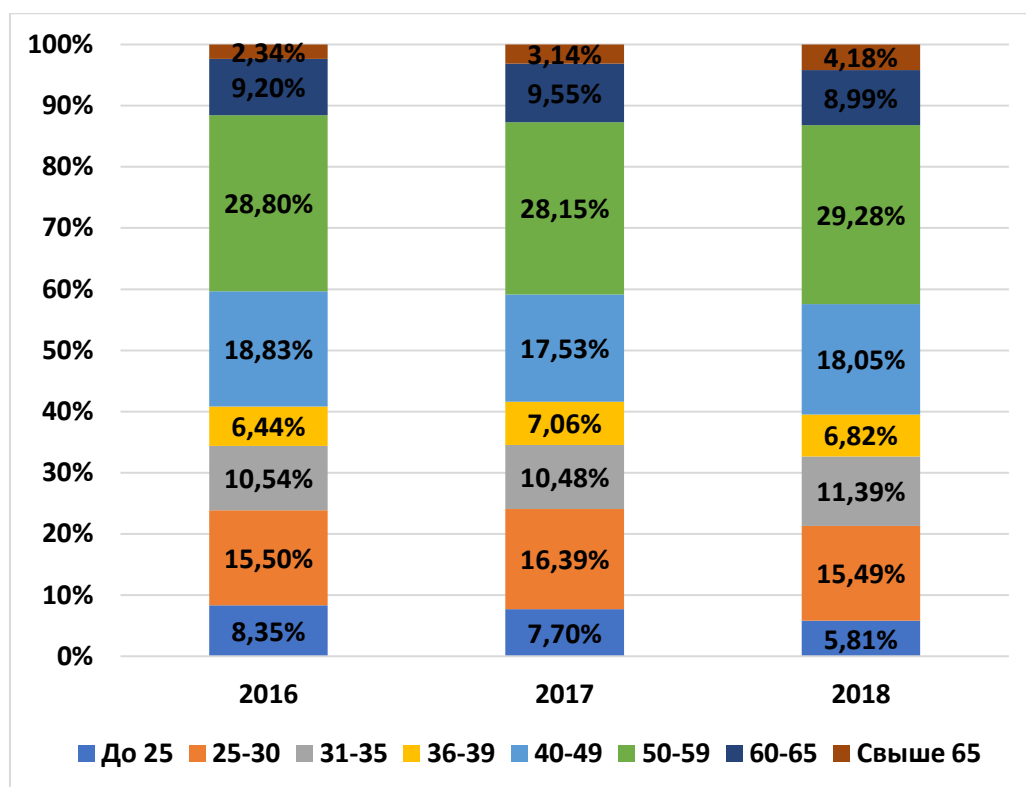


Рисунок 5- Возрастная структура персонала ООО "Динамика" в 2018-2020гг., %

Рассмотрим структуру персонала по стажу работы на предприятии ООО «Динамика» в таблице 9.

Таблица 9

Структура персонала по стажу работы в динамике 2018-2020 гг.

Стаж работы	Период					
	2018		2019		2020	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 5 лет	105	7,43%	98	6,99%	102	7,90%
5-10.	593	41,97%	589	41,98%	529	40,98%
10-15.	216	15,29%	215	15,32%	199	15,41%

15-20	294	20,81 %	298	21,24 %	268	20,76 %
20-25	147	10,40 %	146	10,41 %	139	10,77 %
свыше 25	58	4,10%	57	4,06%	54	4,18%
Итого	1413	100%	1403	100%	1291	100%

Анализ персонала предприятия по стажу лет (рисунок 6) показал, что большую долю работающих около 40% составляют люди, проработавшие на предприятии от 5 до 10 лет, что является весьма положительным фактором.

Более того на предприятии есть рабочие, которые проработали на данном предприятии более 25 лет. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива.

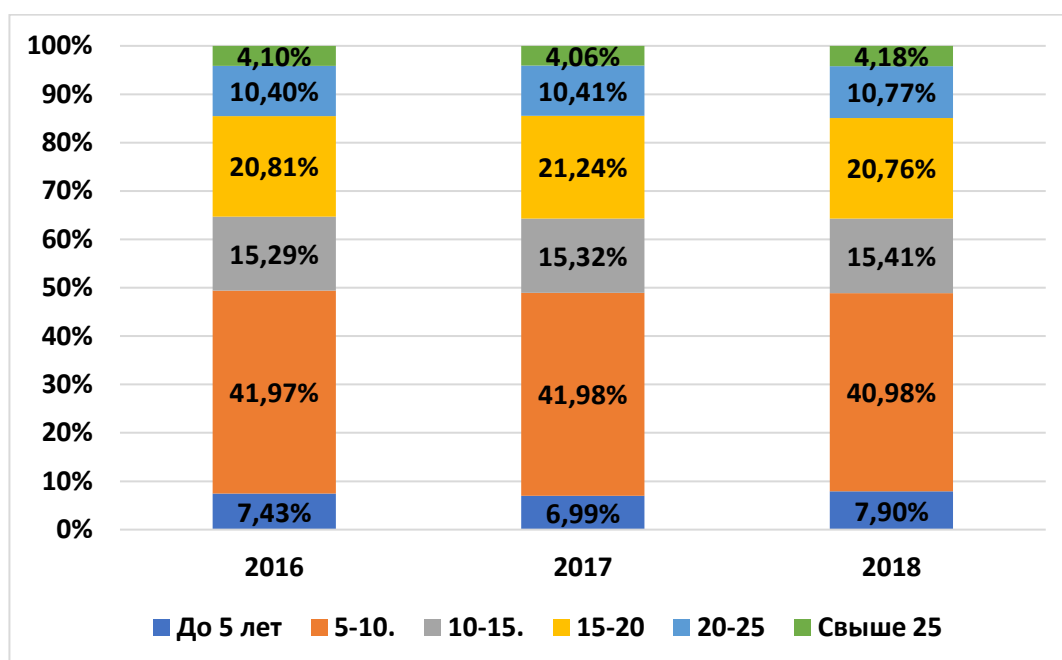


Рисунок 6- Структура персонала по стажу работы в 2018-2020гг., %

На предприятии действует коллективный договор, в котором расширен спектр социальных гарантий для работников. К таким социальным гарантиям можно отнести: предоставление дополнительных отпусков, не установленных Трудовым кодексом РФ, дополнительные пособия при рождении ребенка и по уходу за ним, льготные путевки в санатории, выплата пособий при уходе на пенсию, предоставление сокращенного рабочего дня беременным женщинам

и женщинам, имеющим детей в возрасте до 3 лет, выплата материальной помощи, предоставление возможности выбора месяцев для исчисления заработной платы за время ежегодного отпуска и другие.

В основном на предприятии применяется сдельно- премиальная система оплаты труда.

Средняя заработная плата по заводу на 2018 год составляла 24 000 рублей. Ниже, в таблице 10 представлена планируемая и фактическая средняя заработная плата на предприятии за последние 3 года.

Таблица 10

Средняя заработная плата на предприятии

	2018	2019	2020
планируемая	24 000	25 500	26 500
фактическая	24 000	25 500	26 300

Из таблицы 10 мы видим, что предприятие стабильно повышает заработную плату своему персоналу, что положительно сказывается на эффективности работы персонала.

Для анализа движения персонала воспользуемся инструментами, приведенными в главе 1 выпускной квалификационной работы. На основании кадровых сведений нами предлагается сформировать исходные данные для анализа движения персонала.

В таблице 11 представлена динамика принятых и уволенных сотрудников на ООО «Динамика» в период 2018 – 2020 гг.

Таблица 11

Динамика принятых и уволенных сотрудников на ООО «Динамика» в период 2018 – 2020 гг., чел.

Показатель	Период анализа		
	2018	2019	2020
Принято новых сотрудников	5	28	10

Уволено	26	7	10
Всего	85	64	85

Из таблицы 11 видно, что в период 2018 – 2019 годы численность работников менялась: в 2019 году вывели из штата в связи с падением планов производства четвертую смену, что привело к сокращению численного состава до 64 человек. В 2020 году вырос объем планируемого производства электромонтажных работ, что вынудило предприятие наращивать численность и принять на работу ранее выведенную рабочую смену. Это привело к росту численного состава до 85 человек.

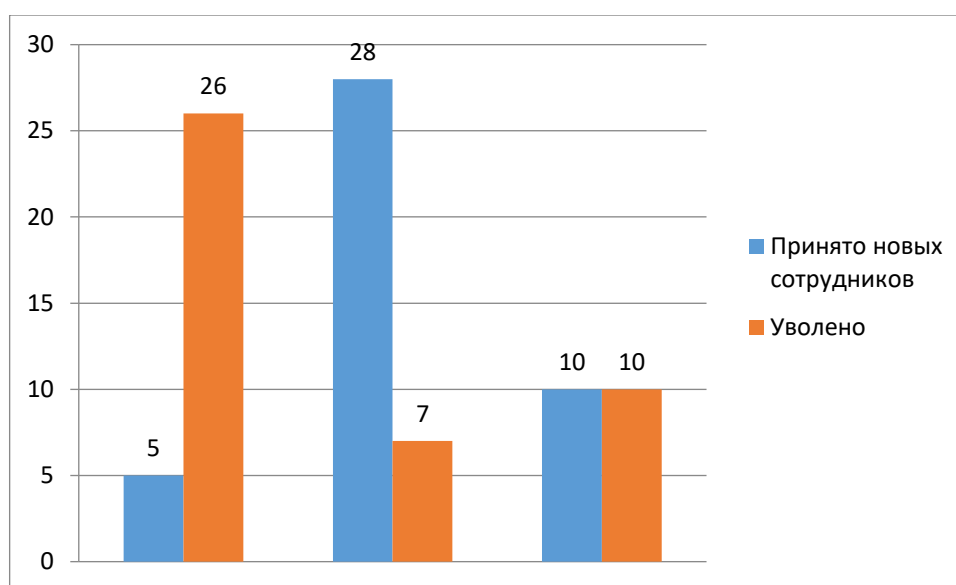


Рисунок 7- Динамика принятых и уволенных сотрудников по ООО "Динамика" в период 2018-2020гг., %

В целях дальнейшего исследования нами проведен анализ причин увольнения сотрудников по данным отдела кадров предприятия. В таблице 12 представлены основные причины увольнения сотрудников ООО «Динамика» в период 2018 – 2020 гг.

Таблица 12

**Основные причины увольнения сотрудников ООО «Динамика» в период
2018 – 2020 гг., чел.**

Причина увольнения	Период анализа		
	2018	2019	2020
Найдена более оплачиваемая работа	2	5	4
Найдена работа с более комфортными условиями труда	1	2	1
За нарушение трудовой дисциплины	2	0	2
Уход на пенсию	1	0	3
По инициативе работодателя (сокращение)	20	0	0
Всего	26	7	10

Из таблицы 12 видно, что основной причиной увольнения в 2018 году является сокращение четвертой смены путем сокращения работников на условиях выплаты единовременной выплаты. По причине неудовлетворенности в оплате труда текучесть достаточно сильная. Так по этой причине уволилось в 2018 году 2 человека, а в 2019 году уже 5 человек. В 2020 году данный показатель снизился и составил 4 человека. Следующим по числу уволенных были недовольные условиями труда.

За нарушение трудовой дисциплины в период анализа было уволено: 2 человека в 2018 году и 2 человека в 2020 году. На рисунке 8 представлена структура основных причин увольнения сотрудников ООО «Динамика» в период 2018 – 2020 гг.

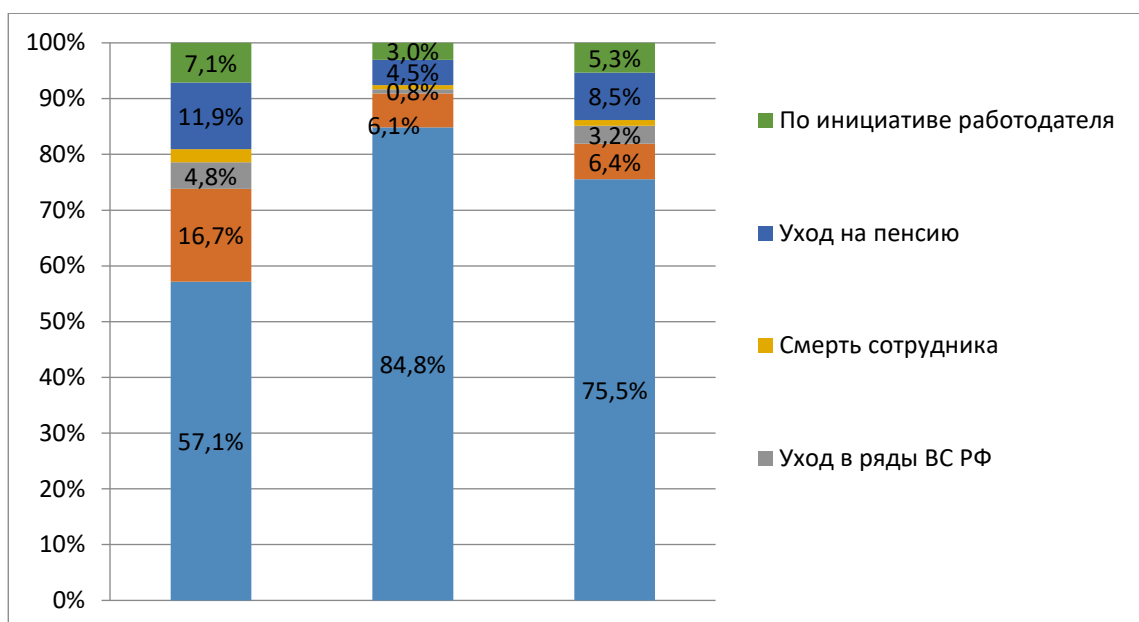


Рисунок 8 - Структурный анализ основных причин увольнения сотрудников ООО "Динамика" в период 2018-2020гг., %

Показатели динамика персонала предприятия представлены в таблице 13.

Коэффициент оборота по приему в 2018 году составлял 5,9%. А в 2019 году 43,8%. В 2020 году данный показатель составил уже 11,8%. Коэффициент оборота по выбытию в 2018 году составил 30,6%, что объясняется сокращение 20 человек в связи с падением уровня объема производства. В 2019 году данный показатель снизился 10,9%, а в 2020 году составил 18,8%. Коэффициент текучести персонала в ООО «Динамика» в период 2018 -2020 гг. снижалась (с 30,6% в 2018 году до 11,8% в 2020 году), но остается недопустимо высокой для производственного предприятия. Коэффициент уровня трудовой дисциплины составляет стабильную величину равную в 2018 и в 2020 году 2,4%.

Таблица 13

Динамика основных показателей стабильности и мобильности коллектива ООО «Динамика» в период 2018 -2020 гг., %

Показатель	2018	2019	2020
Коэффициент оборота по приему	5,9%	43,8%	11,8%

Коэффициент оборота по выбытию	30,6%	10,9%	11,8%
Коэффициент общего оборота	36,5%	54,7%	23,5%
Коэффициент текучести персонала	30,6%	10,9%	11,8%
Коэффициент постоянства персонала	69,4%	89,1%	88,2%
Уровень трудовой дисциплины	2,4%	0,0%	2,4%

Учитывая анализ хозяйственной деятельности, анализа кадрового состава и его стабильности (текучести) нами сформулированы следующие выводы:

При анализе существующей на предприятии системы оплаты труда были выявлены недостатки, негативно сказывающиеся на мотивации работников, их удовлетворенности условиями работы и заработной платой. Для построения эффективной системы оплаты труда необходимо придерживаться ряда требований:

- соответствие системы оплаты труда стратегии развития предприятия;
- соблюдение принципа справедливости при определении вознаграждений для разных должностей;
- четкость, логичность и прозрачность системы оплаты труда;
- информированность персонала.

На основании анализа внутренней и внешней среды базы исследования, анализа кадрового состава организации и масштаба текучести персонала, ее причин нами выделены следующие *критерии* минимизации экономических потерь:

1. уровень мобильности персонала предприятия;
2. уровень удовлетворенности оплатой труда;
3. размер заработной платы сотрудников базы исследования.

В следующем параграфе выпускной квалификационной работы нами будут рассмотрены проект по повышению эффективности управления текучестью персонала в ООО «Динамика».

2.2. Проект по повышению эффективности управления текучестью персонала в ООО «Динамика»

На базе исследования, как и во всем предприятии в целом ООО «Динамика» существует четко определенное видение своего будущего, а также миссия компании, определяющая причину его настоящего существования. В рамках этих ключевых понятий сформулирована стратегическая цель — разработка детальной системы оплаты труда персонала по критериям результативности, а также определена основная стратегия по достижению данной цели — реализация усовершенствованной системы оплаты труда для повышения мотивации сотрудников на увеличение объемов продаж, как фактор укрепления стабильности персонала.

Цель проекта новой системы оплаты труда — создание дифференцированного и индивидуального подхода в оплате труда работников исследуемого хозяйствующего субъекта ООО «Динамика» в зависимости от:

- бесперебойность производства электромонтажных работ;
- соответствие монтируемых электромонтажных работ требованиям заказчика;
- выполнение плановых заданий по выпуску продукции за определенный период времени

Разработанная и предлагаемая для внедрения система оплаты труда графически представлена на рисунке 9.

При разработке системы оплаты труда по ключевым показателям эффективности произошли следующие изменения в существующей системе оплаты труда:

Введены вилки окладов для каждой должности; при этом произведена оценка и ранжирование должностей, пересмотр окладов в соответствии со среднерыночными уровнями оплаты труда по региону.



Рисунок 9 - Разработанная системы оплаты труда для коллектива ООО "Динамика"

Базовый уровень переменной части устанавливается в процентном соотношении к основной части оплаты труда на основе критериев результативности индивидуально для каждой должности. Ключевые показатели эффективности определяются с учетом их значения в повышении эффективности работы предприятия и с учетом конкретных задач, стоящих перед каждым структурным подразделением.

В качестве критериев результативности предлагается использовать:

- Бесперебойная работа 24/7 всего производственного комплекса.
- Соответствие монтируемых электромонтажных работ требуемому уровню.

– Выполнение плановых заданий по монтажу электромонтажных работ за определенный период времени.

Дополнительная переменная часть заработной платы зависит от индивидуальных результатов работы сотрудника. Основания начисления дополнительной переменной части заработной платы:

- выполнение срочных работ;
- выполнение работы раньше установленного срока;
- сложность выполнения поставленной задачи;
- высокие показатели в работе;
- выполнение индивидуальных дополнительных заданий;
- предложения по улучшению качества;
- высокое качество выполнения порученной работы;
- творческий подход, инициативность;
- большой личный вклад в решение задач, стоящих перед предприятием;
- инновативность в работе.

Безусловно, не только образование и развитие сотрудников обуславливает повышение стабильности персонала, оно, скорее, косвенно влияет на различные признаки, но в любом случае нужно знать, есть ли положительная динамика от обучения и не напрасно ли тратятся время и деньги на выполнение внутрифирменного обучения.

Предлагается следующий проект стоимости обучения, который представлен в таблице 14.

Таблица 14

Наименование мероприятия	Число сотрудников, которым необходимо обучение, чел.	Средняя стоимость в расчете на 1 человека, руб.	Общая стоимость обучения, руб.
Проведение обязательной сертификации бухгалтеров	3	23000	69000
Усилить программу адаптации и обучения молодых специалистов	12	18500	222000
Итого	-	-	383400

Проект стоимости мероприятий по обучению персонала

Наименование мероприятия	Число сотрудников, которым необходимо обучение, чел.	Средняя стоимость в расчете на 1 человека, руб.	Общая стоимость обучения, руб.
Нетехническое обучение	42	2200	92400

Продолжение таблицы 14

Стоимость организационных мероприятий рассчитывается, отталкиваясь от стоимости труда задействованных специалистов и затрат на материально-техническое обеспечение. Затраты по организационным

мероприятиям за год составят 312000 руб. Общая сумма затрат на реализацию проекта составит 1527000 руб.

Таблица 15

Планируемые затраты на оценку и аттестацию персонала ООО

«Динамика»

Вид затрат	Сумма затрат, руб.
Организационные затраты по созданию анкетных данных для осуществления оценки профессиональных знаний	5 000
Организационные затраты по созданию тестов на оценку личностных качеств	5 000
Осуществления проведений оценки профессиональных знаний	8 000
Осуществления проведений оценки личностных качеств	8 000
Итого затрат:	26000
Итого за год:	312000

Присутствие положительного экономического эффекта разрешает утверждать, что проект представляется эффективным. Проведем расчет экономической эффективности в таблице 16.

Таблица 16

Расчет экономической эффективности проекта, руб.

Показатели	Годы реализации проекта		
	2019	2020	2019
Проектные мероприятия			

Разработка документации и организационные мероприятия	3120	2500	2000
Стоимость обучения	23000	18000	12000
Экономия средств			
Удержание и привлечение покупателей электромонтажных работ	12500	16800	26000
Снижение текучести кадров	9000	-	-
Повышение качества работ	6500	7200	7800
Экономия средств за счет бюджетирования и более полного выявления потребностей	-	3000	3000
Экономическая эффективность проекта	1880	6500	22800

Затраты по организационным мероприятиям после первого года осуществления проекта уменьшатся, т.к. основные документы будут уже разработаны и введены в действие, понадобится лишь текущий контроль за осуществлением планов и внесение поправок.

Планируется, что бюджетирование обучения разрешит уменьшить расходы на обучение за счет наиболее глубокого обнаружения надобностей в обучении и результативного планирования. Расчет экономического эффекта проекта на три года приведен в Приложении 1.

Затраты по мероприятиям определены исходя из затрат рабочей силы и расходов на материально-техническое обеспечение.

План-график внедрения проекта и программа организации обучения персонала согласованы с начальником отдела кадров и Директором исследуемого предприятия.

Суммарный экономический эффект от проведения всех предложенных мероприятий составит:

$$1880+6500+22800 = 31180 \text{ руб.}$$

На основании полученного экономического эффекта от внедрения можно рассчитать показатель «возврата на вложенный капитал» (ROI):

$$\text{ROI} = (85800-60620) / 606,2 * 100\% = 41,54\%.$$

Таким образом, на каждые 31180 руб., затраченные на реализацию мероприятий, предприятие получит 41,54 руб. дополнительной прибыли.

Далее представим некоторые обоснования и расчеты экономических показателей от реализации предложенных мероприятий.

Для ООО «Динамика» приоритетом являются характерная и основательная форма индивидуальной карьерной политики. Это возможно достичь, если пользоваться системой и механизмами управления карьерой сотрудников предприятия. Они призваны гарантировать и обуславливать предопределение карьеры сотрудников предприятия исключительно степенью профессионализма, персональными особенностями и результатами работы. Это те требования, которые имеют большое значение, при принятии на работу нового сотрудника, его ценность для предприятия, общества и страны в целом.

Проектировать и контролировать деловую карьеру означает, что с момента принятия нового сотрудника на предприятие и до его предполагаемого выбытия с места работы необходимо сформировать плавное горизонтальное и вертикальное передвижение работника по карьерной лестнице. Сотрудник должен быть в курсе не только своих перспектив на краткосрочное и долгосрочное время, но и то, каких уровней он должен достичь, чтобы намереваться на продвижение по службе.

Присутствие эффективной и хорошо обдуманной структуры должностей ООО «Динамика» — является необходимым условием и важнейшим фактором осуществления технологии регулирования карьерой. Они управляют формальным карьерным пространством, в котором случаются перемены в должностном статусе работника, нарастает потребность в новых

квалификациях и специальностях, аккумулируются профессиональное умение и возможности работников.

Преследуя цель более результативного управления персоналом роль отдела кадров ООО «Динамика» должна быть модифицирована, прежде всего, повышен его статус.

Эффективное управление деловой карьерой положительно влияет на результаты деятельности, что наглядно показано на рисунке 10.



Рисунок 10 - Влияние оптимизации деловой карьеры на результаты работы

Система управления карьерой в ООО «Динамика» должна обеспечивать формирование наиболее оптимальных типовых схем карьерного движения, их открытости для ознакомления, условий продвижения, материального и морального вознаграждения. Кроме того, рекомендуется предусмотреть в системе управления должностной карьерой и персональную ответственность отдела кадров за создание и поддержание безупречной репутации организации и в целом авторитета предприятия при нарушении установленных процедур и правил управления карьерой.

Отсюда следует, что важное условие управления карьерой персонала является наличие квалифицированных работников отдела кадров, которые

должны хорошо знать сущность этой кадровой политики. Основной упор в кадровой политике должен быть направлен на формирование хорошо подготовленного ресурса потенциальных работников на руководящие должности ООО «Динамика» в кратчайшее время изучить новый фронт работы и гарантировать результативное решение внутрифирменных задач. При всем этом акцент необходимо сделать на формирование ресурсов не «вообще» подготовленных кандидатов, а на руководителей вполне обусловленного типа и уровня знаний с учетом инновационных подходов к организации трудовой деятельности.

Наличие кадрового резерва в ООО «Динамика» позволит заранее (по практически обоснованной программе) подготовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организационно-штатным структурам ООО «Динамика» с учетом перспектив их развития. Резерв создается на все без исключения должности руководителей, осуществляющих функции управления на конкретном уровне.

Подготовка кадрового резерва ООО «Динамика» — это живая организаторская работа, суть которой должна состоять в серьезном изучении людей, их воспитании, своевременном выдвижении на такую работу, где они наилучшим образом могут проявить себя. В целях повышения эффективности подготовки специалистов, включенных в состав кадрового резерва ООО «Динамика» целесообразно составлять индивидуальные планы подготовки.

Должны планироваться мероприятия, которые будут осуществляться в рамках подготовки и повышения квалификации кандидата на руководящую должность, занесенного в резервные списки. При этом четко должны определяться виды, формы, сроки и специализация обучения кандидата.

Весьма эффективной формой подготовки кадровых резервов является стажировка. Она позволят закрепить на практике профессиональные знания, умения и навыки, которые были получены в результате теоретической подготовки, изучения передового опыта, приобретения профессиональных навыков.

Но, тем не менее, в условиях преобразования общественности, пока не отлажена система ее исполнения, не выработана методология оценки ее эффективности, не определены источники, из которых она будет финансирована. Было бы весьма разумно сформировать систему организации и проведения стажировок на фирме, заранее определить сроки и место где они будут проведены. Проведение регулярных стажировок предопределяет решение методических, организационных и материально-бытовых вопросов. Следует создать нужные нормативно-правовые документы, создать материальные условия для формирования и развития института стажировки.

Весьма важным аспектом в управлении процессом создания и управления кадровым резервом ООО «Динамика» играют гласность и коллегиальность. Целесообразно оглашение списков кандидатов в резерв, создание возможности каждому сотруднику высказать свои замечания и предложения по кандидатурам. При этом необходимо наличие обратной связи, т.е. учет мнения кандидатов в резерв, способствует дальнейшему укреплению и развитию необходимо учитывать коэффициент резерва — число кандидатур, включенных в резерв в расчете на каждую должность. Это должно определяться, исходя из конкретных условий и возможностей предприятия. Вместе с тем на каждую руководящую должность целесообразно иметь как минимум две-три кандидатуры независимо от качества деятельности работающего на ней руководителя.

При формировании и использовании кадрового резерва ООО «Динамика» необходимо сделать управляемыми два фактора: время нахождения в резерве и назначения на должность. Причем работа с

кандидатами, выдвинутыми в резерв, должна вестись индивидуально, с учетом личных возможностей и профессиональных способностей человека.

Таким образом, все это свидетельствует о том, что нужна четкая регламентация общего срока пребывания в резерве по каждому отдельному кандидату.

Для повышения эффективности работы ООО «Динамика» мною разработан план организационно-технических мероприятий по совершенствованию работы с персоналом предприятия на 2020-2019 годы, который представлен в приложении 2.

В настоящее время наибольшую возможность применения компьютерных средств и автоматизации должны иметь кадровые технологии оценки, отбора, подбора, тестирования персонала. Достаточное компьютерное и программное обеспечение должны получить всевозможные тесты, способствующие оценке профессионализма персонала. Автоматизация кадровых процессов и кадровых технологий в ООО «Динамика» позволит:

- обеспечить оперативное получение объективной информации о состоянии и тенденциях развития деловых и личностных характеристик персонала ООО «Динамика»
- своевременно выработать и принять необходимые управленческие решения в практике работы с персоналом;
- определить и применять адекватные состоянию кадровых процессов кадровые технологии, которые приведут к необходимому результату работы предприятия.

Основываясь на предыдущем анализе, можно утверждать, что основными проблемами повышения эффективности работы кадровой службы и обеспечения качественного состава работников предприятия являются следующие:

Пути решения поставленных проблем

1. Проблема, уменьшение значения службы кадров.

Способы решения — изменение положения фирмы, влияния, компетенции и надежности службы кадров внутри фирмы.

2. Проблема, небольшое координационное и нормативно-правовое регулирование работы отдела кадров.

Способы решения — формирование стандартных форм документов (приказов, договоров, графиков, анкет, справок и др.), формирование положений о службах и должностные инструкции, создание регламента работы.

3. Проблема, недостаток инструментов ответственности и мониторинга в области кадровых постановлений.

Способы решения — формирование совета по кадровой стратегии, построение организационно-экономических процедур по работе с трудовым коллективом, подготовка и проведение аттестации.

4. Проблема, недостаток организации обеспечения кадровой стратегии

Способы решения — утверждение планов работы Совета по кадровой политике, разработка методики анализа кадровой ситуации, подготовка методических рекомендаций по работе кадровых служб.

5. Проблема, несовершенство и неудовлетворительность системы найма и отбора сотрудников.

Способы решения — создание профессиональных и психологических моделей должностей, подбор методик профессионально-психологической диагностики по группам должностей, формирование информационной базы данных о выпускниках учебных заведений, осуществление мониторинга карьеры выпускников.

6. Проблема, низкий уровень профессиональной компетенции и повышения мастерства.

Способы решения — подготовка и реализация мероприятий по подготовке кадров, проведение дистанционного обучения, разработка образовательных программ для самостоятельной подготовки служащих,

объединение стажировок и семинаров в единый процесс повышения квалификации, создание банка данных учебных заведений по подготовке и повышению квалификации, разработка и размещение в учебных заведениях заказов по обучению, мониторинг и анализ эффективности переподготовки и повышения квалификации

7. Проблема, малоэффективная система стимулирования труда и социально-правовой защиты сотрудников.

Способы решения — анализ индивидуальных затрат труда и их влияния на результаты стимулирования, проведение опроса для выявления отношения к системе стимулирования, совершенствование системы оплаты труда.

8. Проблема, неудовлетворительная работа с резервом, планирование карьеры.

Способы решения — проведение открытого конкурса в резерв, разработка системы подготовки резерва, организация обучения и стажировки резерва, составление планов карьеры на основе замещения должностей сотрудников, уходящих на пенсию.

Реализация предлагаемых мер по нашему прогнозу приведет к двукратному сокращению текучести персонала в прогнозном 2019 году (рисунок 11).

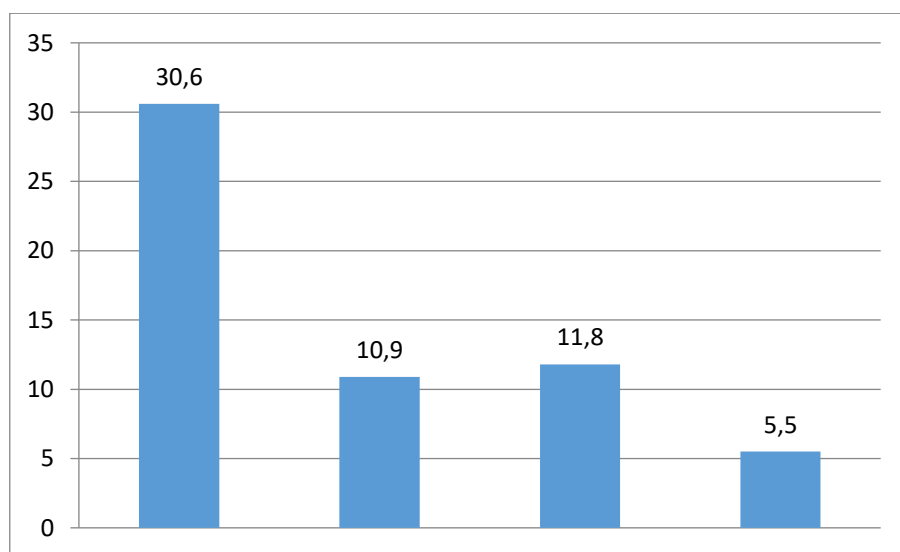


Рисунок 11 - Динамика коэффициента текучести персонала ООО "Динамика" в период 2020-2021 (прогноз), %

Внедрение в реализацию предлагаемые мероприятия позволят в существенной степени снизить текучесть персонала основного производства, снизить расходы на обучение работников (вновь прибывших), повысить стабильность коллектива и его удовлетворенность трудом. Данные управленческие решения в области управления человеческих ресурсов экономически оправданы, имеют положительную экономическую и социальную эффективность.

Выводы по второй главе

Подводя итог нашему анализу проблемы текучести персонала промышленного предприятия ООО «Динамика», можно сделать следующий вывод.

В второй главе мы рассмотрели характеристику ООО «Динамика», оно занимается производством электромонтажных работ для использования в различных отраслях народного хозяйства. Организация также осуществляет деятельность по проектированию, производству, монтажу, аттестации комплексов электромонтажных работ для лечебных учреждений и промышленности и разработке.

Проведен анализ хозяйственной деятельности. Анализ финансового положения предприятия позволяет отследить тенденции его развития, дать комплексную оценку хозяйственной, коммерческой деятельности и служит, таким образом, связующим звеном между выработкой управленческих решений и собственно производственно-предпринимательской деятельностью.

Проанализирован кадровый состав ООО «Динамика», который предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам. Предусматривает: определение качественного и количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др.

Для достижения цели исследования проведен анализ стабильности и текучести персонала. Выявлены основные факторы, оказывающие влияние на персонал предприятия и желание продолжать работать на нем. На основании выявленных проблем текучести персонала предложены мероприятия по

сокращению текучести и росту стабильности персонала. Для целей практической реализации предложенных мероприятий проведена оценка экономической и социальной эффективности предложенных мер по повышению стабильности коллектива промышленного предприятия.

Заключение

Труд, как считает современная экономическая наука, является важнейшей частью экономики — он, одновременно, товар (работник продает свой труд, создавая новое качество и дополнительное количество материальных ценностей) и причина появления добавленной стоимости, так как предметы и материалы при приложении к ним труда становятся дороже. По определению специалистов–социологов, труд является категорией не только экономической, но и политической, так как занятость населения и эффективность труда играют важную роль в развитии общества.

Тема внедрения эффективной системы оплаты труда на предприятиях является актуальной на сегодняшний день, потому что возникает необходимость справедливо оценить и оплатить труд работников во всех его проявлениях, включив затем расходы на оплату труда в стоимость продукции, для успешного функционирования предприятия, сохранения конкурентоспособности и повышения уровня доходности.

Понятие «заработная плата» сегодня наполнилось новым содержанием и охватывает все виды заработков, начисленных в денежных и натуральных формах, включая денежные суммы, начисленные работникам в соответствии с законодательством за не проработанное время.

Рыночные отношения вызвали к жизни новые источники получения денежных доходов в виде сумм, начисленных к выплате по акциям и вкладов членов трудового коллектива в имущество предприятия (дивиденды, проценты).

Базой исследования в выпускной квалификационной работе послужило ООО «Динамика». ООО «Динамика» является специализированной организацией, выполняющей электромонтажные и пусконаладочные работы на промышленных, коммерческих и социальных объектах во всех регионах России. Большой опыт позволяет выполнять электромонтажные и

пусконаладочные работы качественно, профессионально и в установленные сроки.

Анализ внутренней среды указал на то, что выручка от реализации продукции ООО «Динамика» в 2019 году выросла на 62376 тыс. руб. в абсолютном значении и на 13,8%. В 2020 году данный показатель вырос на 5,1%. Валовая прибыль предприятия в период анализа падала: в 2019 году на 7,6%, а в 2020 году на 0,9%. Чистая прибыль по российским стандартам бухгалтерского учета в 2019 году выросла на 7,6%, а в 2020 году сократилась на 18,1%.

Относительный показатель эффективности деятельности предприятия – рентабельность характеризует эффективность использования ресурсов. Рентабельность продаж говорит о величине чистой прибыли по РСБУ в составе выручки, а рентабельность производства – в составе себестоимости.

Анализ кадрового состава указал на то, что в структуре работников предприятия преобладающую роль играют рабочие, что предопределяется особенностями отрасли, в которой ООО «Динамика» работает. На протяжении 2018-2020 гг. на данную категорию приходится более 56 % всех сотрудников предприятия. На втором месте находятся специалисты, за 3 года на данную категорию приходится более 26%. Меньше всего составляют другие специалисты, их всего не более 0,5%.

В 2020 г. на предприятии сохранилась тенденция по приему молодых специалистов, имеющих высшее образование и прошедших профессиональную переподготовку. Большинство процессов в организации в настоящее время автоматизированы и основаны на передовых технологиях, что требует от персонала высокой квалификации и постоянного профессионального развития. Персонал ООО «Динамика» отличается высоким квалификационным уровнем: около 30 % сотрудников имеют высшее образование, 20,1 % — начальное профессиональное образование.

В ходе анализа выявлено, что в период 2018 – 2019 годы численность работников менялась: в 2019 году вывели из штата в связи с падением планов

производства четвертую смену, что привело к сокращению численного состава до 64 человек.

В целях дальнейшего исследования нами проведен анализ причин увольнения сотрудников по данным отдела кадров предприятия. Основной причиной увольнения в 2020 году является сокращение четвертой смены путем сокращения работников на условиях выплаты единовременной выплаты.

При анализе существующей на предприятии системы оплаты труда были выявлены недостатки, негативно сказывающиеся на мотивации работников, их удовлетворенности условиями работы и заработной платой. Для построения эффективной системы оплаты труда необходимо придерживаться ряда требований:

- соответствие системы оплаты труда стратегии развития предприятия;
- соблюдение принципа справедливости при определении вознаграждений для разных должностей;
- четкость, логичность и прозрачность системы оплаты труда;
- информированность персонала.

На основании анализа внутренней и внешней среды базы исследования, анализа кадрового состава организации и масштаба текучести персонала, ее причин нами выделены следующие *критерии* минимизации экономических потерь:

1. уровень мобильности персонала предприятия;
2. уровень удовлетворенности оплатой труда;
3. размер заработной платы сотрудников базы исследования.

В рамках этих ключевых понятий сформулирована стратегическая цель — разработка детальной системы оплаты труда персонала по критериям результативности, а также определена основная стратегия по достижению

данной цели — реализация усовершенствованной системы оплаты труда для повышения мотивации сотрудников на увеличение объемов продаж.

Цель проекта новой системы оплаты труда — создание дифференцированного и индивидуального подхода в оплате труда работников исследуемого хозяйствующего субъекта ООО «Динамика» в зависимости от:

- бесперебойность производства электромонтажных работ;
- соответствие монтируемых электромонтажных работ требованиям заказчика;
- выполнение плановых заданий по выпуску продукции за определенный период времени

Суммарный экономический эффект от проведения всех предложенных мероприятий составит 31180 руб. Таким образом, на каждые 31180 руб., затраченные на реализацию мероприятий, предприятие получит 41,54 руб. дополнительной прибыли.

Внедрение в реализацию предлагаемые мероприятия позволят в существенной степени снизить текучесть персонала основного производства, снизить расходы на обучение работников (вновь прибывших), повысить стабильность коллектива и его удовлетворенность трудом. Данные управленческие решения в области управления человеческих ресурсов экономически оправданы, имеют положительную экономическую и социальную эффективность.

Список использованных источников

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Учебник для вузов [Текст] / И. Ансофф / Пер. с англ. - М.: Экономика, 2018. – 411с.
2. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Экономика предприятия: Учеб. пособие [Текст] / И.Т.Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 687с.
3. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е. Управление персоналом [Текст] / Н.П. Беляцкий. - Минск: Экоперспектива, 2019. -366 с.
4. Борисов Е.Ф. Экономическая теория: Учебник [Текст] / Е.Ф. Борисов. – М.: Юрист, 2018. – 454с.
5. Богатко А.Н. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта [Текст] / А.Н. Богатко. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 238с.
6. Бухгалтерская (финансовая) отчетность: Учебное пособие [Текст] / Под ред. Проф. В.Д. Новодворского. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 464с.
7. Веснин В.Р. Менеджмент персонала [Текст] / В.Р. Веснин. - М.: Элит-2000, 2018. -629с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник для вузов [Текст] / О.С. Виханский. - М.: Издательство МГУ, 2019. -428с.
9. Воронов А.А. Стратегические приоритеты [Текст] / А.А. Воронов //Малое предприятие. – 2019. - №11. С.34
10. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика [Текст] / И. Гущина. - 2019. - №1.-С.170.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / А.П. Егоршин. - Н.Новгород: НИМБ, 2019. – 642с.
12. Есинова Н.И. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Н.И.Есинова. - М.: МГУ, 2019. С. 44.
13. Журавлев В.Г. Руководство персоналом России: [Текст] / В.Г. Журавлев. - М.: МУБиУ, 2018. -416с.

14. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: Учебное пособие [Текст] / Е.П.Ильин. - СПб: Питер, 2019. - 522с.
15. Кабаченко Т.С. Психология управления / Т.С. Кабаченко. - М.: Педагогическое общество России, 2020. С.270.
16. Казначевская Г.Б., Чуев И.Н. Основы менеджмента / Г.Б. Казначевская, И.Н. Чуев. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. С. 173.
17. Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 156 с.
18. Комарова Н. Мотивация труд и повышение эффективности работы [Текст] / Н. Комарова // Человек и труд. - 2019. - №10. - С. 90.
19. Корабейников О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации [Текст] / О.П. Корабейников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. - № 3. – С. 12-17.
20. Климов, Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. – №2. – С. 54-59.
21. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – М.: Академический Проект, 2011. С.13.
22. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки [Текст] / М.Н. Крейнина. – М.: ИКЦ ДИС, 2018. – 244с.
23. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Текст] / Б.Т. Кузнецов. – М.: Юнити-Дана, 2019. – 624 с.
24. Кузнецова Т. Целеполагание по правилам [Текст] / Т. Кузнецова // Новый менеджмент. – 2019. - № 1. – С. 31-33.
25. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб.-практ. пособие / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: РГ-Пресс, 2021. – 78 с.

26. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон. – М.: Дело, 2019. – 372с.
27. Мананикова Е.Н. Психология управления [Текст] / Е.Н. Мананикова. – М.: Дашков и К, 2018. – 320 с.
28. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия / В.М. Маслова. – М.: ЮНИТИ, 2017. С.46.
29. Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студентов вузов [Текст] / В.В. Музыченко. - М.: Издательский центр «Академия», 2018. - 660с.
30. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Альфа – Пресс, 2017. С. 75.
31. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.Г. Панкратов. - М.: Дашков и К, 2018.- 312с.
32. Переверзев М.П., и др. Менеджмент: Учебник [Текст] / М.П. Переверзев. - М.: ИНФРА-М, 2019. – 452с.
33. Портер, Кол Кол Портер. Три хита. Легкое переложение для фортепьяно (гитары) / Cole Porter: 3 Hits: Facilitated Arrangement for Piano / Кол Портер. - М.: Композитор - Санкт-Петербург, 2017. - 185 с.
34. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. Управление организацией: Учебник [Текст] / А.Г. Поршнева. - М.: ИНФРА-М, 2019. – 270с.
35. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика / З.П. Румянцева. - М.: ИНФРА-М, 2007. С. 127.
36. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. - М.: Инфра, 2017. С. 180.
37. Сафронов В. Материальная мотивация персонала [Текст] / В. Сафронов //Консультант директора. -2019.-№10 (118). - С. 21.
38. Селентьева, Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д.О. Селентьева, Д.Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 12-1. – С. 83.

39. Солдатов А.М. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов [Текст] / А.М. Солдатов. - Йошкар-Ола: Марийский государственный университет, 2018. – 278с.
40. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / В.А. Спивак. - СПб.: Питер, 2018. – 389с.
41. Управление персоналом организации: Учебник для вузов [Текст] / Под редакцией А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2018. – 362с.
42. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.
43. Томсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов [Текст] / А.А. Томсон / Пер. с англ. Изд.- М.: ЮНИТИ, 2018.- 569с.
44. Тъетар Р.А. Менеджмент [Текст] / Р.А. Тъетар / Пер. с франц. под ред. Д.О. Ямпольской. - СПб.: Издательский Дом «Нева», 2018. - 199с
45. Чижов А.Я. Управление корпоративными кадрами: Учебное пособие [Текст] / А.Я. Чижов. - СПб.: Питер, 2019.- 622с.
46. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг: учебник / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 358 с.
47. Шаталова Н.И. Организационная культура [Текст] / Н.И.Шталова. – М.: Экзамен, 2018. – 656 с.
48. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент [Текст] / М.Б. Шифрин. СПб.: Питер, 2018. – 320 с.
49. Шпотова Б.М. Деловая этика и менеджмент: проблемы взаимодействия. [Текст] / Б.М. Шпотова //Проблемы теории и практики управления. — 2018. — № 6. — С. 112.
50. Экономика предприятий [Текст] / Под ред.В. Я. Горфинкеля. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 560с.
51. Экономика предприятия [Текст] / Под ред. Е.Л. Кантора. – СПб.: Питер, 2018. – 400 с.

Приложение 1

Программа организации обучения персонала

Наименование операций	Исполнители	Затраты руб. в год	Необходимая информация
разработка контроля следования политики субсидирования обучения	Директор предприятия	45000	Политика обучения организации
предоставление списков сотрудников, переданных на обучение	Начальник отдела кадров	26000	инструкция
Проведение анализа стоимости семинаров, тренингов, курсов повышения квалификации	Начальник отдела кадров	26000	инструкция
проведение анализа в потребности в обучения	Начальник отдела кадров	22000	инструкция
составление и контроль плана по обучению	Начальник отдела кадров	38000	инструкция
оформление заявок на обучение	начальники подразделений, сотрудники	17000	инструкция
предоставление данных по интересующим семинарам	Начальник отдела кадров	18000	приказ
составление и контроль бюджета на обучение	Начальник отдела кадров,	36000	приказ

	начальники подразделений		
учет ученических договоров	Начальник отдела кадров	42000	инструкция
ведение базы по учету прохождения обучения	Начальник отдела кадров	26000	инструкция
подготовка и утверждение бюджета и плана на обучение	Начальник отдела кадров, начальники подразделений	48000	инструкция
ИТОГО расходы		344000	

Приложение 2

План организационно-технических мероприятий по повышению стабильности коллектива

Раздел	Содержание мероприятий	Основные результаты
Совершенствование структуры	Оптимизация численности персонала, вертикальных и горизонтальных связей	Новая рациональная организационная структура управления Новое штатное расписание
Система отбора персонала	Определение потребности в кадрах Выработка критериев для отбора кадров Разработка процедур отбора	Положения о структурных подразделениях, должностные инструкции Форма анкеты для получения первичной информации о кандидатах
		Методы отбора, формы регистрации работы (журналы, бланки), контроль
Адаптация работников	Подготовка правил поведения, содержащих информацию об ООО, стандартах и культуре поведения Программа введения работников в организацию	Справочник для работников Проект по реализации процедуры введения новых работников Программа по закреплению кадров Положение о порядке и организации работы по адаптации новичков, поступивших на работу в ООО «Динамика»
Обучение персонала	Разработка программ обучения для новичков, руководителей,	Планы и программы обучения по направлениям (численность, сроки, виды обучения, оплата и пр.)

	постоянного персонала, резерва на выдвижение	Оценка эффективности обучения
Оценка результатов работы персонала	Разработка стандартов деятельности работников	Оценка результатов работы персонала
Система стимулирования	Проведение опросов по вопросам отношения к своей работе Разработка Положения о премировании Создание фонда экономического стимулирования	Результаты проведенных опросов Формы морального стимулирования Формы, методы оценки показателей для материального поощрения Фонд планового и разового премирования персонала
Повышение сотрудничества	Практика торжественного награждения отличившихся Празднование знаменательных дат	Планы торжественных мероприятий Информационные материалы о результатах работы