



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

**Влияние ценностного управления на текучесть персонала
организации**

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

Проверка на объем заимствований:
___57,19___ % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«10» февраля 2024 г.
И.о. зав. кафедрой Э, Уи П
Д.Н. Корнеев

Выполнил(а):
Студент(ка) группы ЗФ-409-114-3-1
Грабаровская Ольга Сергеевна

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Мурыгина Лариса Сергеевна

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	9
1.1. Система ценностного управления в организации: сущность и особенности	9
1.2. Текучесть персонала организации и её профилактика	18
Выводы по 1-ой главе	27
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ ИМ. АК. Е. И. ЗАБАБАХИНА»	30
2.1. Общая характеристика управления ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е.И. Забабахина»	30
2.2. Исследование текучести персонала организации в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина»	35
2.3. Проблемы текучести персонала организации в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина»	44
2.4. Рекомендации по решению проблем текучести персонала организации в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина»	48
Выводы по 2-ой главе	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	59
ПРИЛОЖЕНИЕ	66

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Выбор темы выпускной квалификационной работы обусловлен тем фактом, что в современных условиях в российском обществе сформировалась четко выраженная потребность как в фундаментальных, так и в прикладных знаниях о сущности, закономерностях развития и способах ценностного управления в целях влияния на текучесть персонала организации. Решение рассматриваемой проблемы может способствовать преодолению тех трудностей, которые обозначились в связи с необходимостью ценностного управления в организациях.

Текучесть персонала организации рассматривается как нежелательная форма перераспределения рабочей силы, поскольку она представляет собой движение кадров, сопровождающееся значительными экономическими потерями как для общества в целом, так и для отдельных организаций.

Переход России на инновационный социально-ориентированный путь развития является сложным процессом. Инновационная экономика может сформироваться лишь в определенном социальном контексте, базирующемся на инновационной культуре, основанной на гуманистических идеалах. Успех реализации стратегии, в первую очередь, лежит на хозяйственных, производственных и промышленных организациях, выступающих основным фактором стабилизации и движущей силой российской экономики. Эффективность достижения целей корпоративными участниками зависит от уровня интегрированности их интересов в процесс функционирования экономики.

Интеграция должна делать акцент на ценностной системе и проявлять тенденции к повышению упорядоченности, однородности, согласованности и коллективизму, обеспечивать органическое соединение разнообразных элементов каждой организации, гармонизацию связей между ними, дающую системную целостность и синергетический эффект.

Для эффективного объединения многоуровневых целеустремленных систем необходимо, обеспечение сбалансированности ценностных систем ее участников. В силу данных причин в настоящее время успех российских организаций напрямую зависит от нравственных установок и моделей поведения ее сотрудников.

Необходимость наполнения ценностным содержанием повседневной реальности свидетельствует о том, что современное развитие экономического пространства связано с преобразованием существующих моделей менеджмента.

Основанные на иерархическом управлении, они создали весьма неустойчивую основу для деятельности современных организаций. В новое время необходим иной инструмент управления, который позволит связать рыночный потенциал компании с ценностной основой ее сотрудников, снизит процессы текучести кадров организации.

Актуальность исследования выявила противоречие между необходимостью ценностного управления и недостаточными условиями для профилактики текучести персонала организации.

На основании выявленного противоречия поставлена проблема – каковы направления решения проблем текучести персонала организации?

Актуальность, противоречие и проблема нашей работы обуславливают выбор темы исследования: «Влияние ценностного управления на текучесть персонала организации».

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по решению проблем текучести персонала организации. Базой исследования является ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е.И. Забабахина».

Объект исследования: ценностное управление в организации.

Предмет исследования: особенности влияния ценностного управления на текучесть персонала организации.

Гипотеза исследования: если раскрыть сущность и особенности системы ценностного управления в организации, рассмотреть текучесть персонала организации и её профилактику, то это будет способствовать решению конкретных проблем текучести кадров в организации ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина», являющейся базой исследования.

В соответствии с целью и гипотезой исследования решаются следующие задачи:

1. Раскрыть сущность и особенности системы ценностного управления в организации.
2. Рассмотреть текучесть персонала организации и её профилактику.
3. Провести исследование системы управления и текучести персонала организации ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина», являющейся базой исследования.
4. Выявить проблемы в рассматриваемой теме исследования и сформулировать пути их решения.

Теоретико-методологические основы исследования.

Теоретической и методологической базой исследования послужили концепции и разработки, представленные в научных исследованиях российских и зарубежных учёных по вопросу ценностного управления как профилактики текучести персонала организации.

Научные исследования вопросов, связанных с ценностным управлением, нашли отражение в трудах многих зарубежных ученых-экономистов: И. Ансофф, Д. Андерсон, К. Боумэн, Дж. Гелбрейт, П. Дойль, П. Друкер, Ж.-Ж. Ламбен, М.Х. Мескон, Э. Мюррей, Д. Натансон, М. Портер, А. Томпсон, К. Эндрюс и другие, а также в научных разработках отечественных ученых, таких как: В.П. Березин, В.А. Винокуров, О.С. Виханский, И.Н. Герчикова, Л.А. Журавлева, Н.П. Иващенко, С.А. Попов, З.П. Румянцева, И.С. Степанов и ряда других.

Сущность и структура, а также методы и приёмы ценностного управления предприятием были подробно исследованы в трудах таких зарубежных экономистов, как Воутилайне Е., Гант Г., Мэйо Э., Ниссин И.Х., Порёне П., Санталайнен Т.П, Файоль А., Форд Г., Хан Д., Эмерсон Г., Тейлор Ф. и др.

С разработкой новых идей в сфере стабилизации текучести персонала связан научный поиск отечественных ученых: И.Н. Андреева, И.Ю. Еремина, Л.М. Забирова, Р.П. Колосова, Д.С. Константинова, Б.Р. Мандель, Е.В. Маслов, Н. В. Самоукина, И.Ф.Симонова, Ю.Ю. Соловьева, С.И. Сотникова, В.С. Ступаков, Н.Д. Творогова. Отдельно взятые аспекты ценностного управления в современных экономических условиях изучались в трудах С.И. Демьяненко, В.М. Нелепа, Ю.А. Непорожного, Н.П. Скригун, Л.И. Федуловой и пр.

Вместе с тем, слабо затронут вопрос влияния ценностного управления на текучесть персонала организации. Также налицо недостаточная разработанность управленческих основ и методов профилактики текучести персонала в организационной среде. Эмпирические данные по данной проблеме являются недостаточными и фрагментарными, затрагивая отдельные области ее изучения. Тем более, что практика управления не стоит на месте, появляются новые способы ценностного управления на предприятии.

Все вышеназванные обстоятельства делают актуальным исследование по теме настоящей выпускной работы.

Информационной базой выпускной квалификационной работы являются статьи специалистов-практиков, учёных-экономистов, менеджеров, опубликованные в периодической литературе профильной направленности, в учебниках и учебных пособиях, в монографиях и научных статьях.

Нормативной базой выпускной квалификационной работы являются Конституция РФ [1], Трудовой кодекс РФ [4], другие нормативные

правовые акты, а также локальные акты ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е.И. Забабахина».

Методы исследования:

- метод анализа российского законодательства;
- метод оценки отечественной литературы;
- сравнительный метод при изучении разнообразных мнений учёных;
- метод группировки данных;
- статистический метод;
- рекомендательный метод в виде рекомендаций по решению проблем текучести персонала организации;
- метод экспертных оценок;
- метод комплексного подхода для понимания категории менеджмента – «ценностное управление в организации»;
- оценочный метод при оценке эффективности предложенных направлений решения проблем текучести.

Этапы исследования:

1. Поисково-подготовительный этап. На данном этапе проводился теоретический анализ литературы по проблеме; уточнялись цели, объект, предмет, задачи и методы исследования.

2. Практический этап: изучалась база исследования, структура управления, проводился анализ ценностного управления в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е.И. Забабахина», рассматривалась профилактика текучести кадров в данной организации, выявлялись причины и тенденции в указанной сфере.

3. Обобщающий этап: формулировались окончательные выводы, выпускная квалификационная работа оформлялась в соответствии с требованиями ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет».

База исследования: градообразующее предприятие, входящее в структуру Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом»: ФГУП «Российский федеральный ядерный центр – Всероссийский научно-исследовательский институт технической физики имени академика Е. И. Забабахина» по юридическому адресу: Россия, Челябинская область, город Снежинск, улица Васильева, дом 13.

Теоретическая значимость исследования.

В выпускной квалификационной работе:

- рассмотрены теоретические основы ценностного управления в организации;

- комплексно раскрыты понятия «ценность», «управление», «ценностное управление», «ценностный подход», «текучесть персонала организации», «профилактика текучести кадров»;

- произведён вклад в развитие теоретической базы данных, что приведёт к её положительному изменению.

Практическая значимость исследования.

Результаты работы имеют практическую значимость, поскольку:

- представлены данные для дальнейших исследований в этой сфере;

- подтверждена эффективность разработанных рекомендаций по направлению решения проблем текучести кадров в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е.И. Забабахина»;

- некоторые положения работы могут быть использованы в практической деятельности при принятии управленческих решений руководством ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина»;

- собраны доказательства направлений решения проблем текучести персонала на отечественных предприятиях.

Структура выпускной работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Система ценностного управления в организации: сущность и особенности

В начале исследования сформируем понятийный аппарат выпускной квалификационной работы. Так, С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева пишут, что «ценность – это комплексный показатель, состоящий из ценности процесса, продукта и ценности организации, реализующей проект» [19, с. 5]. Как отмечает Е. А. Тарасенко, «понятие «ценность» означает уникальный набор характеристик объектов и процессов, которые принимают положительное или отрицательное значение для потребителей в зависимости от его финансового, психического либо духовного состояния на данный момент времени» [43, с. 1700].

И. С. Нестеренко считает, что «подход, исходящий из понимания ценностей и эмоций как самостоятельная сфера личности, оказывающая существенное влияние на организацию процесса деятельности следует определить как ценностный» [33, с. 811].

Ценностный подход, как указывают С. Н. Сафонов, А. С. Пудовиков, «предполагает наличие определенных ценностей в компании, на основе которых исполнитель сам ставит цели, наиболее точно отвечающие этим ценностям и наиболее адекватные в данный момент времени» [39, с. 558].

В наиболее общем контексте под «управлением» Л. Н. Сапрыкина понимает «процессы, основной целью которых является обеспечение способности социально-экономических систем сохранять и, в определенных пределах, изменять свою качественную и количественную определенность» [38, с. 102].

И. В. Незамайкин отмечает, что «ценностное управление – это процесс, направленный на усиление ценностной идентичности сотрудников, формирование ценностной системы, отличающейся высоким уровнем ценностной согласованности» [32, с. 9].

Как пишет М. А. Кадолина, «ценностное управление – это умение не только выбрать сотрудника, который разделяет с компанией общие ценности, но и выбрать партнера, а значит, найти целевую аудиторию, клиентов, которые будут выбирать производимый продукт» [23, с. 279].

Н. В. Кузнецова отмечает, что «ценностное управление – это реализация в компании регулярного менеджмента на основе общих, согласованных и разделяемых сотрудниками ценностных приоритетов» [27, с. 128].

В современных условиях элементарной единицей исследования становится не технологическая или функциональная единица, а бизнес-процесс, нацеленный на результат, создающий ценность и имеющий своего потребителя внутри и вне организации.

Как отмечают Г. В. Серебрякова, И. В. Незамайкин, «объект управления в современных условиях представляет собой сложное динамическое образование, включающее большое число взаимодействующих сторон, поэтому следует признать невозможность получения полного представления о его деятельности на основе традиционной системной методологии» [41, с. 7].

В современных условиях предметом ценностного управления выступают отношения, представляющие собой комплекс устойчивых взаимосвязей и взаимодействий систем, возникающих в процессе создания ценности.

Перед любой организацией, стремящейся к устойчивому эффективному развитию, на определенной фазе ее жизненного цикла, рано или поздно, встает задача трансформации системы управления или перехода к ее новому качеству, соответствующему очередному этапу

зрелости организации и позволяющему давать адекватные ответы на вызовы меняющейся внутренней и внешней среды. Как пишут А. Л. Мазалецкая, А. И. Русаков, «поскольку управление организацией есть в первую очередь управление людьми (хотя на поверхности явлений зачастую представляется, что управляют вещами: капиталом, активами, производственными фондами, площадями, финансовыми потоками), принятие грамотных стратегических решений в области управления должно опираться на точное знание состояния, мотивации, ценностных предпочтений сотрудников организации» [29, с. 2].

На современных предприятиях перед руководством стоит непростая задача: создать не только профессиональную и обученную команду, но и замотивировать ее, привить личную заинтересованность в успехе предприятия и ответственность за его деятельность. Многие организации не скрывают, что их главный ресурс – сотрудники.

Так, в компаниях для создания такой команды существуют свои ценности и принципы, которых они придерживаются при ведении бизнеса. Именно эта сила прочными нитями скрепляет весь коллектив сотрудников: от управленцев высшего звена до самых нижестоящих подчиненных. Ценности в этом случае являются стержнем всего бизнеса, это свод правил, через который организация взаимодействует с внешним миром.

Внедрение управленческих технологий и инструментов в организациях с основой на общих ценностях и приоритетах, которые разделяют все сотрудники, является ключевым фактором для достижения социально ориентированного управления. Ценностный подход может стать фундаментом такого управления. Создание единой системы ценностей в организации позволит разрешить существующие противоречия между руководством и подчиненными.

Ценности играют важную роль в формировании корпоративной культуры и определяют, какие принципы и нормы поведения признаются и поддерживаются внутри организации. Когда все сотрудники разделяют

общие ценности, это способствует созданию единства и согласованности внутри коллектива. Более того, ценности могут служить ориентиром при принятии управленческих решений и формировании стратегии развития организации.

Однако, для успешного внедрения ценностного подхода необходимо обеспечить активное участие всех сотрудников в процессе определения и разработки ценностей. Важно, чтобы каждый работник имел возможность выразить свое мнение и внести свой вклад в формирование общих ценностей. Такой коллективный подход позволяет учесть разнообразные точки зрения и обеспечить широкую поддержку ценностей со стороны персонала.

Кроме того, важно обеспечить постоянное обновление и актуализацию системы ценностей в соответствии с изменяющимися потребностями и целями организации. В условиях быстро меняющегося бизнес-окружения и технологического прогресса, ценности должны быть гибкими и адаптивными. Это позволяет организации быть более гибкой в достижении своих целей.

Социально-ориентированное управление, основанное на общих ценностях, способствует формированию сильной команды и повышению мотивации сотрудников. Когда каждый работник видит, что его ценности и приоритеты учитываются и уважаются, это создает благоприятную рабочую атмосферу и способствует росту производительности.

Ценностный подход к управлению персоналом является сложной задачей, требующей усилий как со стороны менеджеров, так и руководства компании в целом. Этот подход предполагает объединение интеллекта людей, стимулирование их инициативы, творчества, новаторства и стремления к успеху. Он также требует способности привлекать и удерживать профессионалов в организации и работать на высоком уровне стандартов.

Одним из ключевых аспектов ценностного подхода является разработка и внедрение ясных и понятных ценностей компании. Эти ценности должны быть выражены не только в словах, но и во всех аспектах работы организации. Когда сотрудники видят, что их ценности соответствуют ценностям компании, они чувствуют себя более связанными с организацией и более мотивированными для достижения общих целей.

Другим важным аспектом ценностного подхода является развитие культуры доверия и открытости. Менеджеры должны создать атмосферу, в которой сотрудники чувствуют себя комфортно высказывать свои идеи, предлагать новые подходы и делиться своим мнением. Это позволяет стимулировать инновации и творчество внутри организации.

Кроме того, ценностный подход требует учета потребностей и ожиданий сотрудников. Менеджеры должны быть готовы выслушать своих подчиненных, понять их мотивацию и стремления, и предложить индивидуальные подходы к развитию и удовлетворению их потребностей. Это помогает создать атмосферу взаимного уважения и поддержки, что способствует повышению уровня удовлетворенности и мотивации сотрудников.

Важно отметить, что успешная реализация ценностного подхода требует поддержки руководства компании. Топ-менеджмент должен ясно выразить свою поддержку и обеспечить ресурсы для внедрения и поддержания ценностного подхода. Также необходимо проводить регулярные оценки и анализировать результаты, чтобы убедиться, что ценности компании соответствуют действительности и вносить корректировки при необходимости.

Как верно отмечают Т. М. Рябова, И. В. Наумчев, «формирование и закрепление «ценности» сотрудника и его профессиональной компетентности для организации, учет ценностей и жизненных приоритетов сотрудников позволит сформировать стабильность кадровой

системы в организации, разработать систему мотивации и, сделав ее прозрачной и понятной для работников, обеспечить рост прибыли и эффективность реализации принимаемых управленческих решений» [37, с. 154].

Для нашего исследования будут полезны результаты анализа, проведенного А. И. Степановой, В. А. Третьяковой, М. А. Сапожниковой, оценивших тенденции развития современных организаций, которые они закладывают в свои ценности. Ценностями, по их мнению, являются:

- ✓ Создание сплоченной команды с доверительными отношениями внутри коллектива, где сотрудники делятся опытом и знаниями, а также привержены общему делу.
- ✓ Честное и открытое ведение бизнеса, основанное на ответственном выполнении своих обязательств перед клиентами и партнерами, нацеленности деятельности на прибыль и результат, принципиальности, не нарушающейся в угоду внешним обстоятельствам.
- ✓ Осознание важности клиентов и готовность меняться и совершенствоваться ради них.
- ✓ Производство качественной продукции при минимизации затрат путем рационального использования имеющихся ресурсов.
- ✓ Сохранение окружающей среды, бережное и рациональное использование природных ресурсов.
- ✓ Ограждение сотрудников от рисков на производстве, проявляя заботу об их жизни и здоровье.
- ✓ Бросание вызова трудностям, обгон конкурентов и воплощение новаторских идей и амбициозных проектов.
- ✓ Постоянное развитие, основанное на обучении персонала и занятии лидирующих позиций в соответствующей сфере деятельности.
- ✓ Объединение сотрудников общими интересами и идеями, призыванием заниматься своей работой.

- ✓ Создание открытых и честных отношений со своими партнерами, основанных на уважении и сотрудничестве [42, с. 135].

Считаем, что проведенный анализ не только показывает тенденции развития современного бизнеса, но и служит ориентиром в выборе ценностей для новых компаний и помогает сформировать им корпоративную культуру.

Как считает В. А. Чвякин, «человек, поставленный в организационную ситуацию (то есть принятый на работу), обязательно должен вести себя иначе, чем, если бы он находился вне организации. Организационная система сама по себе начинает оказывать на него сильное воздействие, которое изменяет и переориентирует тенденции его поведения» [49, с. 192].

В целом же для человека в организации важны следующие ценности: уважение коллег, творческое удовлетворение, большая самостоятельность в распоряжении своими делами, посвященность в дела организации, полная реализация своих способностей, желание испытывать согласие с самим собой, согласие в своем внутреннем мире и иметь гармоничные отношения с внешним миром.

Для обеспечения устойчивого функционирования социально-экономических систем важно не только грамотно организовать процесс создания ценности, но и учесть другие компоненты, такие как эмоциональный, психологический и поведенческий. Эти факторы играют ключевую роль в консолидации ценности, которая является результатом продуктивного взаимодействия.

В современных условиях стратегия создания ценности становится искусством. В этой связи менеджмент должен измениться, чтобы переосмыслить роль ценности и искать новые технологии управления взаимоотношениями между участниками процесса. Способы взаимодействия и надежность связей между участниками имеют решающее значение для создания ценности. Каждый участник вносит

уникальный и незаменимый вклад, и именно эта взаимосвязь оказывает значительное влияние на уровень создаваемой ценности. Фактически, сумма ценностей, которые были бы созданы партнерами, действующими отдельно, гораздо ниже уровня синергетического эффекта, достигаемого в процессе создания ценности.

Поэтому, можно признать, что развитие ценностного управления направлено на достижение синергетического эффекта в процессе создания ценности. Это позволяет обеспечить устойчивое функционирование социально-экономических систем и повысить их эффективность.

Коренные преобразования невозможны без изменения ценностного сознания людей. Следует признать, что в ближайшее время в организациях будет происходить смена поколений, причем этот процесс будет происходить очень болезненно. Руководители будут вынуждены поменять привычные методы и технологии управления, активно должна происходить перестройка ценностной основы взаимодействия, как внутри организации, так и в обществе. Именно в силу этих причин достаточно обоснованной представляется гипотеза о развитии ценностного управления через поведенческий подход. Ценности – это глубинные основы общества, и от того, насколько они укоренились в сознании людей, зависит вектор развития организаций и общества, в целом. Из нравственности отдельных сотрудников складывается нравственность коллектива, организации, общества, следствием чего должен выступать синергетический эффект от их взаимодействия.

Ценностная согласованность между всеми участниками взаимодействия является неотъемлемой составляющей успешной деятельности. Она представляет собой важный фактор, который обеспечивает гармоничное функционирование и развитие социально-экономической системы. Чтобы достичь наилучших результатов в процессе создания ценности, необходимо использовать интегрированный

подход, основанный на преобразовании внешних и внутренних ценностных ориентиров.

Развитие ценностного управления характеризуется созданием ценности через взаимодействие всех участников. Это означает, что каждый участник должен стремиться к достижению общих целей и быть готовым внести свой вклад в процесс создания ценности. Важно помнить, что ценности могут различаться в зависимости от контекста и культурных особенностей участников.

Следовательно, процесс управления созданием ценности должен быть последовательным и содержательным. Важно учесть, что перестройка системы управления и переход к новой ценностной парадигме требуют соответствующего организационного обеспечения и нового подхода к управлению. Это может включать в себя изменения в структуре управления, внедрение новых методов и инструментов, а также обновление корпоративной культуры и ценностных ориентаций.

Важно отметить, что успешное ценностное управление не только способствует достижению целей организации, но и повышает уровень доверия и сотрудничества между участниками. Когда все участники разделяют общие ценности и работают вместе над их достижением, это создает благоприятную атмосферу для роста и развития.

Таким образом, делая вывод по параграфу, нужно отметить, что ценностное управление – это процесс реализации в компании управления на основе общих, согласованных и разделяемых сотрудниками организационных ценностей.

В целом, ценностный подход к управлению персоналом является мощным инструментом для создания успешной и мотивированной команды. Он требует усилий и постоянного развития, но при правильной реализации может значительно повысить эффективность и результативность работы организации.

Реализация в организациях управленческих технологий и инструментов на основе единых, согласованных, разделяемых всеми сотрудниками ценностей и ценностных приоритетов определит социально ориентированное управление. Соответственно ценностный подход может стать базисом социально ориентированного управления. Формирование единой системы ценностей в организации позволит решить сложившиеся противоречия во взаимоотношениях руководства и подчиненных.

1.2 Текучесть персонала организации и её профилактика

В настоящее время каждая организация старается внимательно относиться к такому ресурсу как персонал. Уровень текучести персонала – один из самых важных показателей, который отражает стабильность работы организации. Как правильно отмечают Д. М. Арипова, Д. Н. Ожгибесова, «данная проблема имеет высокую стоимость для организации, как в финансовом, так и интеллектуальном плане» [13, с. 33].

Понятие «текучесть персонала» или «текучесть кадров» имеет большое множество определений. Ниже приведены определения в соответствии с тремя направлениями понимания текучести персонала.

1. Текучесть персонала как фактор.

По мнению А. Я. Кибанова, «текучесть кадров – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника своим рабочим местом и организацией труда» [25, с. 22].

По мнению О. В. Утяшовой, «текучесть кадров – это движение кадров в организации, которое обусловлено неудовлетворенностью работников каким-либо аспектом производства или наоборот неудовлетворенность руководства поведением работника» [48, с. 42].

Как считает А. К. Сегизбаева, «текучесть кадров – это уровень движения сотрудников внутри и за пределами организации. Оборот имеет как положительные, так и отрицательные стороны» [40, с. 13].

2. Текучесть персонала как процесс.

С точки зрения Д. В. Мурзиной, «текучесть кадров – это процесс внепланового увольнения работника организации, в котором работник не удовлетворен своим рабочим местом, отношениями с сотрудниками, из-за чего и происходит увольнение работников по собственному желанию, а также по инициативе работодателей» [31, с. 159].

По мнению М. Армстронга, «текучесть кадров – это количество работников, покидающих организацию» [14, с. 50].

3. Текучесть персонала как показатель.

По мнению Л. Н. Никифорова, «текучесть кадров – это отношение количества работников, ушедших из организации, к среднесписочному числу работников» [34, с. 12].

Как отмечают М. В. Александрова, И. В. Риттер, «текучесть кадров – это норма, показывающая как часто работник теряет и приобретает работу. Проще говоря, она показывает, как долго работник находится на своей работе» [12, с.104].

Изучая данные понятия, мы выявили, что большинство авторов сходятся во мнении, что текучесть персонала – это движение рабочей силы, связанное с неудовлетворенностью организации отдельным работником или неудовлетворенность работника организацией.

Коэффициенты текучести персонала наглядно показывают состояние персонала в организации и его движение. Высокие показатели текучести персонала могут снизить производительность труда и мотивацию сотрудников, которые работают в организации.

Сама текучесть рабочей силы – это один из ключевых аспектов успешной работы предприятия и взаимоотношения индивидов между собой в процессе определённой деятельности.

В любой организации текучесть персонала организации является одной из наиболее значимых проблем. Минимизация конфликтов среди персонала организации играет ведущую роль для создания благоприятного

морально-психологического климата среди работников. Всё это напрямую связано с тем, сколько работник продержится на плаву в качестве рабочей единицы организации, будет ли его КПД максимальным и удовлетворяющим потребности руководства. Как полагает А. А. Кузьмин, «очень часто устраиваясь в организацию индивида интересует не заработная плата, а адекватный коллектив, в котором ему предстоит работать» [28, с.92].

Всего существует три вида текучести персонала организации: физическая, внутриорганизационная, естественная.

Физическая текучесть охватывает тех работников, которые в силу разных причин увольняются и покидают организацию.

Внутриорганизационная связана с трудовыми перемещениями внутри организации и между организациями, отраслями и сферами экономики.

Как пишут Н. Р. Балынская, А. Г. Васильева, «естественная текучесть, составляющая обычно 3-5 % в год, способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы» [17, с.6].

Также отдельно можно отметить скрытую (психологическую) текучесть, которая возникает у тех сотрудников, которые внешне не покидают организацию, но фактически уходят из неё, исключаются из организационной деятельности.

Для любой организации текучесть персонала организации неизбежна. И даже, если количественно она не выходит за поставленные руководством рамки, для предприятия это все же потеря. Ведь в работника было вложено определенное количество финансовых и временных ресурсов. И после этого организации придется тратить те же ресурсы на поиск, отбор и наем нового сотрудника, которому еще нужно будет пережить период адаптации (а значит, работа в этот период будет выполняться не столь эффективно, насколько могла бы). Еще более

негативным для организации может стать уход сотрудника в конкурентную компанию. Ведь в таком случае конкурент получит опытного работника, прошедшего некоторое обучение и имеющего знания об организации, из которой ушел.

Как считает Е. А. Бюллер, «если в организации как таковая отсутствует текучесть, то это признак нездоровой атмосферы. Текучесть, которая близка к нулю, может характеризовать застой на предприятии. Но и излишняя текучесть тоже не есть хорошо, она характеризует негативную ситуацию в системе управления персоналом в организации» [20, с.50].

Можно отметить факторы, влияющие на текучесть персонала организации:

1) материальный фактор (уровень заработной платы, оборудование рабочего места и создание благоприятных условий труда, бытовые условия);

2) субъективный фактор (адаптация, карьерный рост, распределение и организация труда, психоэмоциональный климат в коллективе, проектная деятельность, HR – бренд организации, социальные льготы и гарантии);

3) природно - климатический и демографический фактор (переезд, выход на пенсию, декретный отпуск, уход в армию и т.д.).

Как считает Н. В. Шикина, «работая над первыми двумя факторами можно снизить текучесть персонала до приемлемой нормы и сохранить высокую производительность» [50, с. 899].

Однако, вполне очевидно, что просто так люди не покидают организацию. Грамотному руководителю текучесть персонала организации всегда говорит о том, что в его компании что-то не так. Для того чтобы понять в чем же дело необходимо провести специальное исследование, опросить персонал и выявить эту причину.

А. Д. Токарева пишет, что «для организаций важно вести анализ текучести кадров, который может включать в себя подсчет коэффициента

текучности, анализ причин увольнения и выявление проблем в системе управления персоналом» [46, с. 228].

Ниже перечислим основные причины текучести персонала организации.

1. Профессиональное выгорание.

Работа с утра до вечера, без выходных и отпусков, с необходимостью выполнять несколько дел одновременно расшатывает нервы и истощает физические и эмоциональные ресурсы даже самых закоренелых трудоголиков. Хроническое недовольство руководства лишь подливает масла в огонь. И даже высокие оклады недолго будут мотивировать сотрудника работать на этом месте в том же темпе. Вскоре он начнет искать другую, менее изматывающую работу, пусть и с меньшей зарплатой.

Если причина увольнения специалиста – профессиональное выгорание, то руководству стоит отнестись к этому серьезно. С высокой вероятностью в ближайшее время упадет производительность труда и других работников, что неизбежно отразится на показателе текучести кадров.

2. Слепое управление.

Руководители старой закалки уверены, что сотрудники обязаны работать с полной самоотдачей, без перерывов на обед и выходных. Но современное поколение работников заинтересовано не только в высоких доходах, но и в самореализации, получении удовольствия от процесса труда, поэтому жесткий график работы лишь снижает степень лояльности к компании. Если сотрудник чувствует, что его не ценят, то ждите от него заявление об увольнении в ближайшем будущем. Продвинутый руководитель будет искать индивидуальный подход к каждому подчиненному: одному он может назначить премию за выполнение проекта, другого повысить, а третьего вовсе отправить в оплачиваемый отпуск, чтобы тот отдохнул и восстановился.

3. Несоответствие ожиданиям.

Если руководитель на собеседовании пообещал кандидату одно, а по факту оказалось все совсем иначе, например, премии есть, но только раз в квартал, если план перевыполнен на 50%, то новоиспеченные сотрудники скоро начнут искать новое место работы.

4. Неудобный график.

Комфортный для сотрудника график – важная составляющая эффективной работы. Слишком раннее начало трудового дня, ночные смены, 12-часовой рабочий день – все это приводит к переутомлению и выгоранию персонала. Лучше обсудить с подчиненными удобные для всех варианты трудового режима. Это позволит удержать сотрудников и снизить уровень текучести кадров. Нет контакта с коллективом. Даже в самых прогрессивных компаниях в коллективе возникают конфликты. Руководству необходимо принимать активное участие в их разрешении, быть в курсе внутреннего микроклимата своей компании.

5. Отсутствие соцпакета.

Отсутствие полиса добровольного медицинского страхования, спецодежды, невозможность взять отгул или больничный, когда болеет ребенок, – все эти факторы отрицательно влияют на удовлетворенность сотрудников и текучесть кадров.

6. Назначения без учета квалификации.

Нередки ситуации, когда повышение по службе достается не тому, кто достиг самых высоких показателей, а сотруднику с наибольшим стажем работы. При этом эффективность его работы может вызывать сомнения. Или на новую должность могут назначить родственника либо приятеля начальника. Если сотрудник понимает, что их квалификация, знания и навыки не ценятся в компании, он очень скоро уволится.

7. Нет интереса и уважения к сотрудникам.

Каждый человек заслуживает того, чтобы его ценили на службе. Если сотрудники для компании – расходный материал, «винтики в

большом механизме» корпорации, то текучесть кадров в ней будет очень высокой.

Необходимо изобразить процесс текучести персонала организации, который определяется составляющими (рисунок 1):

- факторы текучести,
- внешние условия текучести,
- внутренние условия текучести,
- мотивы текучести,
- причины текучести.



Рисунок 1 – Процесс текучести персонала организации

По нашему мнению, профилактика текучести кадров в организации – это построение системы управления персоналом, которая включает выявление причин и масштабов текучести, разработку мер предупреждения по её предотвращению в организации.

Профилактика текучести кадров должна разрабатываться применительно к различным уровням управления.

На уровне предприятия, анализ количественных и качественных характеристик текучести служит основой для построения системы управления процессом текучести, которая включает выявление причин и масштабов текучести и разработку мер профилактики по ее предотвращению.

Исходя из системы управления текучестью персонала на первом этапе необходимо определить каким является уровень текучести в организации и какие экономические потери несет организация по факту выявленной излишней текучести, если таковая имеется.

Как верно отмечают В. Н. Головина, К. Е. Гришин, «необходимо понимать, что эффективное управление текучестью кадров является важнейшим направлением деятельности менеджмента компании, которое в числе прочего влияет на обеспечение экономической безопасности предприятия» [22, с. 58].

Второй этап включает разработку мероприятий по регулированию процесса текучести персонала, профилактике перехода потенциальной текучести в реальную, которые разделяются на три вида: технико-экономические, организационные и социально-психологические.

К первому виду профилактики текучести персонала организации относятся такие меры, как совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством, улучшение условий труда и др.

Вторая группа включает организационные мероприятия по развитию системы профессионального продвижения работников, созданию

кадрового резерва, совершенствованию процедур приема и увольнения и др.

К третьей группе мероприятий относится совершенствование стилей и методов управления, внедрение мотивационных механизмов закрепления работников на предприятии, разработка мер по уменьшению конфликтности и улучшению взаимоотношений в трудовых коллективах.

Как отмечает А. А. Ашуров, «для снижения текучести кадров необходимо правильно выстроить кадровую политику» [16, с. 166].

Выбор видов профилактики текучести кадров текучести должен проводиться с учетом групп персонала, в отношении которых они будут применены (кадровое ядро, периферия), а сами методы должны быть направлены на устранение или уменьшение влияния причин, вызывающих неорганизованную перемену места работы работников той или иной группы. При этом следует учитывать, что определенные методы регулирования текучести могут быть эффективны для одних работников, а для других оказаться абсолютно бесполезными.

Как отмечает Н. Ф. Терегулова, «при разработке системы мер по профилактики текучести кадров в организации необходимо проводить сравнительный анализ издержек на их разработку и внедрение экономических потерь от самой текучести. Если затраты выше, чем ожидаемый экономический эффект от снижения уровня текучести, то, возможно, необходимо находить другие возможные способы решения этой проблемы» [44, с. 23].

Профилактика текучести персонала организации должна в конечном итоге способствовать повышению эффективности использования человеческих ресурсов организации за счет тесной увязки задач, решаемых в ходе регулирования текучести с другими направлениями работы с персоналом, такими как: подбор; отбор и оценка персонала; адаптация; обучение и развитие персонала; формирование кадрового резерва и работа с ним; мотивация персонала; формирование организационной культуры.

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.

Последствия текучести зависят как от ее количественного размера, так и от качественного состава уволившихся (уволенных) сотрудников организации. Как считают Н. В. Белицкая, Т. Ю. Калошина, «при регулировании текучести персонала необходимо выдерживать определенные пропорции в рамках различных категорий персонала, стремясь к формированию рационального кадрового состава организации» [18, с.25].

Итак, делая вывод по параграфу, отметим, что текучесть персонала – это движение рабочей силы, связанное с неудовлетворенностью организации отдельным работником или неудовлетворенность работника организацией.

В любой организации текучесть персонала организации является одной из наиболее значимых проблем. Необходимо проводить углубленный анализ этой проблемы в организациях, уточнять причины текучести, учиться управлять текучестью кадров и своевременно проводить мероприятия по закреплению кадров

Профилактика текучести персонала организации – это построение системы управления персоналом, которая включает выявление причин и масштабов текучести и разработку мер предупреждения по её предотвращению в организации.

Виды профилактики текучести кадров в организации: технико-экономические, организационные и социально-психологические.

Выводы по 1-й главе

1. Ценностное управление – это процесс реализации в компании управления на основе общих, согласованных и разделяемых сотрудниками

организационных ценностей.

В целом, ценностный подход к управлению персоналом является мощным инструментом для создания успешной и мотивированной команды. Он требует усилий и постоянного развития, но при правильной реализации может значительно повысить эффективность и результативность работы организации.

Реализация управленческих технологий и инструментов, основанных на общих ценностях, играет важную роль в социально ориентированном управлении. Формирование единой системы ценностей позволяет преодолеть противоречия и создать гармоничные взаимоотношения внутри организации. Учитывая изменчивость современного бизнес-мира, необходимо постоянно обновлять и адаптировать ценности, чтобы они оставались актуальными и эффективными. Это способствует развитию сильной команды и повышению мотивации сотрудников, что в свою очередь способствует достижению успеха организации.

Ценностная согласованность и ценностное управление являются ключевыми факторами успешной деятельности социально-экономической системы. Использование интегрированного подхода и учет особенностей участников позволяют достичь наилучших результатов в процессе создания ценности. Перестройка системы управления и переход к новой ценностной парадигме требуют соответствующего организационного обеспечения и активного участия всех участников.

2. Текучесть персонала – это движение рабочей силы, связанное с неудовлетворенностью организации отдельным работником или неудовлетворенность работника организацией. Другими словами, текучесть персонала организации – это норма, показывающая как часто работник теряет и приобретает работу.

В любой организации текучесть персонала организации является одной из наиболее значимых проблем.

Типичными причинами текучести персонала организации можно

назвать следующие:

- нестабильность заработной платы;
- продолжительные или неудобные часы работы;
- неудовлетворительные условия труда;
- деспотичное или неконструктивное руководство;
- отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;
- неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;
- отсутствие контроля за адаптацией персонала;
- отсутствие слаженного коллектива и командной работы.

Профилактика текучести кадров в организации – это построение системы управления персоналом, которая включает выявление причин и масштабов текучести и разработку мер предупреждения по её предотвращению в организации.

Виды профилактики текучести кадров в организации: технико-экономические, организационные и социально-психологические.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В ФГУП «РФЯЦ- ВНИИТФ ИМ. АК. Е. И. ЗАБАБАХИНА

2.1 Общая характеристика управления ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е.И. Забабахина»

ФГУП «Российский федеральный ядерный центр – Всероссийский научно-исследовательский институт технической физики имени академика Е. И. Забабахина» – это производственное предприятие, входящее в структуру Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом». Юридический адрес предприятия: Россия, Челябинская область, город Снежинск, улица Васильева, дом 13.

ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» действует на основе Конституции РФ [1], Гражданского кодекса РФ [2], Трудового кодекса РФ [4], Федерального закона от 14.11.2002 № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» [7] и других законодательных актов.

Миссия предприятия: создание продукции, выполнение работ и услуг, находящихся в сфере научно-технических и хозяйственных интересов страны, соответствующих передовому уровню науки и техники при соблюдении требований ядерной, промышленной, пожарной безопасности, природоохранных и экологических норм.

Стратегические цели:

- осуществление научной и научно-технической деятельности, связанной с обеспечением безопасности Российской Федерации;
- разработка и изготовление отдельных видов продукции, находящейся в сфере интересов Российской Федерации.

Приоритетные направления:

- проведение теоретических и прикладных исследований, опытно-

конструкторских и технологических работ;

– проведение исследований для своевременного реагирования на возможные научно-технологические прорывы в области создания вооружения и военной техники;

– поддержание и развитие научно-производственной, технологической, экспериментальной и информационно-вычислительной баз.

Самое современное оснащение, богатейший научный потенциал и уникальный опыт ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» в настоящее время позволяют успешно решать сложные задачи не только в оборонной промышленности, но и ядерно-энергетическом комплексе, ядерной медицине, супер-ЭВМ и расчетных технологиях.

Для ядерной энергетики страны ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» реализует целый ряд проектов, в том числе проводит беспрецедентные исследования по повышению водородной безопасности АЭС, решает сверхсложные задачи, связанные с транспортировкой отработавшего ядерного топлива, разрабатывает модели и коды для расчетного обоснования технико-технологических решений при проектировании и реализации технологических модулей ОДЭК (опытно-демонстрационного энергетического комплекса).

В сфере супер-ЭВМ, полного жизненного цикла математического моделирования и инженерных расчетов, построения ИТ-инфраструктуры и информационной безопасности ВНИИТФ является ведущим российским разработчиком. При этом ряд продуктов (модульные решения для ЦОД средней и большой производительности) имеет патентную защиту.

Работа Уральского ядерного центра всегда получает высокую оценку и по достоинству оценивается государством.

Организационную структуру управления ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» составляют следующие подразделения

(рисунок 2):

- аппарат управления (директор, его заместители, главная бухгалтерия и другие);
- производственные подразделения;
- отдел продаж;
- центр технического обслуживания;
- склады, транспорт, обслуживающий и прочий хозяйственный персонал.



Рисунок 2 – Организационная структура управления ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина»

Исследование организационной структуры управления ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» показало, что у каждого отдела имеются свои функциональные обязанности, наделенный всеми полномочиями и определено руководство, осуществляющее единоличное управление подчиненными ему работниками и специалистами. Директор

осуществляет управление текущей финансово-хозяйственной деятельностью предприятия.

Контроль финансово-хозяйственной деятельности ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» осуществляет главный бухгалтер, который принимает финансовые планы и отчеты, проверяет и обрабатывает их, производит учет и контроль поступлений денежных средств и оборота средств, кредиты банков, а также выполняет другие финансовые и экономические операции.

Отдел продаж ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» регулярно осуществляет коммуникационное взаимодействие с клиентами личными визитами или с помощью средств связи, реализует установленные планы продаж и индивидуальные показатели по развитию клиентской базы, а также осуществляет разработку, поддержание и продвижение маркетинговой политики в окружающей среде на основе анализа потребительских свойств производимой продукции и прогнозирования потребительского спроса на продукцию предприятия.

Исследовав деятельность предприятия и его структурных подразделений, можно сделать вывод, что в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» действует линейно-функциональная структура управления, которая характеризуется тем, что все функции сосредоточены в линейных звеньях, и каждый работник и специалист подчиняется одному руководителю и получает от него управленческие указания.

Построение системы подчинения в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» исключает получение подчиненными противоречивых и не увязанных между собой заданий и распоряжений, что, безусловно, повышает качество и ответственность каждого руководителя за результаты производственной и коммерческой деятельности

Процесс управления производством ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» обладает системными свойствами, поэтому

его вполне можно назвать системой. Однако этот процесс является частью системы управления предприятием, поэтому он скорее позиционируется как подсистема и несет ответственность за определенную сторону деятельности предприятия.

На сегодняшний день структура процесса управления производством в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» сосредоточена на следующих подпроцессах: управление приобретением ресурсов; управление оценкой производства; управление технологиями производства; управление продажами; управление эффективностью производственной деятельности; управление производственным процессом.

Изобразим структуру существующего процесса управления производством ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» на рисунке 3.

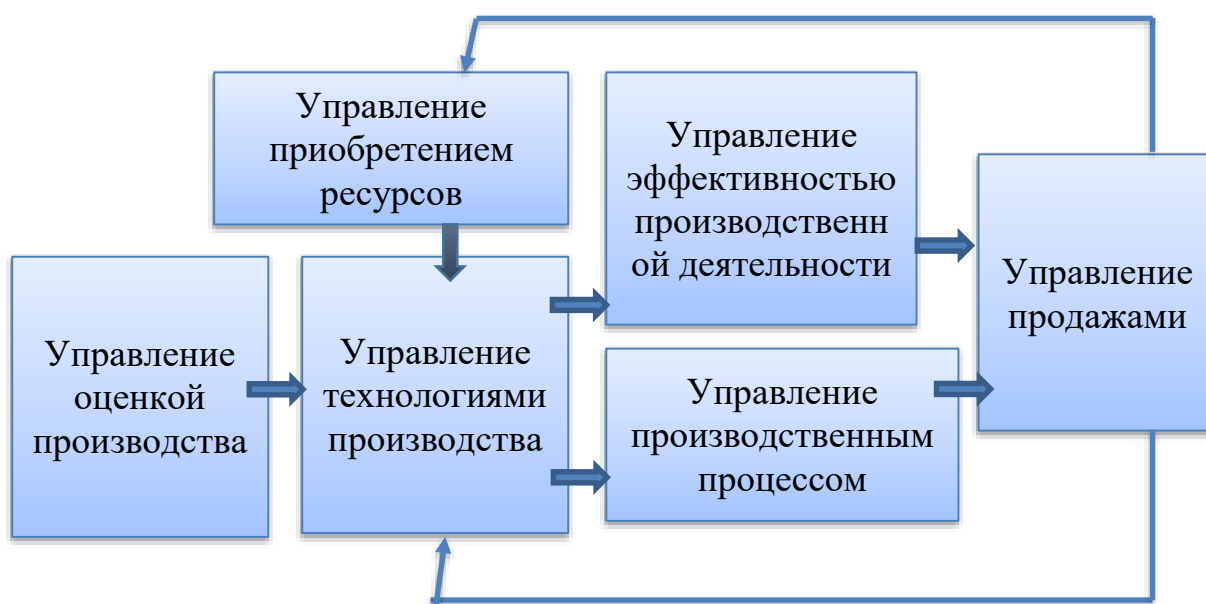


Рисунок 3 – Структура процесса управления производством ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина»

Таким образом, делая вывод по параграфу, нужно отметить, что ФГУП «Российский федеральный ядерный центр – Всероссийский научно-исследовательский институт технической физики имени академика Е. И. Забабахина» – это производственное предприятие, входящее в структуру

Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом».

Исследовав деятельность предприятия и его структурных подразделений, можно сделать вывод, что там действует линейно-функциональная структура управления, которая характеризуется тем, что все функции сосредоточены в линейных звеньях, и каждый работник и специалист подчиняется одному руководителю и получает от него управленческие указания.

2.2 Исследование текучести персонала организации в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина»

Показатель текучести персонала организации в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» изучим в комплексе с другими важными показателями, характеризующими состояние вопроса с кадрами, для чего выполним экономический анализ – количественный и качественный анализ персонала ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2020-2022 годы, применив для этого специальные коэффициенты и показатели:

- 1) коэффициент закрываемости вакансий;
- 2) показатели адаптации кадров;
- 3) коэффициенты оборота рабочей силы, оборота по приему (отношение числа принятых к среднесписочной численности работников) и выбытию кадров;
- 4) коэффициенты необходимого оборота и текучести рабочих кадров;
- 5) коэффициент постоянства персонала (кадров).

1. Коэффициент закрываемости вакансий ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина», который высчитывается по формуле:

$$K_{\text{закр.}} = (\text{кол-во закрытых вакансий} / \text{кол-во открытых вакансий}) * 100\%.$$

2020 год:

$$K_{\text{закр.}} = 204/305 * 100\% = 66,6 \%$$

2021 год:

$$K_{\text{закр.}} = 122/122 * 100\% = 100,0 \%$$

2022 год:

$$K_{\text{закр.}} = 505/505 * 100\% = 100,0 \%$$

Отразим на рисунке 4 динамику закрываемости вакансий ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2020-2022 годы:

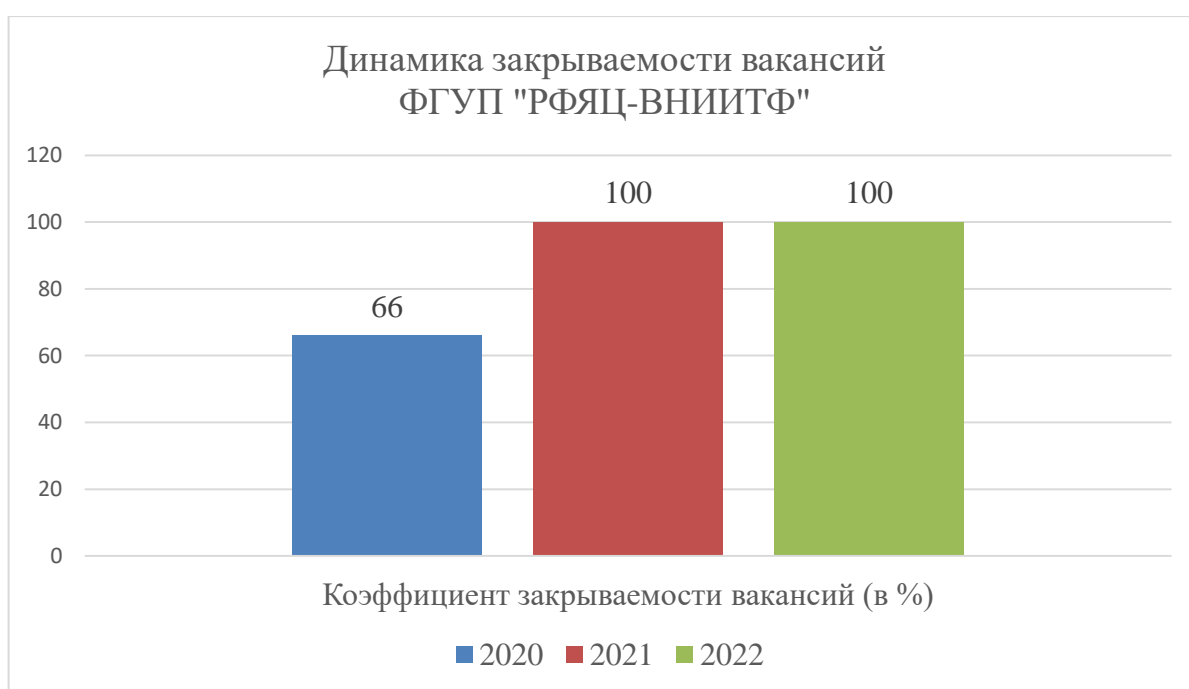


Рисунок 4 – Динамика закрываемости вакансий ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2020-2022 годы

Как видим, с течением времени, руководство ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» научилось находить нужных работников на открываемые вакансии в своей организации, в силу чего можно сделать вывод, что управление процессом подбора кадров стало более эффективным, что приводит к более точечному подбору кадров, которые (ради объективности, надо отметить) в сфере инженерных кадров, узкопрофильных специалистов в области ядерной физики и смежных сфер не так-то просто найти.

2. Показатели адаптации кадров ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина».

2.1) Стоимость адаптации одного сотрудника (по профессиям).

2020 год: 15000 рублей;

2021 год: 20000 рублей;

2022 год: 25000 рублей;

2.2) Стоимость подготовки наставника (по профессиям).

2020 год: 35000 рублей;

2021 год: 35000 рублей;

2022 год: 40000 рублей;

2.3) Процент должностей, охваченных системой адаптации.

2020 год: 66 %

2021 год: 100 %

2022 год: 100 %

2.4) Процент сотрудников, выполняющих функции наставников (по профессиям).

2020 год: 66 %

2021 год: 100 %

2022 год: 100 %

2.5) Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, по отношению к общему числу принятых.

2020 год: 50 %

2021 год: 100 %

2022 год: 100 %.

3. Коэффициенты оборота рабочей силы, оборота по приему (отношение числа принятых к среднесписочной численности работников) и выбытию кадров ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина».

Обобщающим показателем изменения численности работников как вследствие приема, так и вследствие их увольнения является коэффициент

оборота рабочей силы (отношение числа принятых и уволенных работников за анализируемый период к среднесписочной численности работников), а также коэффициенты оборота по приему (отношение числа принятых к среднесписочной численности работников) и выбытию персонала (отношение числа уволенных к среднесписочной численности работников).

2020 год:

$$K_{об} = (N_{пр} + N_{ув}) / ЧП_{ср} = (204 + 105) / 1704 = 0,17$$

$$K_{пр} = N_{пр} / ЧП_{ср} = 204 / 1704 = 0,11$$

$$K_{выб} = N_{ув} / ЧП_{ср} = 105 / 1704 = 0,17$$

2021 год:

$$K_{об} = (N_{пр} + N_{ув}) / ЧП_{ср} = (122 + 302) / 1704 = 0,23$$

$$K_{пр} = N_{пр} / ЧП_{ср} = 122 / 1711 = 0,05$$

$$K_{выб} = N_{ув} / ЧП_{ср} = 302 / 1711 = 0,17$$

2022 год:

$$K_{об} = (N_{пр} + N_{ув}) / ЧП_{ср} = (505 + 309) / 1801 = 0,44$$

$$K_{пр} = N_{пр} / ЧП_{ср} = 505 / 1801 = 0,27$$

$$K_{выб} = N_{ув} / ЧП_{ср} = 309 / 1801 = 0,16$$

где

$ЧП_{ср}$ – среднесписочная численность персонала;

$N_{пр}$ – количество принятого на работу персонала;

$N_{ув}$ – количество уволившихся работников.

Покажем на рисунке 5 динамику оборота рабочей силы, оборота по приему и выбытию кадров ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2020-2022 годы.

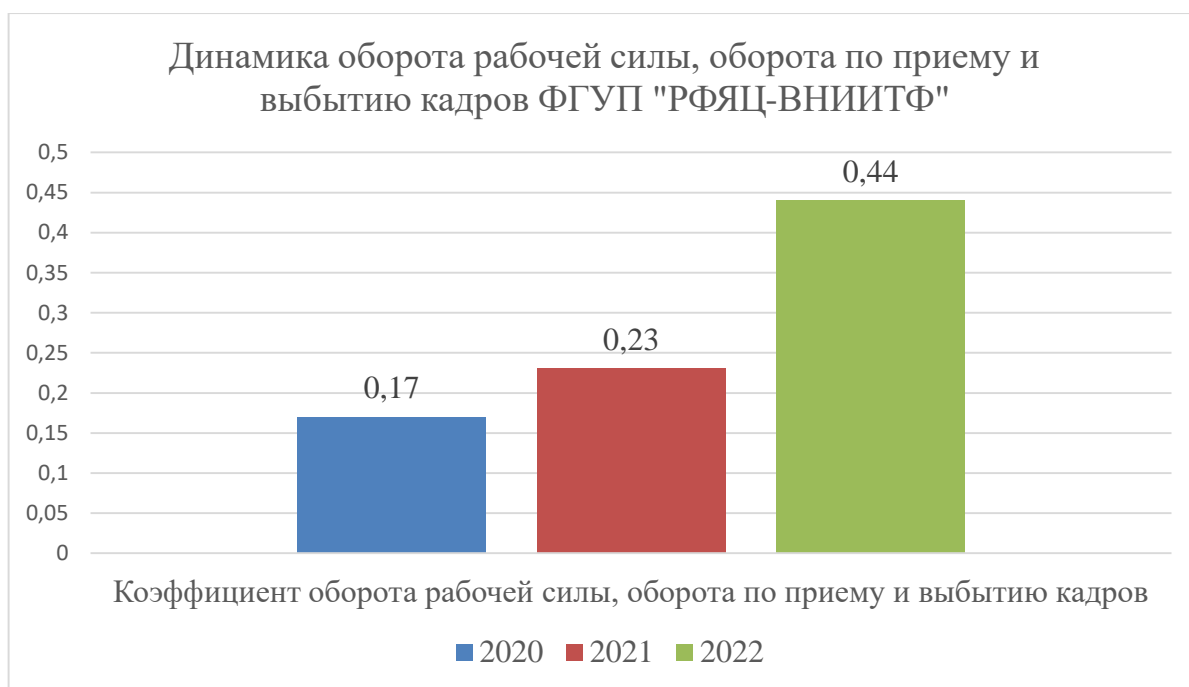


Рисунок 5 – Динамика оборота рабочей силы, оборота по приему и
выбытию кадров ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина»
за 2020-2022 годы

Как видим на рисунке, динамика оборота рабочей силы, оборота по приему и выбытию кадров ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина», с каждым годом неизменно увеличивается, что свидетельствует об увеличении числа принятых и уволенных работников за анализируемый период (к среднесписочной численности работников). Эти числа могут характеризовать, с одной стороны, постепенный рост количества персонала (по отношению к 2022 году), а, с другой стороны, нестабильность внутренних процессов по подбору кадров, и посредственную адаптацию работников, которые увольнялись по тем или иным причинам (либо увольнение шло по инициативе работодателя).

4. Коэффициенты необходимого оборота и текучести рабочих кадров ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина».

Важным является также получение коэффициента необходимого оборота (отношение числа уволенных в связи с переходом на инвалидность, со смертью, призывом в армию, переходом на другие предприятия, направлением на учебу к среднесписочной численности) и коэффициента

текучности рабочих кадров (отношение числа уволенных за нарушение трудовой дисциплины, по решению суда и по собственному желанию к среднесписочной численности).

2020 год:

$$K_{\text{необх}} = N_{\text{необх}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 80 / 1704 = 0,05$$

$$K_{\text{тек}} = N_{\text{тек}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 25 / 1704 = 0,11$$

2021 год:

$$K_{\text{необх}} = N_{\text{необх}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 150 / 1711 = 0,05$$

$$K_{\text{тек}} = N_{\text{тек}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 152 / 1711 = 0,11$$

2022 год:

$$K_{\text{необх}} = N_{\text{необх}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 159 / 1801 = 0,05$$

$$K_{\text{тек}} = N_{\text{тек}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 150 / 1801 = 0,11, \text{ где}$$

$\text{ЧП}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность персонала;

$N_{\text{необх}}$ – количество работников, выбывших по необходимости;

$N_{\text{тек}}$ – количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины.

Проведем анализ текучности кадров в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2020-2022 годы (таблица 1).

Таблица 1 – Анализ текучности кадров в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2020-2022 годы

Наименование	2020	2021	2022
Среднесписочная численная	1704	1711	1801
Принято человек	204	122	505
Уволено человек	105	302	309
Коэффициент оборота по приему, %	0,17	0,23	0,44
Текучность кадров, %	0,11	0,11	0,11

Как следует из представленной таблицы, в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина», в отличие от 2020 года, за 2021 год увольнение работников превышает количество работников, принятых на работу. Отметим, что в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И.

Забабахина» достаточно высокий процент текучести кадров. Высокая текучесть кадрового состава не позволяет эффективно выполнять поставленные коммерческие задачи ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» (извлечение прибыли), так как в результате постоянного приема и увольнения работников, состав кадров и их квалификация постоянно меняются. На наш взгляд, проведение комплекса мероприятий, направленных на экономическую поддержку молодых специалистов, а также постоянное систематическое обучение работников снизило бы показатели текучести кадров.

В ходе анализа кадров ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» была произведена оценка структуры кадров по возрасту за два предыдущих года. Из анализа установлено, что количество работников от 20 до 35 лет составило 40-50 %, от 36 до 45 лет – 30 %, что говорит о мощном кадровом потенциале. Это молодые и перспективные сотрудники, готовые получать новые знания и развивать организацию. Остальная часть кадров представлена опытными работниками в возрасте 46 лет и выше. Такое соотношение позволяет добиваться максимальных результатов при реализации уставных коммерческих целей ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина».

Также в ходе исследования был проведен анализ кадров по стажу работы в организации. Данный анализ позволяет оценить этап адаптации, на котором находится каждый из сотрудников организации. Результаты исследования свидетельствуют о том, что большинство сотрудников организации имеют стаж работы в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» в среднем 5 лет. Полученные данные дают возможность судить о том, что коллектив находится на стадии результативности. Потенциал коллектива возрастает, методы работы пересматриваются, появляется желание экспериментировать, принимаются меры по повышению производительности, чаще быстро достигаются высокие результаты. Однако, существует и ряд недостатков из-за преобладания

молодых кадров, на результаты работы отрицательно влияет отсутствие опыта, а также высокие затраты на обучение.

На практике в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» применяются несколько видов премии: ежемесячная, квартальная, а также разовая за выполнение конкретного рабочего поручения. Существующая система организация оплаты труда и премирования направлена на решение следующих задач: повышение производительности труда; сокращение текучести кадров. При этом указанные выплаты не включают в себя элементы мотивации новых сотрудников, а предназначены только для тех, кто прошел испытательный срок. Следовательно, мотивация работников ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» находится на низком уровне. Молодые сотрудники, приходя работать в частные организации, часто долго не задерживаются, так как материальной и нематериальной мотивации в таких организациях очень часто недостаточно.

5. Коэффициент постоянства персонала (кадров) ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина».

Кроме коэффициентов, характеризующих движение рабочей силы, рассчитаем также коэффициент постоянства персонала (кадров) ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина».

2020 год:

$$K_{\text{пост}} = N_{\text{пост}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 1599 / 1704 = 0,82$$

2021 год:

$$K_{\text{пост}} = N_{\text{пост}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 1402 / 1711 = 0,88$$

2022 год:

$$K_{\text{пост}} = N_{\text{пост}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 1492 / 1801 = 0,88,$$

где

$\text{ЧП}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность персонала;

$N_{\text{пост}}$ – количество работников, проработавших весь год.

Отразим динамику постоянства персонала (кадров) ФГУП «РФЯЦ-

ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2020-2022 годы на рисунке 6.

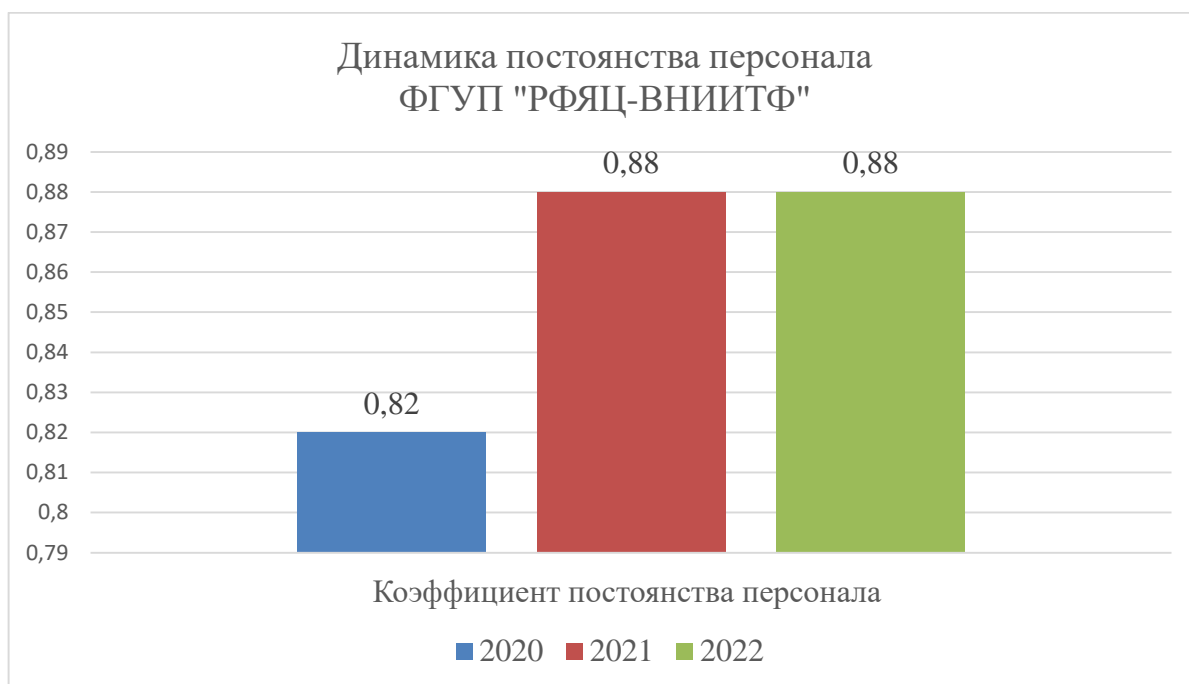


Рисунок 6 – Динамика постоянства персонала ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2020-2022 годы

Как видим, динамика постоянства персонала ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина», сейчас выровнялась (вышла на плато), что свидетельствует о достигнутой стабильности в управлении процессом подбора и адаптации кадров данной организации.

Что касается качественного анализа персонала, то обобщим фактические данные в таблицу 2.

Таблица 2 – Качественный анализа персонала ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2020-2022 годы

Категория персонала	Характеристика персонала	Образование	2020 год (кол-во)	2021 год (кол-во)	2022 год (кол-во)
Управленческий персонал	Персонал, который либо непосредственно участвует в управленческом процессе, либо обслуживает его, либо руководит процессом	Высшее	121	125	130
		Средне-специальное	17	15	15
Технический персонал	Работники, непосредственно не связанные с процессом управления	Высшее	66	68	83
		Средне-специальное	1500	1503	1573

В результате исследования текучести персонала организации в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» и других смежных показателей, был выявлен достаточно высокий процент текучести кадров, что не позволяет эффективно выполнять поставленные коммерческие задачи ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» (извлечение прибыли), так как в результате постоянного приема и увольнения работников, состав кадров и их квалификация постоянно меняются.

Чтобы снизить текучесть персонала организации, несколько лет назад директор ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» Михаил Железнов подписал Положение о кадровом резерве ЗАТО (Приложение), которое определяет порядок отбора кандидатов в резерв и систему дальнейшей работы с ними, но этот шаг не решил проблему.

Текучесть персонала на исследуемом предприятии стала возможна в силу следующих выявленных проблем:

- 1) посредственная адаптация новых работников;
- 2) низкая мотивация молодых специалистов.

2.3 Проблемы текучести персонала организации в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина»

Рассмотрим более подробно выявленные проблемы текучести персонала организации в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е.И. Забабахина».

1. Посредственная адаптация новых работников.

В ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е.И. Забабахина». существует Положение о совете молодых специалистов предприятия, которое предусматривает работу, способствующую адаптации.

На изучаемом предприятии работает «Школа молодого специалиста», однако на практике работа ее формальная. Работники ФГУП

«РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» посещают «Школу молодого специалиста», но работа ведется недостаточно активно, её посещает не более 1% работников цеха. Будущие специалисты исчезают из поля зрения работодателя на период освоения ими будущей профессии.

В результате на предприятии остается крайне мало молодых специалистов, у которых заложены основы чувства идентификации с предприятием и мотивации к эффективному труду.

Во ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» создан институт наставников, существует Положение о наставничестве, которое призвано способствовать развитию наставничества над молодыми рабочими во всех подразделениях этого большого производственного предприятия и способствовать их адаптации. В соответствии с данным документом наставники получают 10% надбавку к заработной плате за работу с молодым работником.

Результаты выборочного опроса, проведенного автором данной работы, выявили комплекс проблем среди молодых специалистов:

- 1) снижение доли молодых работников, положительно относящихся к своей рабочей профессии;
- 2) менее половины готовы остаться работать на предприятии в течение ближайших 2 лет.

Основная причина, по которой молодые работники готовы покинуть предприятие – отсутствие карьерного роста.

Таким образом, проведенный опрос показал, что, несмотря на имеющееся Положение об адаптации персонала, наличие института наставничества, около половины молодых работников ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» готовы его покинуть в ближайшее время. Основная причина, по которой молодые работники готовы покинуть предприятие – отсутствие карьерного роста.

2. Низкая мотивация молодых специалистов.

Как пишет Л. В. Тхагалижокова, «поскольку в деятельности человека

присутствуют в большей или меньшей степени разные мотивы, для получения более полной картины состояния мотивационного профиля молодого специалиста возможен комплексный подход, сочетающий использование нескольких методик или результатов нескольких исследований» [47, с. 5].

Большинство молодых специалистов ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» не обладают полной информацией о событиях, происходящих на предприятии, что негативно влияет как на отношения в коллективе (т.к. отсутствие информации может порождать различные негативные слухи) и, соответственно, снижает мотивацию работников. По результатам проведенного опроса можно сделать следующие выводы:

1) основными факторами, удерживающими рабочих на данном предприятии, являются: наличие социальных гарантий, положительный имидж ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е.И. Забабахина», возможность гордиться своим предприятием; заработная плата. Однако, есть трудности с планированием карьеры;

2) большинству молодых специалистов не понятна система начисления премии. Сотрудников не устраивает то, что они не всегда ознакомлены с плановыми показателями для достижения премии, т.е. они не видят цель и не устраивает коллективная ответственность за достижение премиальных показателей, что существенно повышает напряженность между коллегами;

3) в общении руководителя с подчиненными чаще всего присутствует нравоучительное отношение. Например, начальник цеха или руководитель другого подразделения использует, в основном, авторитарный стиль управления, что объясняется достаточно серьезным и ответственным производственным процессом. Но, при этом руководителю рекомендуется в общении с подчиненными прислушиваться к их мнению и проявлять больше уважения для повышения лояльности работников, особенно, молодых специалистов;

4) демотивирующими факторами молодые специалисты коллектива назвали низкую удовлетворенность от работы и отсутствие информации о событиях, происходящих на предприятии.

На сегодняшний день в системе мотивации на рассматриваемом предприятии доминирует заработок, в частности манипулирование премией. Поощрения сводятся к премированию, а наказания – к депремированию. Это достаточно распространённый и действующий механизм мотивирования работников. Однако, проведенный опрос показал, что большинству сотрудников не понятна система начисления премии, а именно работников не устраивает то, что они не всегда ознакомлены с плановыми показателями ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» для достижения премии, т.е. они не видят цель и не могут определить возможность ее достижения, также не устраивает коллективная ответственность за достижение премиальных показателей, что существенно повышает напряженность между коллегами.

Делая вывод, по результатам проведенного анализа можно выделить следующие основные причины посредственной адаптации новых работников и низкой мотивации молодых специалистов ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина»:

- 1) отсутствие карьерного роста;
- 2) «непрозрачная» система премирования, т.е. незнание работником результатов своего труда;
- 3) коллективная ответственность за достижение/недостижение показателей премирования;
- 4) низкая удовлетворённость от работы;
- 5) отсутствие обратной связи: мало информации о событиях, происходящих на предприятии.

2.4 Рекомендации по решению проблем текучести персонала организации в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е.И. Забабахина»

Наши рекомендации по решению проблем текучести персонала в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е.И. Забабахина» направлены как в адрес руководителя (директора) организации; начальника отдела кадров; так и в адрес руководителей структурных подразделений предприятия и непосредственных начальников новых работников.

1. Рекомендации по решению проблемы посредственной адаптации новых работников.

После того как человек принял приглашение, как руководителю структурного подразделения предприятия, так и непосредственному начальнику рекомендуем еще до его выхода организовать подготовку всей необходимой ему техники и доступов. С первой же минуты у сотрудника должна быть возможность приступить к работе. Ситуации, когда человек неделю ждет компьютер или доступ к какому-то сервису или программному обеспечению, возникать не должно.

Вторая важная задача – знакомство нового сотрудника с рабочим коллективом ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина», правилами и культурой этой организации. В самом начале первого рабочего дня руководителю структурного подразделения/непосредственному начальнику нужно лично познакомить сотрудника с членами рабочего коллектива, рассказать о принятых в организации правилах и традициях. После чего предоставить ему для изучения специальный документ для новичков, в котором описана культура и жизнь организации, команды, процессы, правила, план и оборудование рабочего места, график работы, информация об отпуске и т. д.

Для нового сотрудника непосредственному начальнику или руководителю структурного подразделения ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им.

ак. Е. И. Забабахина», куда поступил работать новичок, следует составить план обучения, где будут отражены процесс погружения человека в работу и специфика деятельности этой организации.

Через две недели руководителю структурного подразделения/непосредственному начальнику можно провести встречу с новичком для обсуждения его прогресса и возникающих трудностей. Аналогичную встречу рекомендуем провести еще через месяц. Такие беседы дают новому сотруднику возможность задать волнующие его вопросы и ускоряют процесс адаптации.

Если работодатель ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» нанимает сотрудника с испытательным сроком, то после его окончания нужно провести встречу и рассказать, какое решение приняла организация относительно дальнейшего сотрудничества. Каким бы ни было это решение, руководитель структурного подразделения/непосредственный начальник должен его объяснить.

Очень важно, чтобы с первого дня новичок почувствовал себя как дома, поэтому этап адаптации очень важен. Ведь чем быстрее человек станет частью команды большого предприятия ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина», тем быстрее он начнет показывать отличные результаты.

2. Рекомендации по решению проблемы низкой мотивации молодых специалистов.

Внедрение инструментов мотивации для молодых специалистов ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» является немаловажным фактором.

Суть системы мотивации и стимулирования заключается в организации механизма, основанного на личном интересе работника, экономических стимулах и социальных гарантиях, побуждающих персонал данного предприятия постоянно повышать свою квалификацию и профессионализм.

Молодых специалистов нужно не только обучать азам профессии, но и воспитывать в них элементарную трудовую дисциплину. Необходимо знать интересы и потребности молодых людей, понимать, какие факторы являются для них приоритетными, то есть разговаривать с ними на одном языке. Как мы уже ранее выявили, подавляющее большинство молодых специалистов в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» – это люди в возрасте от 20 до 35 лет. Для немалого числа из них – это первый опыт работы, они еще не понимают, по каким параметрам сравнивать работодателей, как строить собственную карьеру и как общаться с коллегами и начальниками. Задача ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» как работодателя правильно выстроить финансовые и социально-психологические взаимоотношения с такими работниками, организовать грамотную мотивацию молодых специалистов, дать им возможность адаптироваться в новой среде и реализовать свой потенциал, то есть научить их хорошо работать и хорошо зарабатывать.

Для современной молодежи характерна некоторая инертность в борьбе за социальное положение и успешную карьеру. Поэтому мотивацию молодых работников нужно выстраивать особым способом. Для реализации успешной мотивации молодых специалистов в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» предлагаем использовать следующие инструменты:

- проводить обучение;
- мотивировать работой;
- проводить конкурсы / соревнования для молодежного коллектива;
- проводить ротацию молодых специалистов;
- обеспечить возможности карьерного роста;
- увеличить оплату труда.

Для уменьшения текучести кадров на предприятии необходимо учитывать и влиять на факторы, от которых зависит увольнение

работников, то есть способствовать закреплению сотрудников в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина».

Политика удержания квалифицированных опытных рабочих, давно работающих на изучаемом предприятии, состоит в следующем: повышение заработной платы; предоставление более современной и производительной техники: лучший станок, самые дорогостоящие производственные операции. Но эти меры не распространяются на молодых рабочих, которые имеют невысокую заработную плату и мало перспектив в плане роста, что и обуславливает текучесть кадров молодых рабочих. Что еще раз подтверждает необходимость разработки программы мотивации молодых рабочих в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина».

Для усиления мотивации молодых специалистов, а также решения задачи обеспечения производства персоналом высокой квалификации должно быть планирование карьеры. Молодой специалист должен точно знать условия карьеры на данном предприятии (через какой период времени, какой статус можно приобрести, при каких условиях), а также знать принципы оплаты труда. Достижения каждого работника необходимо анализировать для справедливой оценки его вклада, руководства его профессионального роста.

Для исправления данной ситуации рекомендуем внести в Положение об оплате труда ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» следующие корректировки:

1) индивидуальная ответственность за бракованную продукцию – за каждую бракованную продукцию лишается премии конкретный человек, её допустивший, в размере 10% от оклада;

2) индивидуальная ответственность за каждый случай невыполнения требований производственных регламентов и технологических операций в размере 5% от оклада.

При введении данных корректировок, с точки зрения работодателя ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» данная система материальной мотивации останется эффективной, т.к. также позволяет четко определить и в дальнейшем знать, за что, за какую конкретную работу или ее невыполнение он платит сотруднику премиальные выплаты, при этом стимулирует молодых работников делать меньше бракованной продукции и соблюдать требования производственных регламентов и технологических операций. С точки зрения отдельного рабочего появляется индивидуальная ответственность за нарушения. Это позволит, во-первых, повысить уровень индивидуальной ответственности, а во-вторых, снизит уровень конфликтности между коллегами.

Реализация предложенных рекомендаций по решению проблем текучести персонала организации в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» позволит в целом совершенствовать систему управления кадрами.

Социальная эффективность от реализации мероприятий по решению проблем текучести персонала данного предприятия и его адаптации заключается в идентификации работника с этой организацией и рабочим местом, возможности карьерного роста, увеличении производительности труда, появлении квалифицированных и перспективных сотрудников, которые могут помочь в развитии организации в перспективе.

Можно заключить, что совершенствование системы адаптации и мотивации кадров позволит повысить эффективность работы ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина».

Выводы по 2-й главе

1. ФГУП «Российский федеральный ядерный центр – Всероссийский научно-исследовательский институт технической физики имени академика Е. И. Забабахина» – это производственное предприятие, входящее в структуру Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом».

Исследовав деятельность предприятия и его структурных подразделений, можно сделать вывод, что там действует линейно-функциональная структура управления, которая характеризуется тем, что все функции сосредоточены в линейных звеньях, и каждый работник и специалист подчиняется одному руководителю и получает от него управленческие указания.

2. В результате исследования текучести персонала организации в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» и других смежных показателей, был выявлен достаточно высокий процент текучести кадров, что не позволяет эффективно выполнять поставленные коммерческие задачи ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» (извлечение прибыли), так как в результате постоянного приема и увольнения работников, состав кадров и их квалификация постоянно меняются.

Текучесть персонала на исследуемом предприятии стала возможна в силу следующих выявленных проблем:

- 1) посредственная адаптация новых работников;
- 2) низкая мотивация молодых специалистов.

3. По результатам проведенного анализа можно выделить следующие основные причины посредственной адаптации новых работников и низкой мотивации молодых специалистов ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина»:

- 1) отсутствие карьерного роста;
- 2) «непрозрачная» система премирования, т.е. незнание работником результатов своего труда;
- 3) коллективная ответственность за достижение/недостижение показателей премирования;
- 4) низкая удовлетворённость от работы;
- 5) отсутствие обратной связи: мало информации о событиях, происходящих на предприятии.

4. Мы сформулировали конкретные предложения по решению проблем текучести персонала организации в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина», что при их реализации позволит в целом совершенствовать систему управления кадрами.

Социальная эффективность от реализации мероприятий по решению проблем текучести персонала данного предприятия и его адаптации заключается в идентификации работника с этой организацией и рабочим местом, возможности карьерного роста, увеличении производительности труда, появлении квалифицированных и перспективных сотрудников, которые могут помочь в развитии организации в перспективе.

Можно заключить, что совершенствование системы адаптации и мотивации кадров позволит повысить эффективность работы ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, после проведенного исследования можно сделать выводы.

В первой главе выпускной квалификационной работы мы выяснили, что ценностное управление – это процесс реализации в компании управления на основе общих, согласованных и разделяемых сотрудниками организационных ценностей.

В целом, ценностный подход к управлению персоналом является мощным инструментом для создания успешной и мотивированной команды. Он требует усилий и постоянного развития, но при правильной реализации может значительно повысить эффективность и результативность работы организации.

Реализация управленческих технологий и инструментов, основанных на общих ценностях, играет важную роль в социально ориентированном управлении. Формирование единой системы ценностей позволяет преодолеть противоречия и создать гармоничные взаимоотношения внутри организации. Учитывая изменчивость современного бизнес-мира, необходимо постоянно обновлять и адаптировать ценности, чтобы они оставались актуальными и эффективными. Это способствует развитию сильной команды и повышению мотивации сотрудников, что, в свою очередь, способствует достижению успеха организации.

Ценностная согласованность и ценностное управление являются ключевыми факторами успешной деятельности социально-экономической системы. Использование интегрированного подхода и учет особенностей участников позволяют достичь наилучших результатов в процессе создания ценности. Перестройка системы управления и переход к новой ценностной парадигме требуют соответствующего организационного обеспечения и активного участия всех участников.

Текущее состояние персонала – это движение рабочей силы, связанное с неудовлетворенностью организации отдельным работником или неудовлетворенность работника организацией. Другими словами,

текучесть персонала организации – это норма, показывающая как часто работник теряет и приобретает работу.

В любой организации текучесть персонала организации является одной из наиболее значимых проблем.

Типичными причинами текучести персонала организации можно назвать следующие:

- нестабильность заработной платы;
- продолжительные или неудобные часы работы;
- неудовлетворительные условия труда;
- деспотичное или неконструктивное руководство;
- отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;
- неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;
- отсутствие контроля за адаптацией персонала;
- отсутствие слаженного коллектива и командной работы.

Профилактика текучести кадров в организации – это построение системы управления персоналом, которая включает выявление причин и масштабов текучести и разработку мер предупреждения по её предотвращению в организации.

Виды профилактики текучести кадров в организации: технико-экономические, организационные и социально-психологические.

Во второй главе выпускной квалификационной работы мы выяснили, что ФГУП «Российский федеральный ядерный центр – Всероссийский научно-исследовательский институт технической физики имени академика Е. И. Забабахина» – это производственное предприятие, входящее в структуру Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом».

Исследовав деятельность предприятия и его структурных подразделений, можно сделать вывод, что там действует линейно-функциональная структура управления, которая характеризуется тем, что все функции сосредоточены в линейных звеньях, и каждый работник и

специалист подчиняется одному руководителю и получает от него управленческие указания.

В результате исследования текучести персонала организации в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е.И. Забабахина» и других смежных показателей, был выявлен достаточно высокий процент текучести кадров, что не позволяет эффективно выполнять поставленные коммерческие задачи ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» (извлечение прибыли), так как в результате постоянного приема и увольнения работников, состав кадров и их квалификация постоянно меняются.

Текучесть персонала на исследуемом предприятии стала возможна в силу следующих выявленных проблем:

- 1) посредственная адаптация новых работников;
- 2) низкая мотивация молодых специалистов.

По результатам проведенного анализа можно выделить следующие основные причины посредственной адаптации новых работников и низкой мотивации молодых специалистов ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина»:

- 1) отсутствие карьерного роста;
- 2) «непрозрачная» система премирования, т.е. незнание работником результатов своего труда;
- 3) коллективная ответственность за достижение/недостижение показателей премирования;
- 4) низкая удовлетворённость от работы;
- 5) отсутствие обратной связи: мало информации о событиях, происходящих на предприятии.

Мы сформулировали конкретные предложения по решению проблем текучести персонала организации в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина», что при их реализации позволит в целом совершенствовать систему управления кадрами.

Социальная эффективность от реализации мероприятий по решению проблем текучести персонала данного предприятия и его адаптации заключается в идентификации работника с этой организацией и рабочим местом, возможности карьерного роста, увеличении производительности труда, появлении квалифицированных и перспективных сотрудников, которые могут помочь в развитии организации в перспективе.

Можно заключить, что совершенствование системы адаптации и мотивации кадров позволит повысить эффективность работы ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина».

По ходу выпускной квалификационной работы была решена проблема исследования: выявлены направления решения проблем текучести персонала организации.

Таким образом, цель исследования, а именно – теоретически обосновать и разработать рекомендации по решению проблем текучести персонала организации, являющейся базой исследования – ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е.И. Забабахина», в данной выпускной квалификационной работе достигнута, задачи выполнены, гипотеза исследования подтверждена.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учётом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ, от 14.03.2020 № 1-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ от 04.08.2014, № 31, ст. 4398.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 24.07.2023) // Собрание законодательства РФ, 05.12.1994, № 32, ст. 3301.

3. Земельный кодекс Российской Федерации от 25.10.2001 № 136-ФЗ (ред. от 04.08.2023) // Собрание законодательства РФ от 29.10.2001, № 44, ст. 4147.

4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 04.08.2023) // Собрание законодательства РФ от 07.01.2002, № 1 (ч. 1), ст. 3.

5. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 04.08.2023) «Об акционерных обществах» // Собрание законодательства Российской Федерации от 01.01.1996, № 1, ст. 1.

6. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 13.06.2023) «Об обществах с ограниченной ответственностью» // Собрание законодательства РФ от 16.02.1998, № 7, ст. 785.

7. Федеральный закон от 14.11.2002 № 161-ФЗ (ред. от 30.12.2021) «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» // Собрание законодательства РФ от 02.12.2002, № 48, ст. 4746.

8. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 10.07.2023) «О защите конкуренции» // Собрание законодательства РФ от 31.07.2006, № 31 (1 ч.), ст. 3434,

9. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 10.07.2023) «О развитии малого среднего предпринимательства в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ от 30.07.2007, № 31, ст. 4006.

10. Постановление Правительства РФ от 04.04.2016 № 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» // Собрание законодательства РФ от 11.04.2016, № 15, ст. 2097.
11. Абузярова Я. Э. Решение проблем управления конфликтами в современных организациях / Я. Э. Абузярова, // Аллея науки. – 2017. – Т. 3. – № 9. – С. 518–521.
12. Александрова М. В. Высвобождение персонала в современной экономике / М. В. Александрова, И. В. Риттер // Экономика и политика. – 2012. – № 5(5). – С. 104–106.
13. Арипова Д. М. Влияние подбора на текучесть кадров / Д. М. Арипова, Д. Н. Ожгибесова // Вестник Науки и Творчества. – 2020. – № 5 (53). – С. 33–35.
14. Армстронг М. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс. – Москва : Баланс Бизнес Букс, 2014. – 512 с. – ISBN 966-8644-95-6.
15. Ауезова К. Т. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Менеджмент» / К. Т. Ауезова. – Астана : Евразийский Национальный университет, 2011. – 77 с. – ISBN 978-5-9795-2136-7.
16. Ашуров А. А. Текучесть кадров / А. А. Ашуров // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 38. – С. 163–167.
17. Балынская Н. Р. К вопросу о сущности и структуре современного рынка труда / Н. Р. Балынская, А. Г. Васильева // Современные проблемы инновационного развития науки : сборник научных трудов международной научно-практической конференции. – Уфа : МЦИИ ОМЕГА САЙНС, 2016. – С. 6–8.
18. Белицкая Н. В. Понятие текучести персонала в организации : её виды, факторы и последствия / Н. В. Белицкая, Т. Ю. Калошина // В

сборнике : Современный взгляд на будущее управленческой науки. – Сборник трудов сборник трудов Всероссийской (национальной) студенческой научно-практической конференции. – Новосибирск, 2019. – С. 22–25.

19. Бушуев С. Д. Механизмы формирования ценности в деятельности проектно-управляемых организаций / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – Вып. 1/2 (43). – Харьков, 2010. – С. 4–9.

20. Бюллер Е. А. Основные факторы текучести персонала: методы её снижения в организации / Е. А. Бюллер, Л. Т. Тлехурай-Берзегова, А. П. Бахова, Н. З. Даурова // The Scientific Heritage. – 2020. – № 53-3 (53). – С. 48–52.

21. Веселова М. В. Основные подходы к пониманию и регулированию текучести персонала / М. В. Веселова // Наукосфера. – 2022. – № 4-1. – С. 114–117.

22. Головина В. Н. Управление текучестью кадров / В. Н. Головина, К. Е. Гришин // Вестник науки. – 2021. – Т. 3. – № 5-1 (38). – С. 54–59.

23. Кадолина М. А. Ценностное управление в менеджменте / М. А. Кадолина // В сборнике : Финансовая грамотность – залог благополучия населения. – Материалы всероссийской научно-практической конференции. – Под редакцией М. Н. Титовой, А. И. Любименко. – Санкт-Петербург, 2019. – С. 279–281.

24. Каячев Г. Ф. Эволюция ценностного подхода в управлении компанией / Г. Ф. Каячев, Д. А. Локтионов // Лидерство и менеджмент. – 2019. – Т. 6. – № 4. – С. 397–408.

25. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 447 с. – ISBN 978-5-16-009561-5.

26. Комаров Д. К. Проведение проектного анализа с учётом

ценностного подхода в управлении / Д. К. Комаров, М. В. Бережных // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 4 (153). – С. 1298–1300.

27. Кузнецова Н. В. Ценностные аспекты в управлении организацией / Н. В. Кузнецова, В. В. Кортювенкова, З. Н. Хоанг // В сборнике : Современный менеджмент : Теория и практика. – Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. – К 85-летию Магнитогорского государственного технического университета им. Г. И. Носова. – Под общей редакцией Н. В. Кузнецовой. – Магнитогорск, 2019. – С. 126–131.

28. Кузьмин А. А. Управление конфликтами в организации как профилактика текучести кадров / А. А. Кузьмин // В сборнике : Инновационные технологии в управлении, экономике и культуре. – Материалы Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 92–96.

29. Мазалецкая А. Л. Использование метода анализа «ценностных предпочтений» в управлении развитием организации / А. Л. Мазалецкая, А. И. Русаков // Качество. Инновации. Образование. – 2010. – № 1 (56). – С. 2–10.

30. Мацкевич В. Н. Совершенствование ценностного подхода в управлении персоналом / В. Н. Мацкевич // Экономика и социум. – 2018. – № 7 (50). – С. 58–63.

31. Мурзина Д. В. Методы управления текучестью кадров / Д. В. Мурзина // Научные исследования XXI века. – 2020. – № 1 (3). – С. 159–162.

32. Незамайкин И. В. Ценностное управление – новый этап развития теории управления / И. В. Незамайкин // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2013. – № 21. – С. 8–13.

33. Нестеренко И. С. Ценностный подход к управлению персоналом организации: сущность и тенденции / И. С. Нестеренко // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. – Т 2. – № 12. – С.

810–812.

34. Никифорова Л. Н. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании / Л. Н. Никифорова // Кадровое дело. – 2018. – № 2. – С. 12–16.

35. Носова М. В. Управление конфликтами в организации / М. В. Носова, О. В. Одинцова // В сборнике : Социально-гуманитарные проблемы образования и профессиональной самореализации. – Сборник материалов Всероссийского научного форума молодых исследователей. – Москва, 2016. – С. 115–118.

36. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджян. – Москва : Юрайт, 2017. – 284 с. – ISBN 978-5-534-14217-4.

37. Рябова Т. М. Социально ориентированное управление в организации: актуальность ценностного подхода / Т. М. Рябова, И. В. Наумчев // Материалы Афанасьевских чтений. – 2023. – № S2 (44). – С. 152–155.

38. Сапрыкина Л. Н. Ценностные аспекты процесса управления устойчивым развитием предпринимательской структуры / Л. Н. Сапрыкина // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2022. – № 10 (64). – С. 102–104.

39. Сафонов С. Н. Ценностный подход к управлению бизнесом в АПК / С. Н. Сафонов, А.С. Пудовиков // В сборнике : Актуальные проблемы АПК и инновационные пути их решения. – Сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции. – Курган, 2021. – С. 558–563.

40. Сегизбаева А. К. Текучесть кадров – всегда ли есть связь с материальной мотивацией персонала / А. К. Сегизбаева // Universum : экономика и юриспруденция. – 2021. – № 4 (79). – С. 13–15.

41. Серебрякова Г. В. Основы ценностного управления организацией : монография / Г. В. Серебрякова, И. В. Незамайкин. –

Чебоксары : Среда, 2023. – 204 с. – ISBN 978-5-215-02204-7.

42. Степанова А. И. Ценностный подход к управлению организацией / А. И. Степанова, В. А. Третьякова, М. А. Сапожникова // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2019. – № 45. – С. 129–136.

43. Тарасенко Е. А. Ценностный подход к управлению цепями поставок / Е. А. Тарасенко // Здоровье - основа человеческого потенциала: проблемы и пути их решения. – 2021. – Т. 16. – № 4. – С. 1699–1702.

44. Терегулова Н. Ф. Факторы стабилизации деятельности компании механизмами управления текучестью кадров : автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук / Наргиз Фаридовна Терегулова. – Москва, 2015. – 113 с.

45. Тищенко Л. И. Конфликты в системе управления современной организацией / Л. И. Тищенко // В сборнике : Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития общества. – Материалы X международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 211–215.

46. Токарева А. Д. Текучесть кадров как проблема управления персоналом / А. Д. Токарева // В сборнике : Коммуникационные технологии : социально-экономические и информационные аспекты. – Материалы Всероссийской (23 ежегодной) молодежной научно-практической конференции. – Иркутск, 2020. – С. 228–230.

47. Тхагалижокова Л. В. Мотивационные факторы личности молодого специалиста / Л. В. Тхагалижокова // Научный журнал КубГАУ. – 2012. – № 84. – С. 4–9.

48. Утяшова О. В. Влияние уровня вовлеченности персонала на потенциальную текучесть кадров / О. В. Утяшова, В. В. Копосов // Культура и безопасность. – 2021. – № 4. – С. 41–48.

49. Чвякин В. А. Когнитивно-ценностный подход к управлению современной организацией / В. А. Чвякин // Вестник МГУП имени Ивана

Федорова. – 2011. – № 12. – С. 191–199.

50. Шикина Н. В. Особенности управления текучестью персонала в современных организациях / Н. В. Шикина, Е. В. Яшкова, Д. Ю. Вагин // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 3-1. – С. 895–900.

Положение о порядке формирования и подготовки молодежного кадрового резерва ЗАТО г.Снежинск

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет порядок формирования молодежного кадрового резерва ЗАТО г.Снежинск (далее – МКР) и его подготовки для замещения высшей, главной, ведущей, старшей групп должностей муниципальной службы г.Снежинска, руководителей различного уровня ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академ. Е.И.Забабахина» (далее – РФЯЦ-ВНИИТФ), предприятий и учреждений города, совершенствование деятельности по отбору и расстановке молодых кадров, обеспечение обновления и плановой ротации кадрового состава, его эффективного использования, установления единых принципов формирования кадрового резерва и работы с ним, включая профессиональную переподготовку, повышение квалификации, стажировку, участие в действующих проектах.

1.2. МКР представляет собой сформированную на конкурсной основе группу работников, потенциально способных к руководящей деятельности, обладающих необходимой профессиональной компетентностью, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

1.3. В МКР зачисляются граждане Российской Федерации в возрасте от 25 до 35 лет, имеющие высшее профессиональное образование и постоянную регистрацию по месту жительства в ЗАТО г.Снежинск.

1.4. Работа по подготовке и формированию МКР осуществляется в соответствии с Конституцией Российской Федерации, действующим законодательством, Уставом Снежинского городского округа.

1.5. Основные цели формирования МКР:

- формирование и развитие системы отбора и подготовки трудящейся молодежи города к профессиональному и карьерному росту;
- прогнозирование служебных перемещений и обеспечение преемственности в сменяемости руководящего звена администрации Снежинского городского округа, РФЯЦ-ВНИИТФ, предприятий и учреждений города, способствующих снижению рисков при назначении руководящих работников;
- мотивация и дополнительное стимулирование молодых сотрудников на повышение образовательного уровня и служебной активности.

1.6. Задачи формирования и подготовки МКР:

- проведение систематической работы по выявлению, отбору и обучению молодых работников, имеющих навыки организаторских

способностей и управления персоналом и/или способности к руководящей работе;

- предоставление участникам МКР возможности участия в подготовке и последующей реализации целевых программ, проектов и мероприятий городского уровня;

- мониторинг уровня подготовки и активности лиц, включённых в МКР, по итогам их участия в мероприятиях, проводимых в Снежинском городском округе;

- информационное обеспечение реализации программы мероприятий по формированию и подготовке МКР;

- составление и ведение накопительной базы данных по кандидатурам, включенным в МКР.

1.7. Основные принципы формирования МКР:

- гласность и доступность информации о формировании МКР и реализации программы мероприятий;

- добровольность участия в конкурсе для включения в МКР;

- объективность оценки профессиональных, деловых и личностных качеств, претендентов и участников МКР;

- соблюдение равенства прав граждан и единства требований, предъявляемых к лицам, зачисляемым в МКР;

- ответственность руководителей всех уровней за формирование МКР и работу с ним;

- содействие персональным продвижениям по службе, определение их последовательности и сопутствующих мероприятий для зачисленных в МКР.

1.8. Основные этапы формирования и подготовки МКР:

1 этап – предварительный набор кандидатов в МКР;

2 этап – диагностика личностных и профессиональных качеств претендентов. Формирование и утверждение списка МКР;

3 этап – подготовка резервистов в соответствии с утвержденными планами индивидуального обучения и развития (далее - ПИОиР);

4 этап – мониторинг и ранжирование (рейтинг) участников МКР;

5 этап – завершающий этап - использование МКР.

2. Порядок формирования МКР

2.1. Для проведения конкурса по формированию МКР создается конкурсная комиссия, действующая на постоянной основе (далее - Комиссия). Комиссия создается распоряжением администрации Снежинского городского округа и состоит из равного числа представителей Собрания депутатов, администрации Снежинского городского округа, РФЯЦ-ВНИИТФ и Общественной палаты.

Персональные кандидатуры в состав Комиссии предлагают руководители соответствующих организаций и предприятий.

2.2. Конкурс объявляется в соответствии с решением Комиссии путем издания распоряжения администрации Снежинского городского округа и опубликования объявления о его проведении в официальных средствах массовой информации, на сайте органов местного самоуправления города.

Объявление может быть также опубликовано и в других печатных органах средств массовой информации города и РФЯЦ-ВНИИТФ.

2.3. Первый этап Программы - предварительный набор кандидатов в МКР, предполагает:

- заполнение, сбор необходимых документов и последующий конкурс по ним;
- составление списка кандидатов, соответствующих установленным общим и специальным требованиям и прошедших во второй этап конкурса.

2.4. Кандидаты, претендующие на включение в МКР, представляют в Комиссию:

- личное заявление с согласием на обработку персональных данных (Приложение 1);
- заполненную анкету (Приложение 2);
- копии документов, подтверждающих высшее профессиональное образование;
- другие документы, а также материалы, которые, по мнению претендента, подтверждают его профессиональные заслуги.

2.5. Документы представляются работниками РФЯЦ-ВНИИТФ в отдел кадров института, работниками других организаций - в отдел кадров администрации Снежинского городского округа.

2.6. На первом этапе конкурса Комиссия на своем заседании рассматривает все представленные кандидатами документы и принимает решение о допуске ко второму этапу или отказе к участию в конкурсе.

Заседание Комиссии правомочно при участии в заседании не менее 2/3 членов Комиссии. Решение принимается открытым голосованием простым большинством голосов. При равенстве голосов, решающим является голос председательствующего.

2.7. Кандидат не допускается к участию во втором этапе в связи с его несоответствием квалификационным требованиям по образованию или представлением в Комиссию неполных или недостоверных сведений.

Комиссия, в случаях, предусмотренных законодательством, имеет право запрашивать информацию о кандидатах в компетентных органах (о имеющих судимостях, административных правонарушениях).

Решение Комиссии об отказе в участии в конкурсе кандидату сообщается в письменном виде.

2.8. О начале второго этапа конкурса граждане, допущенные к участию в нем, информируются о дате, месте и времени его проведения.

2.9. Конкурсные процедуры второго этапа предполагают:

- независимое компьютерное тестирование каждого кандидата в МКР;
- индивидуальное собеседование кандидатов в МКР с членами Комиссии.

2.10. Тестирование проводится по сертифицированным методикам личностной, интеллектуальной и мотивационной диагностики, методикам комплексной или узкопрофильной диагностики, специализированным методикам профпригодности руководителя. В последствии результаты тестирования, обобщенные в отчете в виде индивидуального профиля компетенций, подшиваются в личное дело резервиста.

2.11. По результатам тестирования Комиссия отбирает кандидатов, набравших установленное пороговое значение, и назначает дату проведения собеседования. Все кандидаты информируются о дате, месте и времени проведения собеседования.

2.12. Собеседование проводится в виде беседы не менее 2-х членов Комиссии с кандидатом по вопросам, относящимся к виду деятельности, в резерв по которому претендует кандидат. В процессе беседы вопросы к кандидату могут носить как теоретический, так и практический характер.

Цель беседы заключается в оценке профессионализма и компетентности кандидата, выяснение его профессиональной мотивации, гибкости профессионального мышления, личностных характеристик кандидата. Основными критериями для отбора в МКР по результатам собеседования являются: потенциал, готовность к развитию, имеющиеся профессиональные достижения и т.п.

2.13. По итогам второго этапа Комиссия представляет на утверждение главе администрации Снежинского городского округа список рекомендуемых кандидатов для включения в МКР.

2.14. Включение претендентов в МКР оформляется распоряжением администрации Снежинского городского округа на основании решения Комиссии.

2.15. Сформированный и утвержденный список МКР оформляется в виде базы и в дальнейшем актуализируется.

2.16. Заявочная кампания проводится не чаще одного раза в три года. На основании решения Комиссии издается распоряжение администрации Снежинского городского округа о сроках проведения очередного конкурса.

3. Система работы с МКР

3.1. Работа с МКР носит целенаправленный, системный и плановый характер. Организация такой работы направлена на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого претендента, включенного в МКР.

3.2. Организация третьего этапа Программы - подготовка резервистов в соответствии с ПИОиР возлагается на кадровые службы администрации Снежинского городского округа и РФЯЦ-ВНИИТФ.

3.3. Кадровые службы:

- составляют карточку учета, заносят в базу данных и своевременно актуализируют сведения о резервистах, ведут личное дело резервиста;
- своевременно информируют зачисленных в МКР о возможности участия в целевых программах и временных проектах, организуют стажировки в должности, на которую зачислен резервист.

3.4. Для каждого резервиста составляются ПИОиР, предполагающие как теоретическую, так и практическую подготовку молодых сотрудников.

3.5. ПИОиР составляется руководителем, совместно с резервистом. Методическое сопровождение обеспечивают кадровые службы.

ПИОиР разрабатывается на три года с учётом профессиональной подготовки, личных качеств и квалификационных требований по должности, к замещению которой он готовится. ПИОиР должен содержать конкретные действия резервиста для достижения максимального соответствия претендента требованиям должности и сроки реализации этих действий.

ПИОиР утверждается соответственно главой администрации Снежинского городского округа или заместителем директора РФЯЦ-ВНИИТФ по управлению персоналом (для работников РФЯЦ-ВНИИТФ).

3.6. Основными видами теоретической подготовки МКР являются: переподготовка и повышение квалификации, дистанционное изучение отдельных дисциплин, мастер-классы, тренинги, семинары, деловые игры, самоподготовка и т.п.

3.7. Для формирования представления о будущей деятельности работник, зачисленный в МКР, может быть направлен на стажировку.

Стажировка предназначена для формирования и закрепления на практике профессиональных знаний, полученных в результате теоретической подготовки. Основными видами стажировки являются:

- участие в подготовке и реализации целевых программ, временных проектов; в организации и проведении мероприятий городского уровня, участие в выборных и др. кампаниях и т.п.;
- практическая работа, способствующая выработке специальных практических навыков и умений (предполагается участие в разработке и решении производственных, технических, экономических и организационных вопросов, изучение причин неэффективной работы и разработка предложений по их устранению, участие в переговорах, производственных совещаниях).

3.8. В личном деле резервиста хранятся:

- документы, представленные в Комиссию в соответствии с пунктом 2.4 настоящего Положения;
- соответствующий правовой акт (или выписка) о включении в МКР;
- ПИОиР резервиста;

- ежегодные отчёты резервиста о выполнении ПИОиР, утвержденные руководителем;
- результаты диагностических процедур и мониторинга активности резервиста;
- документы о повышении квалификации, переподготовке, стажировке резервиста;
- соответствующий правовой акт (или выписка) о назначении на должность (о продлении срока нахождения в МКР, об исключении из МКР).

3.9. Резервист обязан информировать кадровые службы обо всех изменениях автобиографических данных и сведений о работе не позднее 10 дней после их наступления.

3.10. Расходы, связанные с подготовкой резервистов, осуществляются в пределах средств, предусматриваемых в местном бюджете на реализацию соответствующих муниципальных целевых программ и смете РФЯЦ - ВНИИТФ.

3.11. Четвертый этап подготовки МКР – «Мониторинг и ранжирование (рейтинг) участников МКР» заключается в проведении членами Комиссии контрольных и оценочных процедур с последующим составлением как обобщенного рейтинга всех участников МКР, так и отдельно по каждому направлению резерва.

Мониторинг предполагает оценку результатов труда, уровня профессиональной подготовки и степень развития деловых качеств резервистов.

3.12. Процедура, система критериев оценки и показателей проведения мониторинга разрабатываются и утверждаются членами Комиссии/

3.13. Результаты мониторинга и рейтинг участников программы МКР рассматриваются и утверждаются на заседании Комиссии один раз в год. Информация о результатах мониторинга и рейтинг претендентов публикуются в СМИ и на официальном сайте администрации Снежинского городского округа.

4. Использование МКР

4.1. Завершающий 5 этап предполагает принятие Комиссией одного из следующих решений:

4.1.1. Рекомендовать руководителям органов местного самоуправления, РФЯЦ-ВНИИТФ, других предприятий и организаций города при формировании резерва должностей муниципальной службы муниципального образования «Город Снежинск» и резерва управленческих кадров в первоочередном порядке рассматривать конкретные кандидатуры из утвержденного списка МКР.

4.1.2. Рекомендовать руководителям органов местного самоуправления, РФЯЦ-ВНИИТФ учреждений и предприятий города кандидатуры граждан, состоящих в МКР, успешно прошедших обучение и стажировку, показавших высокую профессиональную подготовку и хорошие организаторские способности для назначения на вакантные должности по тем направлениям деятельности, на которые они были включены в МКР.

4.1.3. Внести корректирующие изменения в ПИОиР;

4.1.4. Исключить работника зачисленного в МКР из состава резерва.

4.2. Основанием для исключения члена МКР из списка резерва являются:

- неудовлетворительные результаты практической деятельности по замещаемой им должности (наличие неснятых дисциплинарных взысканий, неудовлетворительные результаты аттестации, не сдача квалификационного экзамена на присвоение очередного классного чина и т.п.);

- невыполнение резервистом ПИОиР, в том числе, в связи с отказом от прохождения профессиональной подготовки, повышения квалификации или стажировки;

- повторный отказ от предложения о замещении вакантной должности;

- наличие личного заявления об исключении из МКР;

- наступление и (или) обнаружение обстоятельств, препятствующих назначению на замещение вакантной должности;

- назначение на более высокую руководящую должность относительно той, на которую претендует данный кандидат.

4.3. Решение Комиссии об исключении резервиста из состава МКР утверждается распоряжением администрации Снежинского городского округа.

5. Заключительные положения

5.1. Руководители органов местного самоуправления осуществляют постоянный контроль эффективности подготовки МКР.

5.2. Ежегодно Комиссия по представлению руководителей органов местного самоуправления и руководства РФЯЦ-ВНИИТФ проводит анализ работы с МКР и принимает решение о целесообразности включения граждан из МКР в резерв управленческих кадров городских организаций или РФЯЦ-ВНИИТФ.

5.3. Информация о формировании, ведении, использовании МКР, а также о резервистах размещается на официальном сайте администрации Снежинского городского округа: www.snz.adm.ru.

5.4. Если кандидат на включение в МКР считает, что Комиссия осуществляет формирование МКР с нарушением требований настоящего

Положения, Российского законодательства, кандидат на включение в МКР вправе обжаловать действия или бездействие Комиссии руководителю соответствующего органа местного самоуправления муниципального образования город Снежинск, руководству РФЯЦ-ВНИИТФ или в судебном порядке.

Глава города Снежинска:

Директор ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ
им. академ. Е.И.Забабахина»:

_____ А.Н.Тимошенко

_____ М.Е.Железнов

Глава администрации Снежинского
городского округа:

Председатель Общественной
палаты города Снежинска:

_____ В.Б.Абакулов

_____ В.М.Дмитриев