

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава 1. Теоретические аспекты управления текучестью персонала в организации	7
1.1. Понятие, сущность и значение управления персоналом в организации.....	7
1.2. Понятие текучести персонала, ее роль и значение в управление персоналом.....	16
1.3. Методы снижения уровня текучести персонала.....	28
Глава 2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности и трудовых ресурсов организации	37
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	37
2.2. Анализ финансовых результатов и финансового состояния организации	38
2.3. Анализ показателей по труду и заработной плате.....	61
Глава 3. Разработка мероприятий по снижению текучести персонала в организации	70
3.1. Определение причин и последствий текучести персонала в организации	70
3.2. Мероприятия по снижению текучести персонала в организаци.....	83
3.3. Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий	92
Заключение	98
Библиографический список	103
Приложение	107

ВВЕДЕНИЕ

Одной из важных и сложных проблем управления является обеспечение устойчивости при функционировании предприятий и организаций в условиях рыночной экономики. Сегодня неустойчивость развития экономики непосредственным образом проявляется в росте текучести персонала организаций всех видов и форм собственности. Как показывают последние опросы, в России примерно две трети работающих людей время от времени задумываются о переходе в другие компании, хотя пойти на такой шаг готовы далеко не все.

Текучесть персонала ухудшает многие производственные показатели. Прежде всего, это упущенная прибыль из-за медленного вхождения в курс дела новичков, снижение производительности труда. Высококвалифицированные специалисты отвлекаются на обучение новых сотрудников. Возникают сложности с мотивацией персонала. Текучесть персонала ухудшает моральный климат в коллективе, что препятствует созданию команды. Такая ситуация - это серьезный сигнал руководству о необходимости разобраться в процессах происходящих в компании.

На уровень текучести персонала оказывают влияние множество факторов: род деятельности предприятия, пол и возраст работающих, общее состояние конъюнктуры. Например, в торговле уровень текучести персонала традиционно выше, чем в производственных отраслях; текучесть женской рабочей силы значительно выше, чем мужской; текучесть рабочей силы ниже в фазе оживления и подъема экономики.

Таким образом, регулирование текучести персонала становится основным фактором, определяющим стратегический успех, устойчивость и стабильность развития организации. При контролируемой текучести возникает возможность вытеснения неконкурентоспособных работников: лиц с пониженной производительностью труда и работоспособностью, низким или морально устаревшим профессионально-квалификационным уровнем,

слабо сформированными мотивационными установками и т.д. Как следствие, открываются возможности для персоналаых перестановок и карьерного роста оставшихся «лучших» сотрудников, которые позволяют организация получить весомое конкурентное преимущество на рынке.

В этой связи актуальной становится работа с увольняющимися и разработка мероприятий по сокращению персонала.

Проблема текучести персонала изучалась многими отечественными учеными, такими как А.В. Филиппов, Г.В. Щекин которые рассматривали в основные причины текучести персонала и возможные пути решения проблемы.

Проблематике управления персоналом посвящены работы Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснина, Б.Л. Еремина, П.В. Журавлева, Л.В. Карташовой, А.Я. Кибанова, В.И. Маслова, Ю.Г. Одегова, С.В. Шекшни и др.

Внутрифирменную политику и управление процессом эффективности персонала на российских предприятиях изучали В.И. Кабалина, И.М. Козина, А.А. Никишов, А.В. Скавитин и др.

Но, несмотря на то, что проблема текучести персонала достаточно освещена в научной литературе, новизна данного исследования состоит в том, что проблема текучести персонала и причины ее появления изучаются в конкретной организации.

Целью данной работы является разработка мероприятий по снижению текучести персонала на примере Филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго».

Для реализации поставленной цели необходимо решить задачи:

- Изучить понятие, сущность и значение управления персоналом в организации.
- Рассмотреть понятие текучести персонала, ее роль и значение в управлении персоналом.
- Определить методы снижения уровня текучести персонала.

- Провести анализ финансовых результатов и финансового состояния предприятия.
- Проанализировать показатели по труду и заработной плате.
- Определить причины и последствия текучести персонала на предприятии.
- Разработать мероприятия по снижению текучести персонала.
- Провести расчет социально - экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Предметом данного исследования является текучесть персонала.

Объект исследования: организация Филиал ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго».

При выполнении данной работы использовались научные и учебно-методические работы следующих авторов: В.Р. Веснина, И.Н. Герчиковой, Е.П. Голубкова, А.В. Гольцова, А.А. Долбунова, А.П. Егоршина, Б.Л. Ереминой, А.Я. Кибанова, А.М. Смирновой, Н.П. Тучиной, Г.В. Щекина и других.

Информационной базой для работы послужила финансовая и статистическая отчетность предприятия за период 2015-2017 гг.

В работе использовались следующие методы анализа: анализ показателей, группировки, сравнение, наблюдение, анкетирование.

Практическая значимость работы: методы и результаты исследования могут быть полезны другим организациям.

Структура работы состоит из введения, трех глав основной части, заключения и списка литературы, который содержит 42 наименования.

Глава 1. Теоретические аспекты управления текучестью персонала в организации

1.1. Понятие, сущность и значение управления персоналом в организации

Определение «Управление персоналом» можно сформулировать как процесс системного, планомерно организованного, с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных механизмов управления, воздействия на персонал организации с целью как обеспечения эффективного функционирования операционного процесса, так и удовлетворения потребностей персонала в их профессиональном и личностном развитии.

То есть «Управление персоналом» представляет собой процесс воздействия организации или действующей в ней кадровой службы на ее сотрудников с помощью комплекса специальных методов, направленных на достижение определенных целей.

Управление персоналом базируется на следующих исходных положениях:

- необходимость тесной связи планирования персонала со стратегией развития организации (фирмы);
- количественная оценка издержек на работу с персоналом и их влияния на экономические показатели производства;
- определение необходимого пакета компенсаций для эффективной работы на рынке труда.

Более подробно структура управления персоналом включает в себя следующие направления деятельности:

- планирование ресурсов - разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат;

- набор персонала – создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;

- отбор - оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;

- определение заработной платы и компенсации - разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала;

- профориентация и адаптация - введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;

- обучение - разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения;

- оценка трудовой деятельности - разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника;

- повышение, понижение, перевод, увольнение - разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;

- подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе - разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров;

- трудовые отношения - осуществление переговоров по заключению коллективных договоров;

- занятость - разработка программ обеспечения равных возможностей занятости [12, с. 186].

Обеспечение гарантий занятости для персонала делает любую фирму более прибыльной и конкурентоспособной, особенно если стратегия

стабилизации состава работников используется в качестве средства для повышения гибкости в управлении персоналом, создания условий для тесного взаимодействия работников и сохранения наиболее квалифицированного их состава. Схема структуры управления персоналом представлена в таблице 1.

Таблица 1

Принципиальная схема структуры управления персоналом

Разработка и проведение персональной политики	Оплата и стимулирование труда	Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами	Социально-психологические аспекты управления
Принципы подбора и расстановки персонала	Формы оплаты труда	Вовлечение работников в управление на низовом уровне	Мотивация труда работников и творческая инициатива
Условия найма и увольнения	Пути повышения производительности труда	Рабочие бригады и их функции	Организационная культура фирмы
Обучение и повышение квалификации	Поощрительные системы оплаты труда	Взаимоотношения в коллективе	Влияние управления персоналом на деятельность фирмы и ее организацию
Оценка персонала и его деятельности		Взаимоотношения с профсоюзами	

Более подробно структура управления персоналом включает в себя следующие направления деятельности:

- планирование ресурсов - разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат;
- набор персонала - создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
- отбор - оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;

- определение заработной платы и компенсации - разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала;

- профориентация и адаптация - введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;

- обучение - разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения;

- оценка трудовой деятельности - разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника;

- повышение, понижение, перевод, увольнение - разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;

- подготовка руководящих персонала, управление продвижением по службе - разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих персонала;

- трудовые отношения - осуществление переговоров по заключению коллективных договоров;

- занятость - разработка программ обеспечения равных возможностей занятости [26, с. 204].

Целями управления персонала организации являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

- повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Задачи управления персоналом.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;

- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;

- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;

- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально- квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу [35, с. 149].

Таким образом, эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора

вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает: определение целей и основных направлений работы с персоналом; определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей; организацию работы по выполнению принятых решений; координацию и контроль выполнения намеченных мероприятий; постоянное совершенствование системы работы с персоналом.

Когда общая стратегия организации осознана, становится возможным установить индивидуальные функции управления персоналом, которые будут совмещаться с этой стратегией наилучшим образом.

Управление персоналом охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения работника. К ним относятся следующие:

- отбор и прием персонала;
- деловая оценка персонала при подборе, приеме, аттестации;
- профориентация и трудовая адаптация;
- мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала и его использования;
- организация труда и соблюдение этики деловых отношений;
- управление конфликтами и стрессами;
- обеспечение безопасности персонала;
- обучение, повышение квалификации и переподготовка персонала;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
- управление поведением персонала в организации;
- управление социальным развитием;
- высвобождение персонала.

Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом также оценивают результативность труда руководителей и специалистов управления, деятельность подразделений системы управления, экономическую и социальную эффективность совершенствования управления персоналом.

Управление персоналом базируется на трех группах методов: административные, экономические и социально-психологические (рисунок 1).

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута».



Рис. 1. Система методов управления персоналом организации

Управление персоналом организации опирается на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением (теория управления, экономическая кибернетика и др.). Но управление персоналом организации подчиняется и закономерностям, присущим только этому процессу.

Закономерность управления персоналом - объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями между людьми накладывающими значительный отпечаток на их характер.

Используя результаты исследований, проведенных ведущими экономистами, а также опыт построения систем управления персоналом на ряде организаций, приведем основные закономерности, которые являются объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации [14, с. 216].

Руководство персоналом как функция управления призвана объединять, координировать, увязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое. Достигается это реализацией принципов работы с персоналом, их взаимодействием. Под принципом понимается научное начало (основание, правило), которое при решении надо учитывать или соблюдать (таблица 2).

Таблица 2

Основные принципы работы с персоналом

Название принципа	Содержание принципа
Эффективность	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае, если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом от производственной деятельности
Прогрессивность	Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и

	отечественным аналогам
Перспективность	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации
Комплексность	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.), и охватывать все сферы работы с персоналом
Оперативность	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Оптимальность	Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
Простота	Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству
Научность	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях

Продолжение таблицы 2

Иерархичность	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (деагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления
Автономность	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
Согласованность	Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени
Устойчивость	Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом
Многоаспектность	Управление персоналом, как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п.
Плановость	Началом всей работы является установление на длительный период направления, темпов и пропорций развития производства, связанных с этим изменений в структуре

	персонала
Вознаграждение	Базируется на результатах индивидуального труда и эффективности организации (группы)
Подбор и расстановка	Для обеспечения эффективного функционирования организаций в ней должна быть разработана система подбора, набора и расстановки персонала. Развитие, обучение, перемещение и продвижение работников осуществляется в соответствии с результатами их труда, классификацией, способностями, интересами и потребностями организации
Эффективная занятость	Связана с потребностями бизнеса, индивидуальным уровнем производительности труда, способностями и квалификацией. Индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно
Принципы организации работы с персоналом	
Ротация	Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких либо функций. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного - двух работников своего уровня
Оптимальное соотношение управленческих ориентаций	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства

Окончание таблицы 2

Концентрация	Рассматривается в двух направлениях: как концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач или как концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование
Специализация	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующихся на выполнении групп однородных функций
Параллельность	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
Адаптивность (гибкость)	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
Преимственность	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление
Непрерывность	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени «прослеживания» документов, простоев технических средств управления и т.п.
Ритмичность	Выполнение одинакового объема работ в разные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом
Технологическое единство	Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому

	содержанию процессов управления персоналом
Комфортность	Система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, специальное оформление документов с выделением существенной информации и т. д.
Коллегиальность управления	Профессионалы-менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляя управленческий штат

Таким образом, в результате использования основных методов и принципов управления персоналом достигается максимальный эффект в сфере управления предприятием.

1.2. Понятие текучести персонала, ее роль и значение в управлении персоналом

Текучесть является одной из наиболее распространенных форм подвижности персонала. В практике управления не существует однозначного отношения к этому явлению, поскольку многое зависит от современного состояния рынка труда, от потребностей работника и ценности его для организации и т.д.

Текучесть персонала – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Различают следующие виды текучести:

- внутриорганизационную текучесть персонала, связанную с трудовыми перемещениями внутри организации;
- внешнюю текучесть персонала между организациями, отраслями и сферами экономики. [20, с. 144].

Следует различать ее естественный уровень в пределах 3 – 5% от численности персонала и повышенный, вызывающий значительные

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

Другое дело, когда текучесть существенно превышает 3 – 5%. В этом случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока персонала. Как правило, отток связан с увольнением работников.

В современных условиях текучесть рассматривается как движение рабочей силы, а именно:

- активная текучесть персонала – движение рабочей силы, обусловленное не удовлетворенностью работника рабочим местом: условиями труда, быта и т.д.;

- пассивная текучесть персонала – движение рабочей силы, вызванное неудовлетворенностью предприятием работодателем конкретным работником

- пассивная текучесть персонала – движение рабочей силы, вызванное неудовлетворенностью предприятием-работодателем конкретным работником [28, с. 109].

Текучесть является предметом специального анализа, так как увольнения работников требуют их замены и сопряжены с материальными издержками и организационной дестабилизацией. Частая сменяемость персонала отрицательно сказывается на эффективности производства, а также сказывается на экономических потерях, таких как:

- потери рабочего времени – это временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового работника, в течение которого незаполненное рабочее место не производит продукцию;

- потери, вызванные проведением процедуры увольнения:

– выплаты выходных пособий увольняющимся работникам (если они производились). Здесь можно также учесть законодательные особенности начисления выплат, производимым по разным основаниям увольнения. При сокращении штатов и при увольнении по собственному желанию суммы выплат будут разными, т.е. можно рассчитать «переплаченные» средства и также включить их в потери;

– затраты рабочего времени сотрудника службы персонала, оформляющего увольнение;

– потери, связанные с судебными издержками, связанными с незаконным увольнением, последующим восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула. Эта статья потерь может быть весьма значительной, т.к.

шансы на восстановление на прежнем рабочем месте весьма велики;

– потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место;

– затраты на поиск кандидатов (объявления в средствах массовой информации, рекламные щиты с объявлением о приеме на работу и др.);

- затраты на отбор кандидатов (затраты рабочего времени персональной службы, осуществляющей процедуры отбора – тестирование, собеседование, просмотр анкет и др., и финансовые затраты на те же процедуры);

– затраты, вызванные оформлением принятых на работу (затраты рабочего времени работников персоналом службы, осуществляющих данное оформление, и финансовые затраты на эту процедуру);

– прямые затраты по поиску, отбору и оформлению кандидатов в виде оплаты услуг персоналах агентств, организаций, осуществляющих подбор персонала;

– затраты на обучение принятого на работу сотрудника;

– затраты на проведение трудовой адаптации работника, обучение на рабочем месте (наставничество, самообучение, помощь коллег по работе и др.);

– затраты на обучение с отрывом от производства;

– снижение производительности труда сотрудников, решившихся уволиться. Подобные сведения можно получить не только в ходе разработки специального социологического исследования на основе опроса, интервьюирования, но также и при анализе данных качественно проведенной аттестации персонала.

– затраты на формирование стабильных трудовых коллективов с нормальным социально- психологическим климатом. В настоящее время очень распространенной является практика, когда руководство предприятия в целях развития корпоративной культуры, формирования «командного духа», сплочения коллектива, организует для своих сотрудников совместные посещения спортзалов, проведения праздников и т.д. Средства, направляемые руководством предприятия на подобные цели и войдут в эту статью затрат.

Общеизвестно, что текучесть персонала в организации имеет как положительный, так и отрицательный аспект: [14, с. 177].

Положительный состоит в том, что с уходом, например, отрицательных персонажей улучшается, как правило, морально-психологический климат в организации, на вакантное место можно назначить лучшего во всех отношениях руководителя или специалиста, дать возможность почувствовать перспективу должностного роста внутри организации эффективным работникам. В случае если хороший работник уходит с повышением, это позволяет организации не только не терять с ним рабочего контакта, но и через него расширять деловые связи, иметь своего человека в другой структуре и в случае необходимости иметь возможность решить какие-нибудь сложные задачи в интересах трудового коллектива, в котором раньше

трудился выдвиженец. Более того, хороший руководитель, специалист, проработав в вышестоящей структуре и выполняя круг более сложных должностных обязанностей, может быть снова приглашен в «материнскую» организацию, но на более высокую должность или на более высокооплачиваемую должность.

Отрицательный аспект ухода, особенно руководящих, ключевых работников, состоит в следующем. Во-первых, организация будет иметь потери прибыли, если не удалось сразу найти соответствующую замену. Во-вторых, может снизиться качество работы, так как новичок не сразу входит в курс дела. Кроме этого, организация будет нести определенные затраты, связанные садоптацией нового работника. В-третьих, уход работника может повлечь утечку конфиденциальной и стратегической информации. В-четвертых, возможно временное снижение уровня требовательности руководства к имеющимся работникам из-за боязни, что уход одного может спровоцировать увольнение других работников. Все это влечет также и повышение напряженности в трудовом коллективе, ненужные обсуждения и слухи. В-пятых, увеличивается нагрузка на работников персонала ои службы.

При этом движение рабочих персонала характеризуется коэффициентами: оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота, постоянства персонала, текучести, восполнения работников [27, с. 157].

Коэффициент оборота по приему представляет собой отношение числа принятых за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников.

$$K_{II} = \frac{Ч_{II}}{Ч_{CP}}$$

где $Ч_{II}$ – количество принятых работников за отчетный период;

$Ч_{CP}$ – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент оборота по увольнению представляет собой отношение уволенных за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников.

$$K_v = \frac{Ч_v}{Ч_{CP}}$$

где $Ч_v$ – количество уволенных работников за отчетный период;

$Ч_{CP}$ – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент общего оборота представляет собой отношение суммарного числа принятых и уволенных за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников

$$K_o = \frac{(Ч_{ПП} + Ч_v)}{Ч_{CP}}$$

где K_o – коэффициент общего оборота

Коэффициент текучести относительный показатель текучести (K_T) определяется как соотношение числа работников, уволившихся по причинам, относимых непосредственно к текучести (P_B), к среднесписочной численности работников ($Ч_{CP}$).

$$K_T = \frac{P_B}{Ч_{CP}} \cdot 100$$

Работники отдела кадров должны учитывать тот факт, что низкие значения коэффициента текучести не всегда свидетельствуют о нормальном развитии морально- психологических процессов в коллективе, а могут говорить о старении коллектива.

Коэффициент восполнения работников характеризуется восполнением работников, уволившихся из организации по различным основаниям, вновь

принятым и рассчитывается путем деления численности принятых в отчетном периоде на численность работников, уволившихся в этот период.

$$K_{\Pi} = \frac{Ч_{\text{в}}}{Ч_{\text{ув}}}$$

где K_{Π} – коэффициент восполнения работников

Коэффициент постоянства персонала определяется отношением численности работников проработавших в организации в течение всего года, к средней за этот период списочной численности работников.

$$K_{\text{пост}} = \frac{Ч_{\text{р}}}{Ч_{\text{ср}}}$$

где $Ч_{\text{р}}$ – количество работников со стажем не менее 1 года;

$Ч_{\text{ср}}$ – среднесписочное число работников за год.

Стабильность персонала считается важной положительной характеристикой работы с кадрами.

Недостатком этого показателя является то, что он отражает прошлое состояние дел в организации. За высокой стабильностью может скрываться застой организации, консервативное отношение к ее недостаткам: низкой производительности, попустительству низших руководителей к прогулам и нарушениям дисциплины.

Стабильность персонала считается важной положительной характеристикой работы с кадрами.

Конечно, нужно также учесть, что в городах-миллионниках этот показатель выше, а в небольших городках – значительно ниже, здесь работники крепче держатся за работу.

Специалисты по персоналу предлагают средние показатели, по которым можно ориентироваться. Так, для производственных предприятий нормой текучести персонала считается 10%. В ресторанном бизнесе и у

страховщиков этот показатель – около 30%. В розничных же сетях он может достигать и 80%.

Конечно, нужно также учесть, что в городах-миллионниках этот показатель выше, а в небольших городках – значительно ниже, здесь работники крепче держатся за работу.

Стабильность персоналаого состава в условиях конкуренции – одно из обязательных условий эффективной работы. Для снижения текучести персонала, этой актуальнейшей проблемы управления, руководитель должен не только обеспечивать необходимые условия работы, гарантированный заработок, но использовать и другие мотивационные механизмы, знать, насколько персонал удовлетворен своей работой. От компетентности, профессионализма, совокупности знаний, умений и навыков всех работников, а особенно массовых профессий, зависит итоговый результат деятельности. Ведь именно продавцы, повара, официанты, бармены, работники сферы услуг приносят деньги в организацию, все остальные – их тратят.

Определив роль и значение текучести персонала в управлении персоналом, рассмотрим факторы влияющие на текучесть персонала [17, с. 205].

Факторы текучести персонала – общие причины, вызывающие текучесть персонала:

- факторы, возникающие в самой организации: уровень оплаты труда, условия труда, перспектива профессионального роста и т.п.;

- личностные факторы: возраст, уровень образования, опыт работы и т.п.;

- факторы, внешние по отношению к организации: экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий и т.п.

Как показывает анализ, одной из главных причин увольнения работников по собственному желанию является неудовлетворенность заработной платой. Разница в оплате труда на различных, даже родственных, предприятиях одного региона, к сожалению, очень велика, что приводит к постоянному перемещению людей от одной организации к другой. Причем эта причина в большей степени касается рабочих, хотя велико ее влияние и на процесс текучести среди служащих.

Вторая причина – уровень нормирования труда. Там, где совершенствованию нормирования не уделяется должного внимания, своевременно не обеспечивается пересмотр норм выработки, там появляются так называемые выгодные и невыгодные работы.

Следующая по важности причина – это неудовлетворенность условиями и организацией труда. К ним относятся, прежде всего, вредность производства, большие физические нагрузки, монотонный характер труда, неудобный режим работы и т.д. Несмотря на то, что Трудовым Кодексом Российской Федерации и коллективными договорами организаций установлены определенные льготы для работников, занятых во вредных и тяжелых условиях труда, текучесть персонала среди этой группы по-прежнему значительна.

Определенное влияние на текучесть персонала оказывают и бытовые условия. Сюда можно отнести отдаленность места жительства от места работы, плохое транспортное сообщение, отсутствия жилья и детских дошкольных учреждений. Часто причинами увольнения работников, особенно молодежи, является неудовлетворенность профессией, а также плохая организация досуга и невозможность повысить профессиональный и общеобразовательный уровень.

Текучесть персонала в определенной степени зависит от состояния трудовой дисциплины, т.к. количество уволенных за виновные действия (прогулы, пьянство и т.д.) остается большим. Поэтому необходимо

организовывать профилактическую работу с нарушителями трудовой дисциплины так, чтобы увольнение было последней и крайней мерой воздействия в ряду таких мер, как обсуждение нарушителей на собраниях коллективов, лишение полностью или частично премий, перенос трудового отпуска с летнего периода, непредставление путевок, уменьшение продолжительности трудового отпуска на количество дней прогула, лишение на определенный период права на материальную помощь и т.д.

Нередко причиной увольнения работника является не его собственное желание, а упорядочение или реструктуризация численности, как следствие, – сокращение штата.

Еще одна причина, приводящая сотрудников к увольнению, вызвана несоответствием человека занимаемой должности. При этом страдает и сам сотрудник и компания, в которой он работает. Человек не получает удовлетворения от работы, а организация несет убытки. Причем часто это вовсе не означает, что сотрудник «плохой». Этот же сотрудник в этой же организации, но на другой должности мог бы успешно работать. Отсюда понятна ещё одна возможность по борьбе с текучестью персонала: качественная оценка сотрудников специалистом по кадрам и перестановка сотрудников на должности, которые им больше подходят. А тщательный подбор персонала на имеющиеся вакансии позволит избежать осложнений с новыми сотрудниками.

Любой сотрудник, приходя на новое место работы, хотел бы проявить себя и полон интереса к своей новой деятельности. Кроме того, руководство заинтересовано в том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. Однако в силу ряда факторов, в том числе таких, как степени личной ответственности, отношений с начальником и т.д., у работника может наступить разочарование в своей деятельности. Это, как правило, бывает вызвано следующими причинами:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;
- отсутствие психологической и организационной поддержки;
- недостаток необходимой информации;

- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;
- отсутствие обратной связи, т.е. незнание работником результатов своего труда;
- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;
- некорректность оценки работника руководителем.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения [40, с. 143].

Стадия 1: Растерянность

Здесь замечаются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать новый работник. Они являются следствием растерянности. Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Он задает себе вопрос о том, связано ли это с ним самим, с начальником, с работой.

Нервные усилия работника пока не сказываются на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, а иногда даже пытается справиться трудностями за счет более интенсивной работы, что, в свою очередь может только усилить стресс.

Стадия 2: Раздражение

Разноречивые указания руководителя, неопределенность ситуации вскоре вызывают раздражение работника, связанное с ощущением собственного бессилия.

Поведение работника приобретает демонстративные черты. Он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью.

Тут он преследует две цели—zareкомендовать себя с лучшей стороны, а

так же подчеркнуть на своем фоне бездеятельность руководства.

Стадия 3: Подсознательные надежды

Вскоре подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на промах начальника, после которого можно аргументировано доказать правильность своей точки зрения.

Это выражается в утаивании служебной информации, необходимой для решения задач данного подразделения. Подчиненный начинает избегать начальника. Производительность и качество труда остаются в норме.

Стадия 4: Разочарование

На этой стадии восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее. Производительность труда снижается до минимально допустимой. Но на этой стадии работник еще не потерял последней надежды.

Его поведение напоминает маленького ребенка, он полагает, что если будет «вести себя плохо», начальник обратит на него внимание. В этот период страдают такие чувства работника, как уверенность в уважении со стороны подчиненных, сознание своего авторитета, привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.

Стадия 5: Потеря готовности к сотрудничеству

Симптомом этой стадии является подчеркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и вымещать дурное расположение духа на коллегам, находя удовлетворение в унижении других.

Суть этой стадии – не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

Стадия 6: Заключительная

Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник перейдет на другое место, либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к

выплескиванию наружу скрытого чувства недовольства всего коллектива [34, с. 184].

1.3. Методы снижения уровня текучести персонала

Одна из главных целей управления текучестью персонала состоит, прежде всего, в сведении к минимуму противоречий между потребностями и интересами работников и практическими возможностями их удовлетворения.

Основными методами управления и снижения текучести персонала являются:

- ведение статистики увольнений по подразделениям, категориям персонала, возрасту, опыту работы и т.д.;
- выявление причин увольнения персонала и ведение статистики этих причин;
- улучшение условий труда на предприятии;
- совершенствование системы оплаты труда и мотивации персонала;
- обогащение труда, участие персонала в управлении предприятием;
- совершенствование организации труда и системы управления;
- поддержание положительного имиджа компании на рынке труда;
- совершенствование процедур поиска, подбора и адаптации персонала;
- совершенствование системы профессионального обучения и развития персонала;
- совершенствование правил карьерного продвижения и ротации персонала;
- развитие организационной культуры, поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, управление конфликтами [21, с. 61].

Также мероприятия по сокращению текучести персонала делятся на следующие группы:

- технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования и нормирования труда, повышения степени автоматизации работ, развитие новых форм организации труда и т.д.);

- организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения, работа с молодежью и т.д.);

- воспитательные (формирование у работников ответственного отношения к труду, сознательной дисциплины, культуры поведения и т.д.);

- социально-психологические (совершенствование стиля и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и т.д.);

- культурно-бытовые (улучшение культурно - массовой и спортивной работы, увеличение обеспеченности жильем, детскими учреждениями, базами и домами отдыха и т.д.) [13, с. 21].

На рисунке 2 представлены конкретные пути снижения текучести персонала, в зависимости от причин увольнения персонала.



Рис. 2. Пути снижения текучести персонала

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

К позитивным последствиям текучести персонала относят:

- возможность квалификационно-профессионального продвижения работников;
- возможность реализации планов карьеры сотрудников;
- возможность "проникновения" нововведений;
- возможность регулирования социально-демографической структуры персонала.

К негативным последствиям текучести персонала относят:

- трудность работы "в одной команде";
- ухудшение психологического климата в коллективе;
- ухудшение имиджа организации на рынке труда;
- затраты на найм, адаптацию, обучение нового сотрудника;

- снижение производительности и качества труда увольняемого сотрудника перед увольнением и вновь принятого сотрудника в период адаптации [28, с. 37].

Основная цель управления текучестью персонала заключается в оптимизации ее уровня.

Вся деятельность по управлению текучестью персонала в рамках общего управления персоналом включает в себя определенные этапы, представленные на рисунке 3.

Рассмотрим содержание еще каждого из оно этапов более оно подробно.

На этапе определения уровня текучести персонала еще определяется уровеньеще текучести персонала организации с помощью коэффициента текучести (Кт), частного коэффициента текучести (Ктч), коэффициента интенсивности текучести (Кит) [24, с. 293].

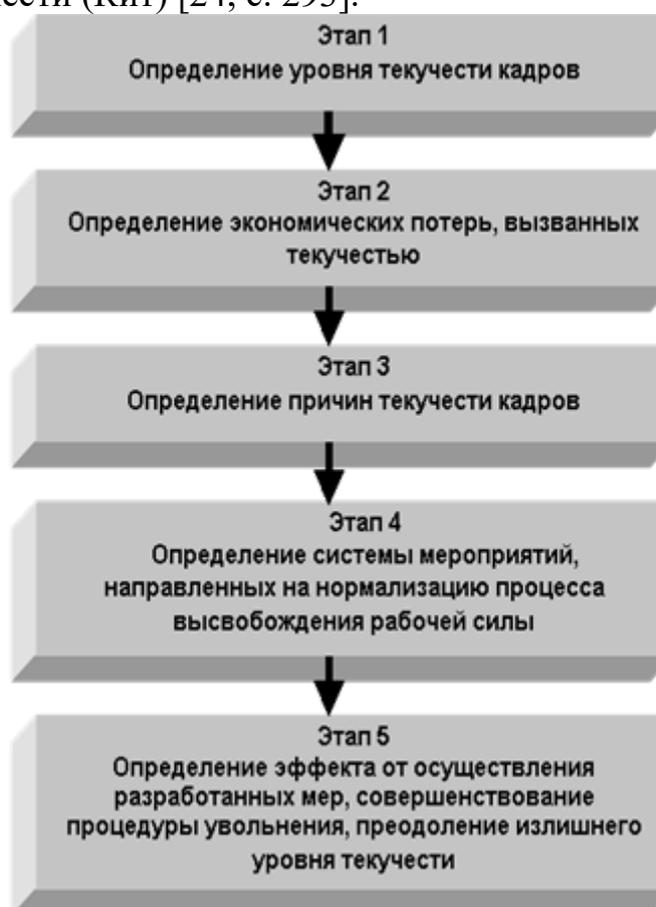


Рис. 3. Этапы управления текучестью персонала

На втором этапе определяется уровень экономических потерь, вызванных текучестью персонала с помощью следующих показателей:

- потери рабочего времени: временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового работника, в течение которого незаполненное рабочее место не производит продукцию;

- потери, вызванные проведением процедуры увольнения: выплаты выходных пособий увольняющимся работникам; затраты рабочего времени сотрудника персоналом службы, оформляющего увольнение;

- потери, связанные с судебными издержками, связанными с незаконным увольнением, последующим восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула;

- потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место: затраты на поиск кандидатов (объявления в средствах массовой информации, рекламные щиты с объявлением о приеме на работу и др.); затраты на отбор кандидатов (затраты рабочего времени персоналом службы, осуществляющей процедуры отбора – тестирование, собеседование, просмотр анкет и др., и финансовые затраты на те же процедуры); затраты, вызванные оформлением принятых на работу (затраты рабочего времени работников персоналом службы, осуществляющих данное оформление, и финансовые затраты на эту процедуру); прямые затраты по поиску, отбору и оформлению кандидатов в виде оплаты услуг персоналом агентств, организаций, осуществляющих подбор персонала;

- затраты на обучение принятого на работу сотрудника: затраты на проведение трудовой адаптации работника, обучение на рабочем месте (наставничество, самообучение, помощь коллег по работе и др.); затраты на обучение с отрывом от производства;

- снижение производительности труда сотрудников, решившихся уволиться (проведение социологического исследования на основе опроса, интервьюирования);

- затраты на формирование стабильных трудовых коллективов с нормальным социально-психологическим климатом [19, с. 42].

Рассмотрим расчетные формулы, используемые при экономической оценке текучести персонала.

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

$$P_{\text{пер}} = V * T * Ч_{\text{т}},$$

где

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

V – средневыводная выработка на одного человека;

T – средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

$Ч_{\text{т}}$ – число выбывших по причине текучести.

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

$$P_0 = (Z_0 * D_{\text{тек}}) / K_{\text{изм}},$$

где

P_0 – потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

Z_0 – затраты на обучение и переобучение;

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

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

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

$$P_{пр} = C_{рв} * K_{сп} * Ч_y,$$

где

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

$C_{рв}$ – средняя дневная выработка;

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

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

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

$$P_{пр/нов} = C_{рва} * K_{м} * Ч_{м},$$

где

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

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

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

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

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

$$Z_{\text{н/тек}} = (Z_{\text{наб}} * D_{\text{тек}}) / K_{\text{изм}}, \quad (1.10)$$

где:

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

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

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

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

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

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

где

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

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

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

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

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

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

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

- основания расторжения трудовых отношений, перечисленных в ТК РФ;

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

Также на этом этапе возможно проведение исследования позиции менеджмента.

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

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

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

Глава 2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности и трудовых ресурсов организации

2.1. Организационно – экономическая характеристика организации

Филиал ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» обслуживает территорию одного из крупнейших субъектов Российской Федерации – Красноярского края.

«Красноярскэнерго» образован в 1943 году включает в себя 46089,87 км. воздушных линий электропередачи разного уровня напряжения, 3336,46 км., кабельных линий, 10 297 подстанций разного класса напряжения.

Структура Филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго»

В «Красноярскэнерго» входят 9 производственных отделений:

«Красноярские электрические сети»

«Северные электрические сети»

«Северо-Восточные электрические сети»

«Восточные электрические сети»

«Западные электрические сети»

«Минусинские электрические сети»

«Юго-Восточные электрические сети»

«Центр управления сетями»

«ЭнергоСвязь»

41 район электрических сетей (РЭС).

ПАО «МРСК Сибири» является субъектом естественной монополии в сфере оказания услуг по передаче электрической энергии. Основным видом хозяйственной деятельности является предоставление услуг по передаче электрической энергии и технологическому присоединению энергопринимающих устройств (энергетических установок) юридических и физических лиц к электрическим сетям. Доля выручки от передачи

электроэнергии в общем объеме выручки ПАО «МРСК Сибири» по итогам 2017 года составила более 96%.

В настоящее время штат компании насчитывает около 3860 сотрудников. Все сотрудники имеют большой опыт работы в своей области. Постоянно поддерживается база данных, в которой содержится большое количество специалистов.

Основные потребители услуг ПАО «МРСК Сибири»: ПАО «Алтайэнергосбыт», ПАО «Бурятэнергосбыт», ПАО «Красноярскэнергосбыт», ПАО «Кузбассэнергосбыт», ПАО «Омскэнергосбыт», ПАО «Хакасэнергосбыт», ПАО «РусалСаяногорск», ПАО «Читаэнергосбыт». Рынок услуг по передаче электрической энергии мало изменчив. По состоянию на 01.07.2012г. всего заключено 138 доходных договоров на оказание услуг по передаче электроэнергии, в том числе: с гарантирующими поставщиками заключено 12 договоров; с энергосбытовыми организациями заключено 36 договоров; с территориальными сетевыми организациями заключено 69 договоров; с «прямымипотребителями» заключен 21 договор. В апреле 2004 года Советом директоров ОАО РАО «ЕЭС России» утверждена конфигурация межрегиональных распределительных сетевых компаний (МРСК), они были созданы как 100% дочерние ОАО «МРСК Сибири» ОАО РАО «ЕЭС России». На настоящий день ПАО «МРСК Сибири» - одна из 11 МРСК. ПАО «МРСК Сибири» образовано в целях эффективного управления распределительным электросетевым комплексом Сибири и учреждено по решению единственного учредителя ОАО РАО «ЕЭС России» (Распоряжение ОАО РАО «ЕЭС России» от 01.07.2005 №149р).

2.2. Анализ финансовых результатов и финансового состояния предприятия

Для анализа прибыли (убытка) отчетного года составляется аналитическая таблица 3.

Из данных таблицы 3 следует, что затраты на один рубль реализованной продукции по себестоимости составили 92,05 коп. против 87,05 коп. в предыдущем периоде. Относительное снижение затрат на один рубль реализованной продукции составило 5,74%. Этот фактор обусловил увеличение прибыли от продаж на 6,22%, при росте выручки от продаж на 7,73%.

Анализ структуры прибыли (убытка) позволяет оценить влияние отдельных ее слагаемых на конечный финансовый результат – прибыль (убыток) за отчетный год.

Наибольший удельный вес в структуре прибыли составляет прибыль от продаж, поэтому ее рост свидетельствует о повышении эффективности основной деятельности организации.

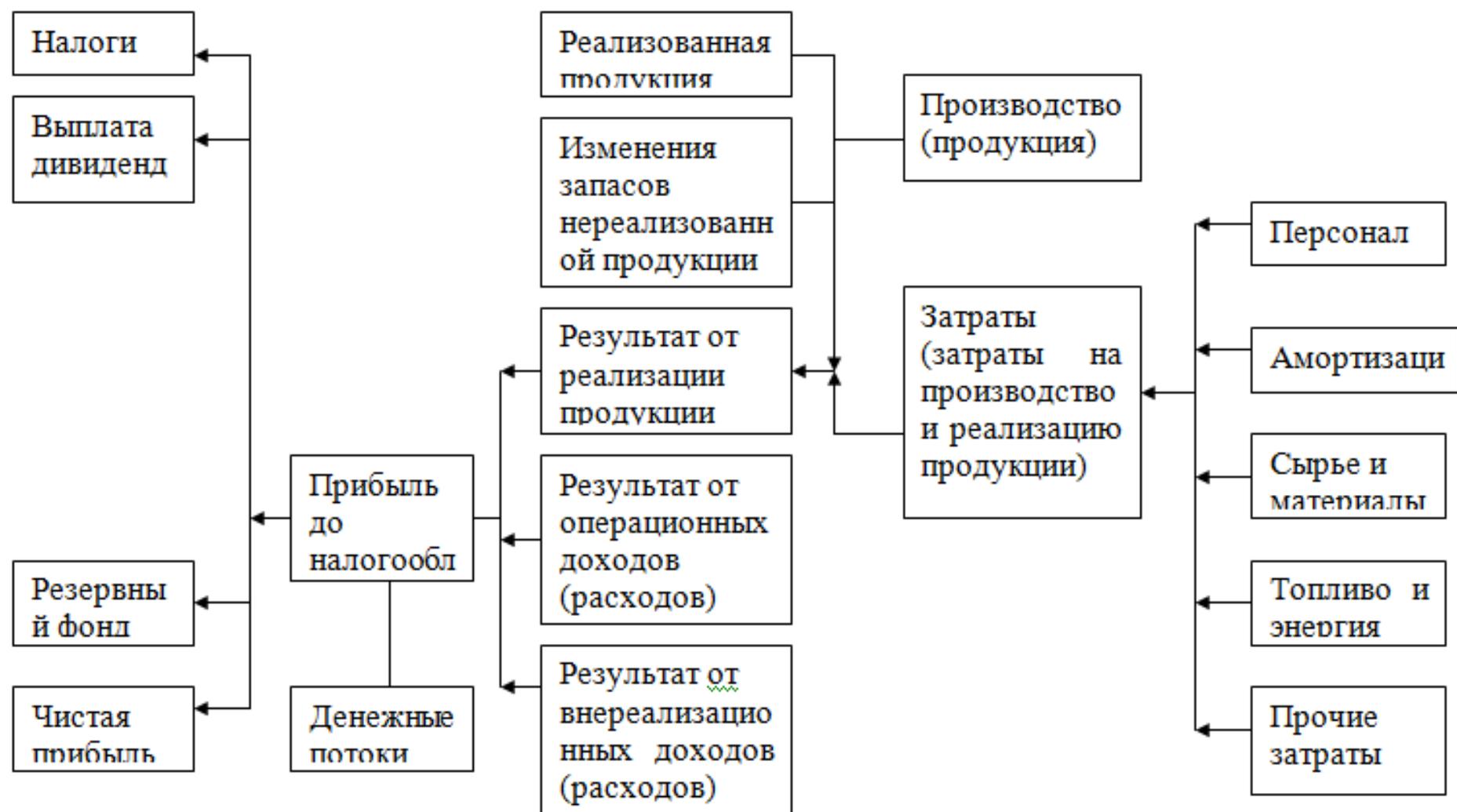


Рис. 4. Схема анализа факторов, определяющих финансовый результат предприятия.

Динамика финансовых результатов, тыс.руб.

Наименование показателей	Период		Отклонение		Удельный вес в выручке от продаж, %		Отклонение удельного веса, %
	предыдущий	отчетный	абс	в %	предыдущий	отчетный	
I Доходы и расходы по обычным видам деятельности							
Выручка от продаж товаров, услуг, продукции без НДС и акцизов	12905376	13903551	998175	107,73	100	100	х
Себестоимость проданных товаров, услуг, продукции	10307389	10688050	380661	103,69	79,87	76,87	-3,00
Валовая прибыль	2597987	3215501	617514	123,77	20,13	23,13	3,00
Коммерческие расходы	76396	21414	-54982	28,03	0,59	0,15	-0,44
Управленческие расходы	1719365	2089182	369817	121,51	13,32	15,03	1,70
Прибыль от продаж	802226	1104905	302679	137,73	6,22	7,95	1,73
II Прочие доходы и расходы							
Проценты к получению	411	275	-136	66,91	0,0032	0,0020	-0,0012
Проценты к уплате							
Доходы от участия в других организациях	570850	415433	-155417	72,77	4,42	2,99	-1,44
Прочие операционные доходы	1146647	1743219	596572	152,03	8,89	12,54	3,65
Прочие операционные расходы	989248	1186474	197226	119,94	7,67	8,53	0,87
Прибыль (убыток) до налогообложения	1530886	2077358	546472	135,70	11,86	14,94	3,08
Отложенные налоговые активы	3728	17685	13957	474,38	0,03	0,13	0,10
Отложенные налоговые обязательства	-54672	-57470	-2798	105,12	-0,42	-0,41	0,01
Текущий налог на прибыль	552117	732581	180464	132,69	4,28	5,27	0,99
Чистая прибыль	922369	1265667	343298	137,22	100	100	х

Таблица 4

Анализ структуры прибыли отчетного года

Показатели	Доходы	Расходы	Результат	
			абс	в %
Прибыль от продаж	1104905		1104905	87,298
Проценты к получению (уплате)	275	0	275	0,022
Доходы от участия в других организациях	415433		415433	32,823
Прочие операционные доходы (расходы)	1743219	1186474	556745	43,988
Прибыль до налогообложения	2077358		2077358	164,131
Текущий налог на прибыль		732581	-732581	-64,021
Отложенные налоговые активы		17685	-17685	0,10
Отложенные налоговые обязательства		-57470	-57470	0,01
Чистая прибыль	1265667		1265667	100

Из данных таблицы 4 видно, что чистая прибыль отчетного года составляет 1265667 тыс.руб., а прибыль от продаж – 1104905 тыс.руб.

Анализ динамики прибыли от продаж показывает, что в отчетном году по сравнению с предыдущим периодом ее увеличение составило на 302679 тыс.руб.

Увеличение прибыли от продаж обусловлено:

- увеличением цен на готовую продукцию – 41181 тыс.руб;
- увеличением объема и структуры продукции – 20905,48 тыс.руб;
- снижением управленческих расходов – 236360,37 тыс.руб.

Снизили чистую прибыль в отчетном году по сравнению с предыдущим периодом, проценты к получению на 136 тыс.руб. и сокращение доходов от участия в других организациях на 155417 тыс.руб.

Значительная часть прибыли поступает в бюджет и имеет важное значение в формировании централизованных ресурсов государства. Прибыль до налогообложения за вычетом платежей в бюджет, составляет чистую прибыль. Направление использования чистой прибыли определяются организацией самостоятельно (таблица 5)

Таблица 5

Анализ использования прибыли

Наименование показателей	Период				Отклонение	
	предыдущий		отчетный		абс, тыс.руб	Уд.вес, %
	тыс.руб	%	тыс.руб	%		
1	2	3	4	5	6	7
Чистая прибыль	923554	100	1265667	100	342113	х
В том числе направлено:						
- в резервный фонд	212417	23	303760	24	91343	1
- фонд накопления	2007726	46	7910419	43	5902693	-3
- фонд потребления	7696283	12	7910419	16	214135	4
- фонд социальной сферы	4860811	19	7445100	17	2584289	-2
- дивиденды	-	-	-	-	-	-
- благотворительные и другие цели	-	-	-	-	-	-

Показатели рентабельности определяют за отчетный и предыдущий периоды.

Для анализа показателей рентабельности составляется аналитическая таблица 6.

Таблица 6

Динамика показателей рентабельности, %

Показатели	Период		Отклонение, абс
	предыдущий	отчетный	
Рентабельность активов	25,93	29,29	3,36
Рентабельность собственного капитала	32,46	62,96	30,5
Рентабельность продаж:			
- по прибыли от продаж	6,22	7,95	1,73
- по прибыли до налогообложения	11,86	14,94	3,08
- по чистой прибыли	7,16	14,94	7,78
Рентабельность реализованной продукции	6,63	8,63	2

Анализируя показатели рентабельности, можно отметить, что в отчетном периоде наблюдается рост всех показателей рентабельности, что заслуживает положительной оценки. Так, наибольшую динамику демонстрирует рентабельность собственного капитала, рост которого составил 30,5.

Анализ финансового состояния организации начинают с общей оценки структуры средств и источников их формирования, используя вертикальный и горизонтальный анализ.

Вертикальный анализ позволяет характеризовать структуру обобщающих итоговых показателей. Обязательным элементом анализа служат динамические ряды этих величин, что позволяет отслеживать и прогнозировать структурные сдвиги в составе хозяйственных средств и источников их покрытия.

Горизонтальный анализ позволяет выявить тенденции изменения отдельных статей или их групп, входящих в состав бухгалтерской отчетности.

Внешние пользователи информации оценивают изменение доли собственных средств организации в общей сумме источников средств с точки зрения финансового риска при заключении сделок; риск нарастает с уменьшением доли собственных источников средств.

Внутренние пользователи информации получают возможность оценить альтернативные цели, оценить, куда вкладывать собственные и заемные средства: в основные и другие внеоборотные активы или в мобильные оборотные активы.

Анализ состава и структуры источников средств организации выполняют с оценки их динамики, анализа их соотношения и внутренней структуры. Особое внимание уделяют анализу движения источников заемных средств.

Схема анализа финансового состояния представлена на рисунке 5.

При анализе валюты баланса сравнивают итоги валюты баланса на начало и конец отчетного периода, определяют рост или снижение в абсолютном выражении и в процентах.

Увеличение валюты баланса свидетельствует, как правило, о росте производственных возможностей и оценивается позитивно. Однако надо

учитывать фактор инфляции. Снижение валюты баланса оценивается отрицательно, так как сокращается хозяйственная деятельность организации.

Данные таблицы 8 показывают, что оборот хозяйственных средств увеличился на 3541578 тыс.руб. или на 3,37% по сравнению с началом года.

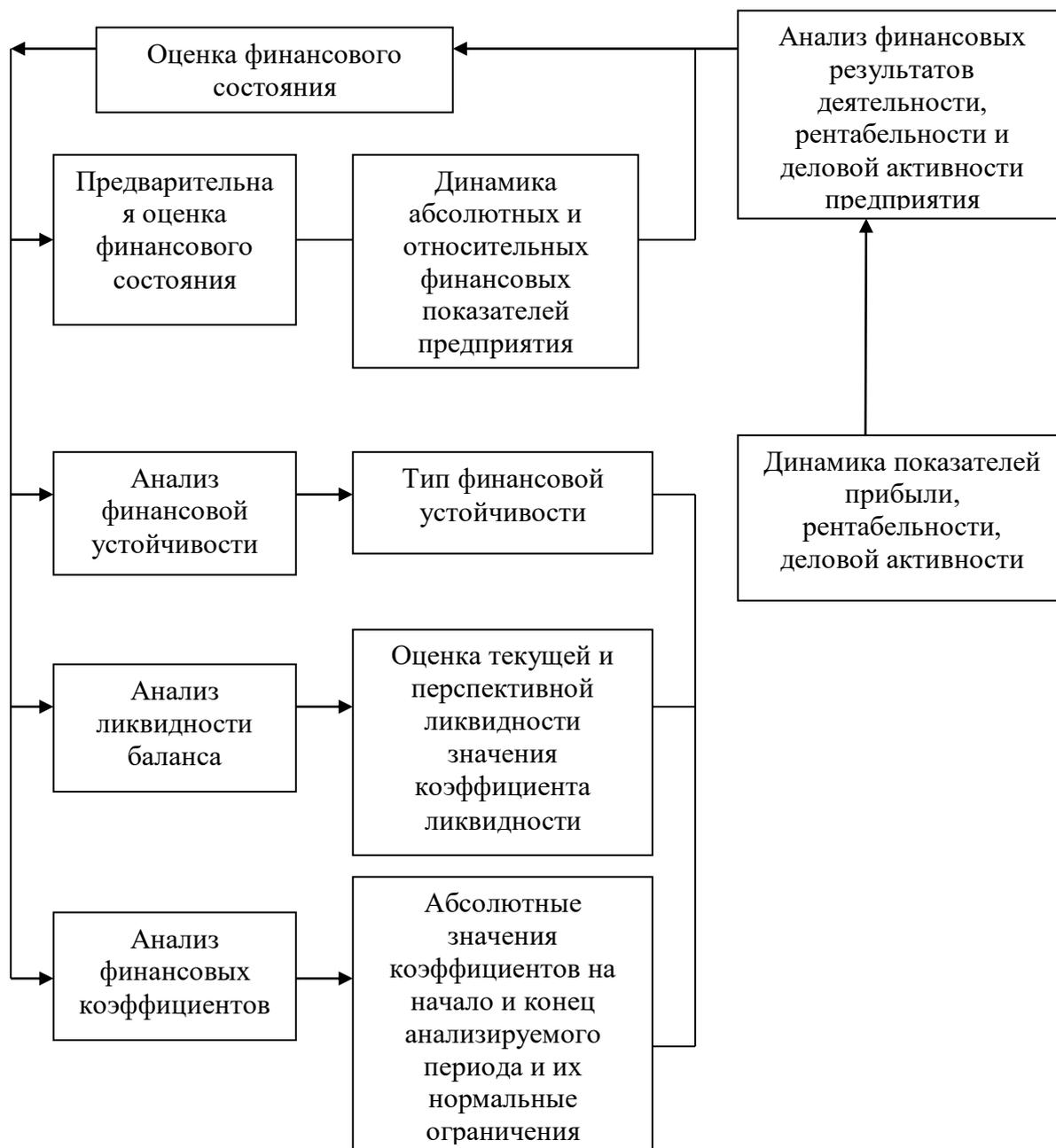


Рис. 5. Схема анализа финансового состояния

Состав и структура имущества организации

Актив	Абсолютные величины, тыс.руб.		Удельный вес, %		Изменения			
	начало года	конец года	начало года	конец года	в абсолютных величинах, тыс.руб.	в удельных весах, %	в % к величинам на начало года	в % к изменениям итога баланса
1.Внеоборотные активы	98919625	100852956	94,02	92,74	1933331	-1,28	101,95	54,59
- нематериальные активы	8658	9342	0,01	0,01	684	0,00	107,90	0,02
Результаты исследований и разработок	69045	72983	0,07	0,07	3938	0,00	105,70	0,11
- основные средства	59732353	62020983	56,78	57,03	2288630	0,26	103,83	64,62
- доходные вложения в материальные ценности	136456	151505	0,13	0,14	15049	0,01	111,03	0,42
- финансовые вложения	38677482	38280522	36,76	35,20	-396960	-1,56	98,97	-11,21
- отложенные налоговые активы	57729	75316	0,05	0,07	17587	0,01	130,46	0,50
- прочие внеоборотные активы	237902	242305	0,23	0,22	4403	0,00	101,85	0,12
2.Оборотные активы:	6287260	7895507	5,98	7,26	1608247	1,28	125,58	45,41
- запасы	833070	1190841	0,79	1,10	357771	0,30	142,95	10,10
- НДС	12967	11789	0,01	0,01	-1178	0,00	90,92	-0,03
- дебиторская задолженность	5419361	6572698	5,15	6,04	1153337	0,89	121,28	32,57
-финансовые вложения								
- денежные средства и денежные эквиваленты	21233	117361	0,02	0,11	96128	0,09	552,73	2,71
- прочие оборотные активы	629	2818	0,001	0,003	2189	0,002	448,01	0,06
Итого стоимость имущества	105206885	108748463	100	100	3541578	х	103,37	х

Анализ пассивов предприятия

Пассив	Абсолютные величины, тыс.руб.		Удельный вес, %		Изменения			
	начало года	конец года	начало года	конец года	в абсолютны х величинах, тыс.руб.	в удель- ных весах, %	в % к ве- личинам на начало года	в % к из- менениям итога баланса
1. Собственный капитал	102165954	105587565	97,11	97,09	3421611	-0,02	103,35	96,61
в том числе:								
- уставный капитал	377	377	0,0004	0,0003	0	-0,00001	100	0
- переоценка внеоборотных активов	38195862	40324926	36,31	37,08	2129064	0,78	105,57	60,12
- резервный капитал	57	57	0,0001	0,0001	0	0,0	100,00	0,00
- нераспределенная прибыль, (непокрытый убыток)	63969658	65262205	60,80	60,01	1292547	-0,8	102,02	36,50
- непокрытый убыток прошлых лет								
2. Долгосрочные обязательства	990256	1070201	0,94	0,98	79945	0,0	108,07	2,26
- заемные средства	0	24710	0,00	0,02	24710	0,0	0	0,70
- отложенные налоговые обязательства	990074	1045369	0,94	0,96	55295	0,020	105,58	1,56
- прочие обязательства	182	122	0,0002	0,0001	-60	-0,0001	67,03	-0,002
3. Краткосрочные обязательства	2050675	2090697	1,95	1,92	40022	-0,03	101,95	1,130
- заемные средства	0	77	0,00	0,0001	77	0,0001	0	0,002
- кредиторская задолженность	1125153	1203718	1,07	1,107	78565	0,037	106,98	2,218
- задолженность участниками по оплате доходов								
- доходы будущих периодов	49569	45834	0,05	0,042	-3735	-0,005	92,47	-0,105
- оценочные обязательства	875953	841068	0,83	0,773	-34885	-0,059	96,02	-0,985
- прочие обязательства								
Итого источников средств	105206885	108748463	100	100	3541578	x	103,37	x

Увеличение валюты баланса произошло за счет увеличения оборотных активов на сумму 1608247 тыс.руб., что увеличило сумму хозяйственных средств на 25,58%, увеличения внеоборотных активов на сумму 1933331 тыс.руб. или 1,95%.

Увеличение внеоборотных активов произошло за счет увеличения нематериальных активов на сумму 684 тыс.руб. или 7,9%, увеличения стоимости результатов исследований и разработок на 3938 тыс.руб. или 5,7%, увеличения стоимости основных средств на 2288630 тыс.руб. или 3,83%, доходных вложений в материальные ценности на 15049 тыс.руб. или 11,03%, увеличения суммы отложенных налоговых активов на 17587 тыс.руб. или 30,46% и прочих внеоборотных активов на 4403 тыс.руб. или 1,85%. Негативно на размер внеоборотных активов повлияло снижение финансовых вложений на 396960 тыс.руб.

Увеличение оборотных активов происходит за счет увеличения запасов на 357771 тыс.руб. или 42,95%, увеличения размера дебиторской задолженности на 1153337 тыс.руб. или 21,28%, увеличения суммы денежных средств на 96128 тыс.руб. и прочих оборотных активов на 2189 тыс.руб.

В структуре активов предприятия на протяжении всего периода анализа преобладают внеоборотные активы, их удельный вес в 2012 году составлял 94,02% в структуре активов, а в 2013 году сократился до 92,74% в общей структуре активов. Высокий удельный вес основных средств в структуре активов объясняется спецификой деятельности предприятия.

В отчетном году произошел рост стоимости запасов на 357771 тыс.руб. или 42,95%. Рост произошел за счет увеличения стоимости сырья и материалов на 33597 тыс.руб., готовой продукции и товаров для перепродажи на 325295 тыс.руб., отгруженных товаров на 103506 тыс.руб. Негативным моментом следует считать увеличение запасов готовой продукции и товаров

отгруженных, что характеризует увеличение товарного кредита, предоставляемого организацией.

Данные таблицы показывают, что происходит увеличение источников формирования имущества на сумму 3541578 тыс.руб. за счет собственных средств на сумму 3421611 тыс.руб., краткосрочных обязательств а сумму 40022 тыс.руб. и долгосрочных обязательств на сумму 79945 тыс.руб.

Наибольший удельный вес в структуре пассивов занимает собственный капитал 97,09% в отчетном периоде. В структуре собственного капитала преобладает нераспределенная прибыль, ее удельный вес в структуре пассивов составляет 60,01% в отчетном периоде.

Финансовая устойчивость – это такое состояние финансовых ресурсов, их распределение и использование, которое обеспечивает развитие организации на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности, в условиях допустимого уровня риска.

Анализ финансовой устойчивости включает:

оценку и анализ абсолютных и относительных показателей финансовой устойчивости;

ранжирование факторов по значимости, качественная и количественная оценка их влияния на финансовую деятельность организации;

принятие управленческого решения с целью повышения финансовой устойчивости и платежеспособности организации.

В качестве абсолютных показателей финансовой устойчивости используют показатели, характеризующие степень обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования (таблица 9)

Таблица 9

Анализ финансовой устойчивости

Показатели	На начало периода	На конец периода
1.Источники собственных средств (стр.1300)	102165954	105587565

2.Внеоборотные активы (стр.1100)	98919625	100852956
3.Наличие собственных оборотных средств (стр.1 – стр.2)	3246329	4734609
4.Долгосрочные кредиты и заемные средства (стр.1400)	990256	1070201

Продолжение таблицы 9

5.Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов (стр.3+стр.4)	4236585	5804810
6.Краткосрочные кредиты и заемные средства (стр.1500)	2050675	2090697
7.Общая величина основных источников формирования запасов (стр.5+стр.6)	6287260	7895507
8.Величина запасов (стр. 1210)	833070	1190841
9.Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (стр.3 – стр.8)	2413259	3543768
10.Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов (стр.5 – стр.8)	3403515	4613969
11.Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов (стр.7 – стр.8)	5454190	6704666
12.Тип финансовой устойчивости	абсолютная	

Проведенный анализ показал, что предприятие имеет абсолютную финансовую устойчивость, собственные оборотные средства обеспечивают запасы предприятия.

Устойчивость финансового состояния в рыночных условиях наряду с абсолютными величинами характеризуется системой финансовых коэффициентов.

Относительные показатели финансовой устойчивости, характеризующие состояние и структуру активов организации и обеспеченность их источника покрытия (пассивами), можно разделить на показатели:

- определяющие состояние оборотных средств;
- определяющие состояние основных средств;
- характеризующие финансовую независимость.

Состояние оборотных средств характеризуют показатели:

коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами;

коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами;

коэффициент маневренности.

Состояние основных средств характеризуют показатели:

коэффициент постоянства активов;

коэффициент реальной стоимости имущества.

Структуру финансовых источников организации и его финансовую независимость характеризуют показатели:

коэффициент автономии;

коэффициент финансовой устойчивости;

коэффициент финансовой активности;

коэффициент финансирования.

Анализ динамики показателей финансовой устойчивости представлен в таблице 10.

Таблица 10

Анализ динамики показателей финансовой устойчивости организации

Показатель	Нормальное значение	На начало года	На конец года
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	$\geq 0,1$	0,52	0,60
Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами	0,5 – 0,8	3,90	3,98
Коэффициент маневренности	0,5	0,032	0,049
Коэффициент постоянства активов	≤ 1	0,96	0,95
Коэффициент реальной стоимости имущества	$> 0,5$	0,575	0,577
Коэффициент автономии	$> 0,5$	0,980	0,979
Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,7$	0,9893	0,9889
Коэффициент финансовой активности (плечо финансового рычага)	≤ 1	0,0205	0,0214
Коэффициент финансирования	≥ 1	48,73	46,82

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами ниже нормативного значения, что свидетельствует о недостаточности у организации собственных средств для финансирования

текущей деятельности. Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами выше нормативного значения, что свидетельствует о формировании материальных запасов за счет собственных источников финансирования, рост показателя в динамике свидетельствует о повышении финансовой устойчивости организации. Коэффициент маневренности ниже нормативного значения, что свидетельствует о низкой доле собственных средств в общей величине источников собственных средств. Коэффициент постоянства активов соответствует нормативному значению и показывает, что 95% немобильной части имущества покрывается собственным капиталом. Коэффициент реальной стоимости имущества соответствует нормативному значению и показывает высокую обеспеченность производственными средствами. Высокое значение коэффициента автономии свидетельствует о низкой зависимости предприятия от заемных источников финансирования. Коэффициент финансовой устойчивости выше нормативного значения и показывает, что предприятие может использовать в своей деятельности 99% источников финансирования долгое время. Коэффициент финансовой активности (плечо финансового рычага) имеет низкое значение, что показывает, что 2,14% деятельности предприятия финансируется за счет заемных источников.

Финансовое положение предприятия, его ликвидность и платежеспособность, непосредственно зависит от того, насколько быстро средства, вложенные в активы, превращаются в деньги.

Со скоростью оборота оборотного капитала связаны:

экономия оборотного капитала (т.е. сокращение потребности в оборотном капитале);

прирост объёмов продукции;

увеличение получаемой прибыли;

потребность в дополнительных источниках финансирования;

величина уплачиваемых налогов.

Оборачиваемость средств, вложенных в имущество, оценивают показателями: скоростью оборота и периодом оборота.

Показатель оборачиваемости определяется по формуле:

$$\text{Коб}_{\text{ак}} = \text{N}^{\text{P}} / \text{Аср}_{\text{ак}} ,$$

где $\text{Коб}_{\text{ак}}$ – коэффициент оборачиваемости активов;

N^{P} – выручка от продажи продукции;

$\text{Аср}_{\text{ак}}$ – средняя величина оборотных активов.

Средняя величина оборотных активов определяется по формуле средней арифметической величины активов на начало и конец периодов.

Период оборота определяют по формулам:

$$T = D / \text{Коб}_{\text{ак}} ;$$

$$T = \text{Аср}_{\text{ак}} * D / \text{N}^{\text{P}},$$

где T – период оборота в днях;

D – длительность анализируемого периода (год – 360 дней, квартал – 90, месяц – 30).

Как следует из приведённых данных, по сравнению с предыдущим годом, продолжительность оборота активов снизилась, что свидетельствует об улучшении финансового положения предприятия (таблица 11).

Таблица 11

Динамика показателей оборачиваемости активов

Показатели	Предыдущий год	Отчётный год	Отклонение
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	12905376	13903551	998175
Средняя величина оборотных активов, тыс. руб.	5902791	7091383,5	1188593
Оборачиваемость оборотных активов, количество раз.	2,186	1,961	-0,226
Период оборота, дни.	164,66	183,61	18,954

В результате имеет место условное высвобождение оборотных средств, величину которых определяют по формуле:

$$\Delta A_{об_{ак}} = N^P * (T_{от} - T_{баз}) / 360,$$

где $\Delta A_{об_{ак}}$ – дополнительное привлечение (высвобождение) средств в оборот;

N^P – выручка от продажи продукции;

$T_{от}, T_{баз}$ – период оборота соответственно отчётного и базисного года.

Замедление оборачиваемости оборотных активов на 18,954 дня условно высвободило средства на сумму 732037,2 тыс.руб.

Увеличение дебиторской задолженности в составе оборотных активов определяет их особое место в оценке оборачиваемости оборотных средств. Общие изменения объёма дебиторской (кредиторской) задолженности определяют по данным формы №5 годового отчёта, разд. 5.

Для внутреннего анализа дебиторской задолженности используют данные аналитического учёта счетов, предназначенных для обобщения информации о расчётах с дебиторами. Для внутреннего анализа кредиторской задолженности используют данные аналитического учёта расчетов с поставщиками, расчетов с прочими кредиторами.

Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженности показывает, что на начало и конец года дебиторская задолженность превышает кредиторскую.

На анализируемом предприятии отсутствует просроченная кредиторская и дебиторская задолженности.

В структуре дебиторской задолженности преобладает краткосрочная задолженность, ее удельный вес составляет 98,9% в структуре дебиторской задолженности. Темп роста дебиторской задолженности составляет 21,28%, что свидетельствует о недостаточно эффективной работе с дебиторами.

В структуре кредиторской задолженности преобладает краткосрочная задолженность, ее удельный вес составляет 99,99%.

Снижение оборачиваемости дебиторской задолженности свидетельствует об увеличении срока погашения долговых обязательств дебиторами, что приводит к сокращению свободных средств (таблица 12, 13, 14).

Наблюдается рост оборачиваемости кредиторской задолженности, что свидетельствует о том, что предприятие быстрее расплачивается по своим долговым обязательствам.

Анализ состава и движения дебиторской (кредиторской) задолженности

Показатели	Движение средств								Темп роста остатка, %
	Остаток на начало года	Структура задолженности, %	Возникло	Структура задолженности, %	Погашено	Структура задолженности, %	Остаток на конец года	Структура задолженности, %	
1. Дебиторская задолженность	5419361	100	1476593	100	323256	100	6572698	100	121,28
1.1 долгосрочная	66213	1,22	8741	0,59	2576	0,797	72378	1,101	109,31
1.2 краткосрочная	5353148	98,78	1467852	99,41	320680	99,20	6500320	98,90	121,43
2. Кредиторская задолженность	1125153	100	97629	100	19064	100	1203718	100	106,98
2.1 долгосрочная	182	0,016	265	0,271	325	1,70	122	0,01	67,03
2.2 краткосрочная	1124971	99,98	86529	88,630	7904	41,46	1203596	99,99	106,99

Таблица 13

Анализ оборачиваемости дебиторской (кредиторской) задолженности

Показатели	Предыдущий год	Отчётный год	Изменение
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	12905376	13903551	998175
Средняя величина дебиторской задолженности, тыс. руб.	4963418,5	5996029,5	1032611
Оборачиваемость дебиторской задолженности, обороты.	2,600	2,319	-0,281
Период оборота, дни.	138,46	155,25	16,797
Средняя величина кредиторской задолженности, тыс. руб.	1190235	1164435,5	-25799,5
Оборачиваемость кредиторской задолженности, обороты.	10,843	11,940	1,097
Период оборота, дни.	33,20	30,15	-3,052

Таблица 14

Динамика показателей деловой активности

Наименование показателей	Значение за период	
	Предыдущий	Отчётный
Коэффициент оборачиваемости активов, обор.	0,1227	0,1279
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, обор.	2,186	1,961
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, обор.	0,1311	0,1338
Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов, обор.	14,2511	13,7393
Оборачиваемость дебиторской задолженности, обор.	2,600	2,319
Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дни.	138,46	155,25
Оборачиваемость кредиторской задолженности, обор.	10,843	11,940
Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дни.	33,20	30,15

Коэффициент оборачиваемости активов характеризует эффективность использования всех имеющихся ресурсов независимо от источников их образования. Его рост обусловлен увеличением выручки от продажи с единовременным ростом стоимости активов, вследствие этого количество полных циклов производства и обращения увеличилось с 0,1227 до 0,1279.

Сокращение коэффициента оборачиваемости оборотных активов показывает сокращение выручки на рубль оборотных активов и свидетельствует о снижении эффективности использования оборотных активов на предприятии.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала характеризует различные аспекты деятельности предприятия. С финансовой точки зрения рост этого коэффициента с 0,1311 до 0,1338 означает увеличение скорости оборота собственного капитала, с экономической – рост активности денежных средств, которыми рискует акционер.

Снижение коэффициента оборачиваемости материально-производственных запасов свидетельствует об относительном увеличении производственных запасов и незавершенного производства или о снижении спроса на готовую продукцию.

Платежеспособность предприятия лишь на первый взгляд сводится к наличию свободных денежных средств, необходимых для погашения обязательств. При отсутствии денежных средств, предприятия могут сохранять свою платежеспособность, если они реализуют часть своего имущества и завырученные средства могут расплатиться по обязательствам.

Так как одни виды активов обращаются в деньги быстрее, другие – медленнее, активы предприятия группируются по степени их ликвидности, т.е. по возможности обращения в денежные средства.

A1 – Наиболее ликвидные активы. К ним относятся денежные средства и денежные эквиваленты, краткосрочные финансовые вложения.

A2 – Быстрореализуемые активы. К ним относятся дебиторская задолженность и прочие оборотные активы.

A3 – Медленно реализуемые активы. К ним относятся запасы (за исключением расходов будущих периодов), налог по приобретенным ценностям, дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты).

A4 – Труднореализуемые активы. К ним относятся внеоборотные активы. Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении размеров средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности, с суммами обязательств по пассиву, сгруппированных по срокам погашения.

Пассивы баланса группируются по степени срочности их погашения:

П1 – Наиболее срочные обязательства. К ним относятся кредиторская задолженность, задолженность участникам по выплате доходов.

П2 – Краткосрочные пассивы. Краткосрочные кредиты и займы.

П3 – Долгосрочные пассивы. Долгосрочные кредиты и займы.

П4 – Постоянные пассивы. К ним относятся собственные средства предприятия, доходы будущих периодов, резервы предстоящих расходов и платежей. Анализ ликвидности баланса представлен в таблице 15.

Таблица 15

Анализ ликвидности баланса

Актив	Наличие на		Пассив	Наличие на		Платежеспособный излишек или недостаток	
	начало года	конец года		начало года	конец года	на начало года	на конец года
A1	21233	117361	П1	1125153	1203718	-1103920	-1086357
A2	5353777	6503138	П2	-	77	5353777	6503061
A3	912240	1275001	П3	-	24710	912240	1250291
A4	98919625	100852956	П4	103091466	106474460	-4171841	-5621504

На начало года	На конец года
A1 < П1	A1 < П1
A2 > П2	A2 > П2
A3 > П3	A3 > П3
A4 < П4	A4 < П4

Баланс предприятия не является абсолютно ликвидным в связи с недостатком наиболее ликвидных активов по срочным обязательствам, также имел место недостаток быстрореализуемых активов для расчета по краткосрочным обязательствам.

Для определения ликвидности баланса сопоставляют итоги приведенных групп по активу и пассиву. Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеет соотношения:

$$A1 \geq П1 \quad A2 \geq П2 \quad A3 \geq П3 \quad A4 \leq П4.$$

Для комплексной оценки ликвидности баланса рассчитывается общий показатель ликвидности:

$$Kл = \frac{A1 + 0,5A2 + 0,3A3}{П1 + 0,5П2 + 0,3П3}.$$

$$Kл \text{ начало периода} = 2,64$$

$$Kл \text{ конец периода} = 3,097$$

Увеличение комплексного показателя ликвидности свидетельствует о повышении ликвидности предприятия.

Рассмотренный выше общий показатель ликвидности баланса выражает способности предприятия осуществлять расчеты по всем видам обязательств – как по ближайшим, так и по отдаленным. Этот показатель не дает представления о возможностях предприятия в плане погашения краткосрочных обязательств. Поэтому для оценки платежеспособности предприятия используются три относительных показателя ликвидности.

Коэффициент абсолютной ликвидности равен отношению величины наиболее ликвидных активов к сумме наиболее срочных обязательств и краткосрочных пассивов.

Промежуточный коэффициент покрытия определяется отношением суммы ликвидных средств, дебиторской задолженности и прочих активов к сумме наиболее срочных обязательств и краткосрочных пассивов. Коэффициент текущей ликвидности равен отношению стоимости всех оборотных средств предприятия к величине наиболее срочных обязательств и краткосрочных пассивов.

Коэффициент абсолютной ликвидности увеличился с 0,01 до 0,056 и ниже нормального ограничения данного показателя. Это свидетельствует о практической невозможности погашения части краткосрочной задолженности организации в ближайшее время (таблица 16)

Таблица 16

Динамика коэффициентов ликвидности

Показатель	Нормальное ограничение	на начало года	на конец года
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,2$	0,010	0,056
Промежуточный коэффициент покрытия	≥ 1	2,621	3,167
Коэффициент текущей ликвидности	≥ 2	3,066	3,776

Коэффициент покрытия соответствует нормативному значению и наблюдается рост этого показателя с 2,621 до 3,167, что говорит о том, что в случае необходимости предприятие может погасить все свои краткосрочные обязательства за счет наиболее ликвидных и быстрореализуемых активов.

Наблюдается позитивное изменение коэффициента текущей ликвидности с 3,066 до 3,776 пункта, и соответствует нормативному значению.

Расчет и оценка показателей неудовлетворительной структуры баланса предприятия.

Одной из категорий рыночного хозяйствования является банкротство или несостоятельность хозяйствующих объектов.

Для оценки финансового состояния предприятия используют систему критериев для определения неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий.

Показателями для оценки удовлетворительности структуры баланса являются:

Коэффициент текущей ликвидности (уточненный вариант)

$$K_{Т.Л.} = \frac{\text{Форма №1 (стр.1200)}}{\text{Форма №1 (стр.1500)}},$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами

$$K_{с.о.с.} = \frac{\text{Форма №1}(\sum(\text{стр.1300} - 1100))}{\text{Форма №1 (стр.1200)}},$$

Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности

$$K_{в.} = \frac{K_{Т.Л.к.} + \frac{У}{Т}(K_{Т.Л.к.} - K_{Т.Л.н.})}{2},$$

где $K_{Т.Л.к.}$ – значение коэффициента текущей ликвидности в конце отчетного периода;

$K_{Т.Л.н.}$ – значение коэффициента текущей ликвидности в начале отчетного периода;

Т – продолжительность отчетного периода в месяцах;

У – период восстановления (утраты) платежеспособности.

Структура баланса удовлетворительная, т.к. коэффициент текущей ликвидности на начало и конец года выше нормального значения представлена в таблице 17.

Таблица 17

Оценка структуры баланса

Показатели	На начало года	На конец года	Норма коэффициента
Коэффициент текущей ликвидности	3,066	3,776	2
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,516	0,600	0,10
Коэффициент утраты платежеспособности предприятия	х	2,243	1

2.3. Анализ показателей по труду и заработной плате

Степень удовлетворения требований рынка конкурентоспособной продукции во многом определяется кадрами.

Основными задачами анализа персонала являются обеспечение соответствия структуры персонала изменяющимся потребностям производства, а также формирования заинтересованности в высоком уровне производительности труда.

Правильное использование средств на оплату труда является необходимым условием снижения себестоимости продукции.

Резервом снижения себестоимости продукции являются не только расходы на оплату труда, но и единый социальный налог, который зависит от величины фонда заработной платы.

Исходными данными анализа труда и заработной платы являются формы №1 – т (годовая) «Сведения о численности и заработной плате работников по видам деятельности», П – 4 (годовая) «Сведения о численности, заработной плате и движении работников».

Эффективность использования труда характеризуют показатели:

уровень и темпы снижения затрат заработной платы на единицу продукции;

уровень и темпы роста производительности труда;

использование фондов заработной платы;

соотношение роста производительности труда и средней заработной платы.

Анализ труда и заработной платы включает:

анализ состава персонала и их движение;

анализ использования рабочего времени;

анализ производительности труда;

анализ использования фонда заработной платы.

Анализ состава персонала предприятия проводится по категориям работающих. Исходные данные содержатся форме 1-т (годовая) (таблица 18)

Анализ обеспеченности предприятия кадрами.

Категории работающих	Фактически				Изменение	
	предыдущий год		отчётный год		Чел	уд. вес, %
	чел	уд. вес, %	Чел	уд. вес, %		
Основной вид деятельности (ОВД) из них:	3484	100	3487	100	3	X
Рабочие	3063	87,92	3058	87,70	-5	-0,22
руководители, специалисты, служащие	421	12,08	429	12,30	8	0,22
Неосновные виды деятельности	232	x	236	x	4	X
Всего	3716	x	3723	x	7	X

По сравнению с предыдущим годом численность работников ОВД на предприятии выросла на 3 человека. Наблюдается сокращение работников на 5 человек, увеличение среднесписочной численности руководителей, специалистов, служащих на 8 человек, а также увеличение численности работников неосновных видов деятельности на 4 человека.

Сокращение численности работников ОВД привело к изменению структуры персонала. Доля рабочих в общей численности работников ОВД снизилась на 0,22% при соответствующем росте служащих.

Схема анализа показателей по труду и заработной плате приводится на рисунке 6.

Изменение удельного веса отдельных категорий ОВД в общей численности ОВД целесообразно анализировать с позиций роста производительности труда и снижения общей численности ОВД.

Влияние удельного веса рабочих на выработку одного работника ОВД определяется по формуле:

$$\Delta B_{ОВД} = K_B * \left(\frac{y_{\Phi}^P}{y_B} - I \right),$$

где $\Delta B_{ОВД}$ – прирост выработки на одного работника ОВД за счет увеличения удельного веса рабочих, %;

K_B – коэффициент изменения выработки на одного рабочего;

y_{ϕ}^P, y_B^P – фактический и базисный удельный вес рабочих в общей численности ОВД, %.

Выработка на одного рабочего определяется отношением объема товарной продукции в сопоставимых ценах к численности рабочих.

Для этого пересчитывают объем товарной продукции предыдущего года в ценах отчетного года по всем видам продукции, работ, услуг.

Выработка на одного рабочего составила:

Предыдущий год 3889,39тыс.руб.

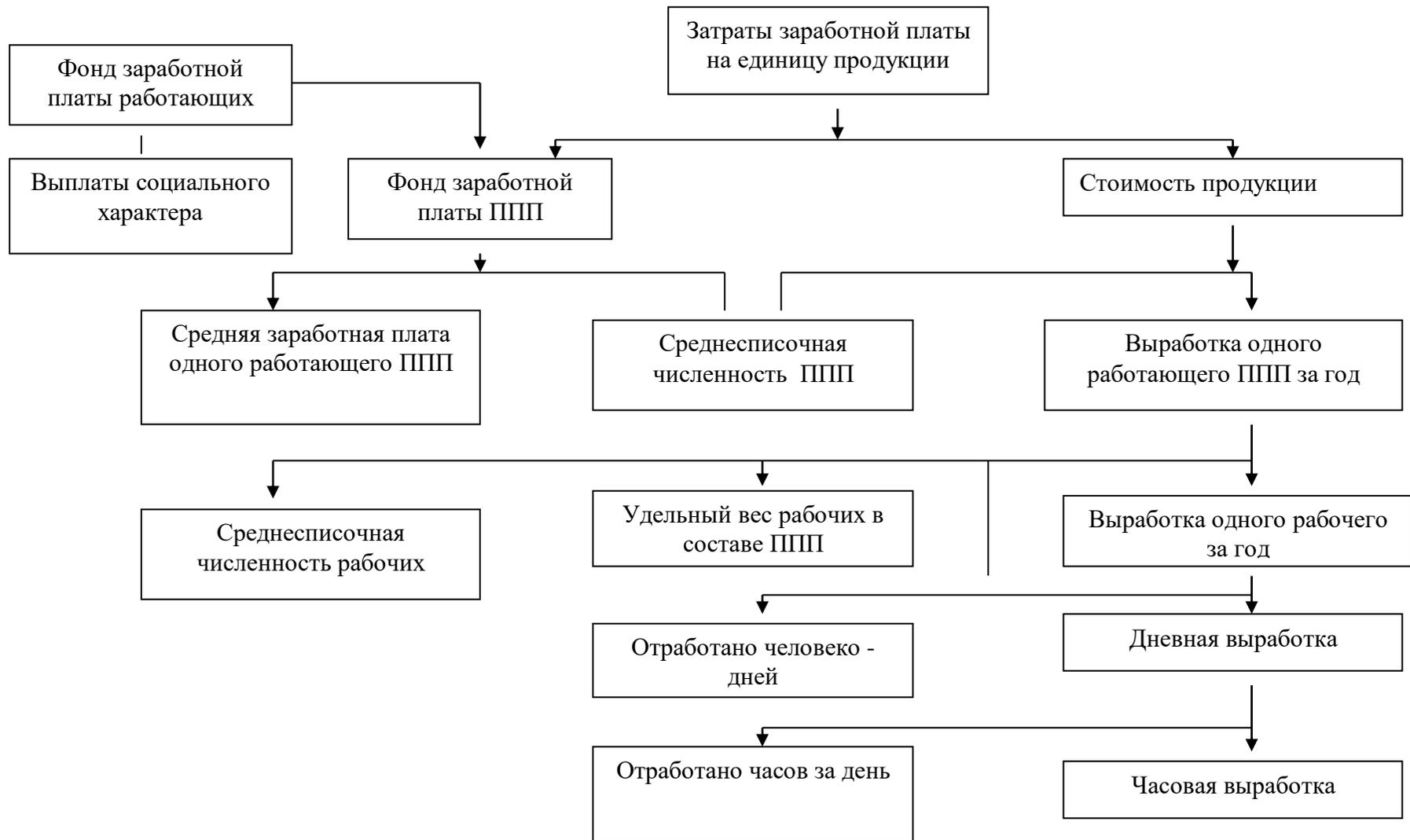


Рис. 6. Схема анализа показателей по труду и заработной плате

Отчетный год 3987,25тыс.руб.

Коэффициент изменения выработки рабочих составит:

$$K_B = (3987,25/3889,39) = 1,025$$

Снижение выработки на одного работника ОВД за счет снижения численности рабочих составит 0,26%.

На производительность труда рабочих оказывается большое влияние стабильность персонала предприятия. Данные о движении персонала на предприятии имеются в отделе кадров.

Анализ оборота персонала выполняется в аналитической таблице 19.

Таблица 19

Анализ движения персонала

Показатели	Рабочие	
	предыдущий год	отчётный год
Среднесписочная численность работников	3716	3723
Уволено всего	869	838
в том числе		
– по причинам текучести	869	838
– в связи с сокращением	0	0
Принято	1221	1544
Коэффициент оборота персонала		
– по приёму	0,328	0,414
– по увольнению	0,234	0,225
Коэффициент текучести персонала	0,234	0,225

По данным таблицы 19 видно, что коэффициент оборота персонала имеет достаточно высокое значение, что свидетельствует о низкой эффективности персонала и политики на предприятии. Так коэффициент текучести персонала в отчетном году вырос и составляет 0,225%. Чрезмерно высокий оборот персонала приводит к снижению выработки у работников, решивших уволиться с предприятия и вновь принятых, приводит к дополнительным затратам, связанным с обучением принятых работников и организацией работ по приему и увольнению работников.

Одним из важнейших условий роста объема производства, увеличения

выработки продукции на одного работника ОВД, рационального использования трудовых ресурсов является эффективное использование рабочего времени.

От использования рабочего времени зависит выработка на 1 работника ОВД, которая является наиболее универсальным показателем производительности труда.

По анализируемому предприятию фонд рабочего времени в часах на одного работника составил в предыдущем году 1430 час. В отчетном году 1442час.

Относительная экономия численности составит 29 человек.

$$\mathcal{E}_R = \frac{(1430 - 1442)}{1442} * 3487 = 29 \text{ чел}$$

Рост производительности труда за счет лучшего использования рабочего времени составит:

$$\Delta B = \frac{29 * 100}{3487 - 29} = 0,84\%$$

Динамика производительности труда отображена в таблице 20.

Таблица 20

Динамика производительности труда

Показатели	Предыдущий год	Отчетный год	Отклонение абс.	Темп роста, %
Выручка от реализации отчетного периода, тыс. руб.	13550644,8	13903551	352906	102,604
Численность работников ОВД, чел	3484	3487	3	100,086
Выработка на одного работника ОВД, руб	3889393	3987253	97860	102,516

По сравнению с предыдущим годом выработка на 1 работника ОВД увеличилась на 97860 руб.

Увеличение составило:

– за счет роста выпуска товаров и услуг – 101293 руб.

$$\Delta B_{\text{ОВД, №}} = (13903551 : 3484) - 3889393 = 101293 \text{ руб.}$$

– за счет роста численности – - 3433 руб.

$$\Delta B_{\text{ОВД №}} = (178851 : 907) - 3990686 = -3433 \text{ руб.}$$

Анализ использования заработной платы проводится по данным формы №1–Т (годовая).

Для анализа динамики заработной платы и выплат социального характера составляют аналитическую таблицу.

Из данных таблицы видно, что по сравнению с предыдущим годом фонд заработной платы по абсолютной величине увеличился по всем категориям работников.

Изменение фонда заработной платы работников ОВД оценивается также относительной величиной экономии (перерасхода), которую определяют по формуле:

$$\Delta \Phi_{\text{от}} = \Phi_0 - (\Phi_{\text{пер.баз}} * k + \Phi_{\text{пост.баз}}),$$

где $\Delta \Phi_{\text{от}}$ – откорректированный фонд на коэффициент выполнения плана выпуска продукции;

Φ_0 – фонд заработной платы за отчетный год;

$\Phi_{\text{пер.баз}}, \Phi_{\text{пост.баз}}$ – соответственно переменная и постоянная часть планового фонда заработной платы;

k – коэффициент выполнения плана производства продукции.

Уровень оплаты труда по категориям работающих характеризуется средней заработной платой.

Средняя заработная плата определяется отношением фонда заработной платы к среднесписочной численности работающих (таблица 21).

Рост среднегодовой заработной платы отчетного года к уровню предыдущего года составил по РОВ – 2,525%, по рабочим 4,999%.

Обобщающая оценка показателей по труду и заработной плате приводится в таблице 22, 23.

Динамика заработной платы

Показатели	Численность, чел				Фонд заработной платы, тыс.руб				Выплаты социального характера, тыс.руб			
	всего	ОВД		НоВД	всего	ОВД		НоВД	всего	ОВД		НоВД
		рабочие	служащие			рабочие	служащие			рабочие	служащие	
Предыдущий год	3716	3063	421	232	2771291	2400635	323328	47328	634,351	54950,7509	7401,007	1083,342
Отчетный год	3723	3058	429	236	2894163	2516547	329472	48144	686,539	57603,987	7541,6437	1102,02
Отклонение	7	-5	8	4	122872	115912	6144	816	52,188	2653,2361	140,63671	18,67831
Темп роста, %	100,188	99,837	101,900	101,724	104,434	104,828	101,900	101,724	108,227	104,828	101,900	101,724

Таблица 22

Анализ среднегодовой заработной платы

Категории работников	Среднегодовая заработная плата, тыс.руб		Темп роста, %
	предыдущий год	отчетный год	
Весь персонал, в том числе	745,773	777,374	104,237
Работники основного вида деятельности, из них:	775,876	795,469	102,525
- рабочие	783,753	822,939	104,999
- служащие, специалисты, руководители	768	768	100
Работники неосновного вида деятельности	204	204	100

Таблица 23

Обобщающие показатели по труду и заработной платы

Показатели	Год		Темп роста, %
	предыдущий	отчетный	
Выручка от реализации	12905376	13903551	107,735
Численность работников ОВД, чел	3484	3487	100,086
Выработка на работающего ОВД, руб.			
- в фактических ценах	3704183,7	3987253	107,642
- в ценах отчетного года	3889393	3987253	102,516
Среднегодовая заработная плата работника ОВД, руб.	775 876	795 469	102,525
Среднемесячная заработная плата работника ОВД, т. руб.	64,65637	66,28912	102,5253

Из приведенных данных видно, что в предыдущем году один работник ОВД при среднегодовой заработной плате 775,876 тыс. руб. выпускал продукции на 3704183,7 руб., а в отчетном году при среднегодовой заработной плате 795,469 тыс. руб. выпускает продукции на 3987253 руб.

Глава 3. Разработка мероприятий по снижению текучести персонала в организации

3.1. Определение причин и последствий текучести персонала в организации

В анализе текучести персонала применялись следующие методы:

- анализ документов;
- метод личностного опроса (анкетирование).

Применялись следующие методики:

- анкета "Текучесть персонала" (см. приложение А);
- анкета на изучение удовлетворенности работников своим трудом (см. приложение Б);
- опросник Хофстеда (см. приложение В);
- анкета " Особенности управления текучестью персонала" (см. приложение Г).

В исследовании причин текучести персонала приняли участие 35 человек в возрасте от 20 до 50 лет, доля руководителей составила - 20 %, специалистов – 34,3 %, служащих – 31,4 %, рабочих – 14,3 %.

По результатам анализа документов было выявлено, что в "Красноярскэнерго" отсутствует анкета увольняющегося, которая позволяет оценить причины ухода сотрудников из компании.

Статистика увольнений ведется по категориям работников и основаниям увольнения. По структурным подразделениям статистика увольнений отсутствует.

Определим уровень текучести персонала с помощью:

- коэффициента текучести (K_T);
- частного коэффициента текучести ($K_{Tч}$);
- коэффициента интенсивности текучести ($K_{ит}$).

Расчет данных коэффициентов представлен в таблице 24

Таблица 24

Уровень текучести персонала в организации

Коэффициент	Значение		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Коэффициента текучести (K_T), %	14,5	23,4	22,5
Частный коэффициент текучести (руководители) ($K_{Tч}$), %	1,6	3,13	0
Частный коэффициент текучести (специалисты) ($K_{Tч}$), %	6,45	14,1	18,3
Частный коэффициент текучести (служащие) ($K_{Tч}$), %	3,23	4,69	4,23
Частный коэффициент текучести (рабочие) ($K_{Tч}$), %	3,23	1,56	0
Коэффициент интенсивности текучести (руководители) ($K_{ит}$)	0,11	0,14	0
Коэффициент интенсивности текучести (специалисты) ($K_{ит}$)	0,43	0,61	0,80
Коэффициент интенсивности текучести (служащие) ($K_{ит}$)	0,22	0,20	0,18
Коэффициент интенсивности текучести (рабочие) ($K_{ит}$)	0,22	0,07	0
Коэффициент оборота персонала по приему	0,23	0,28	0,35
Коэффициент оборота персонала по выбытию	0,161	0,25	0,254
Коэффициент замещения рабочей силы	1,43	1,12	1,38
Коэффициент оборота персонала	0,39	0,53	0,61
Коэффициент постоянства персонала	61,77	63,72	70,65

Видно, что наблюдается повышенный уровень текучести персонала.

За рассматриваемый период наблюдается увеличение коэффициентов оборота по приему и выбытию персонала, а также коэффициента оборота персонала.

Коэффициент замещения рабочей силы в 2016 г. по сравнению с 2015 г. снизился, а в 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличился.

Соотношение коэффициентов текучести персонала за рассматриваемый период наглядно представлено на рисунке 7.

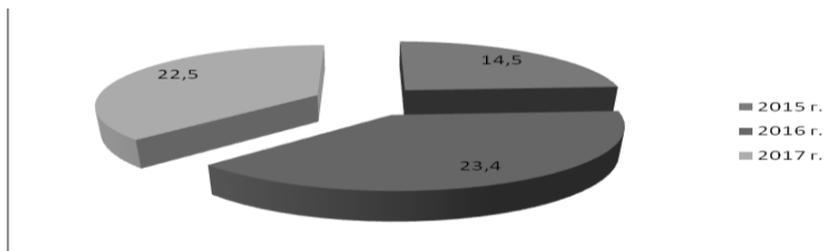


Рис. 7. Соотношение коэффициентов текучести персонала, в %

По рисунку 7 видно, что уровень текучести наиболее выражен в 2016 г. (23,4 %), наименее в 2015 г. (14,5 %).

Наибольший уровень текучести персонала наблюдается в категории специалистов, что наглядно представлено на рисунке 8.

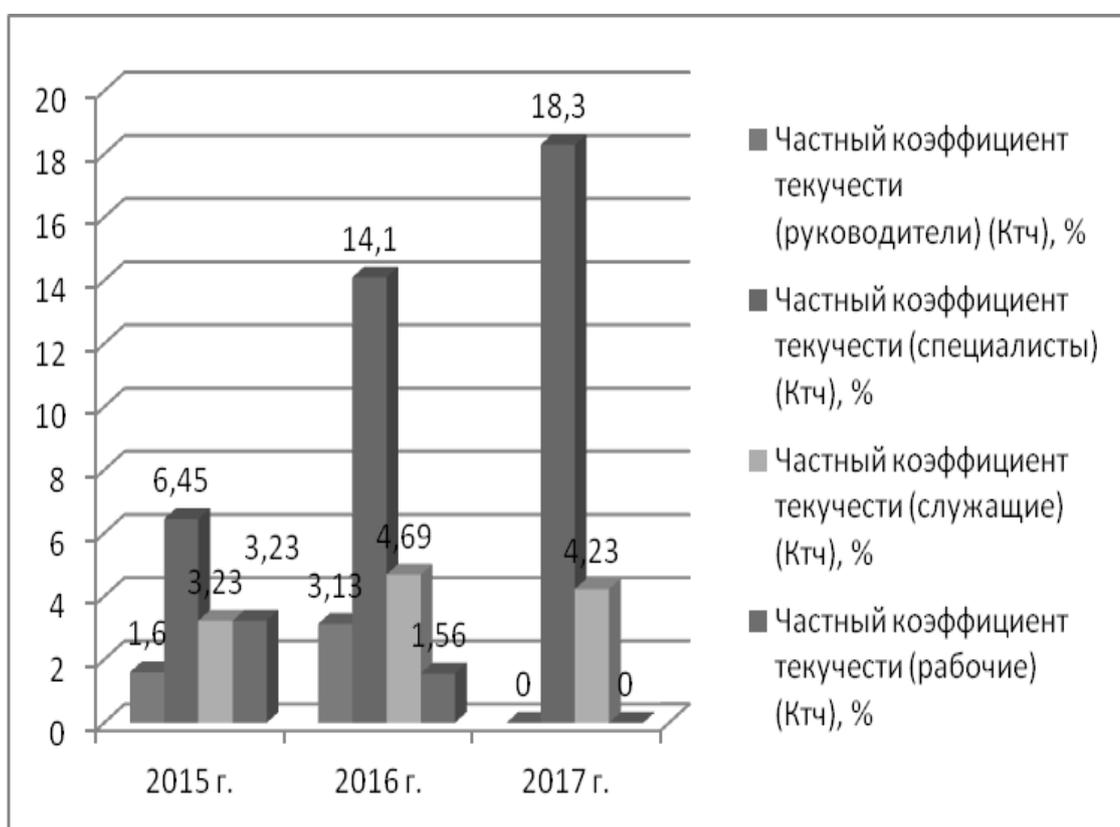


Рис. 8. Частные коэффициенты текучести по категориям персонала

По рисунку 8 видно, что в 2017 г. текучесть персонала отсутствует в таких категориях персонала как рабочие и руководители. За

рассматриваемый период наблюдается увеличение частного коэффициента текучести в категории специалистов.

Наибольшее значение коэффициента интенсивности текучести наблюдается в категории специалистов. В 2017 г. коэффициент интенсивности текучести в категориях руководителей и рабочих отсутствует.

Наглядно соотношение коэффициентов интенсивности текучести представлено на рисунке 9.

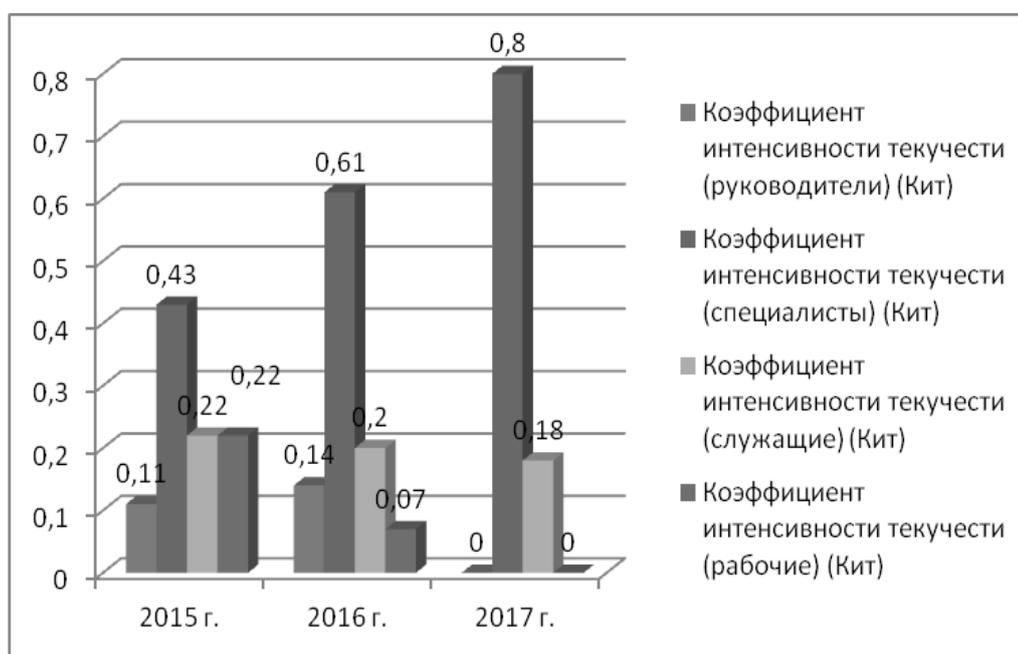


Рис. 9. Соотношение коэффициентов интенсивности текучести по категориям персонала

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

$$P_{\text{пер}} = B * T * Ч_{\text{т}},$$

где

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

B – среднедневная выработка на одного человека;

T – средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

$Ч_{\text{т}}$ – число выбывших по причине текучести.

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

$$P_o = (Z_o * D_{\text{тек}}) / K_{\text{изм}},$$

где

P_o – потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

Z_o – затраты на обучение и переобучение;

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

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

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

$$П_{пр} = C_{рв} * K_{сп} * Ч_y,$$

где

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

$C_{рв}$ – средняя дневная выработка;

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

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

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

$$П_{пр/нов} = C_{рва} * K_m * Ч_m,$$

где

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

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

K_m – помесечный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;

$Ч_m$ – число дней в соответствующем месяце.

Затраты по проведению набора персонала в результате текучести. Определяются как произведение затрат на набор и доли текучести в общем

числе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работников по формуле:

$$З_{\text{н/тек}} = (З_{\text{наб}} * Д_{\text{тек}}) / К_{\text{изм}},$$

где:

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

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

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

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

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

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

$$П_{\text{бн}} = (Б_{\text{общ}} * Д_{\text{бр/н}} * Д_{\text{тек}}) / К_{\text{изм}},$$

где

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

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

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

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

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

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

Уровень экономических потерь, вызванных текучестью персонала в 2017 г., представлен в таблице 25.

Таблица 25

Уровень экономических потерь, вызванных текучестью персонала

Показатель	Расчет (р.)
Потери, вызванные перерывами в работе	$P_{пер} = 5460,2 * 5 * 18 = 491418$
Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников	$P_o = (5000 * 0,89) / 0,9 = 4944$
Затраты по проведению набора персонала	$Z_{н/тек} = (2500 * 36,9) / 0,9 = 102500$
Общая величина экономического ущерба (Σ всех потерь)	598862

Итак, из таблицы 25 видно, что общая величина экономического ущерба, вызванного текучестью персонала составит 598862 р.

Определим причины текучести персонала "Красноярскэнерго".

На рисунке 10 представлена выраженность мотивов, побудивших персонал устроиться в данную компанию.



Рис. 10. Мотивы, побудившие персонал устроиться в "Красноярскэнерго"

По рисунку 10 видно, что большинство сотрудников устроились в "Красноярскэнерго" из – за возможности реализовывать свои знания и способности и только 2,9 % сотрудников из-за социальных гарантий.

Эмоциональное отношение сотрудников к коллективу выражено на среднем уровне, что наглядно представлено на рисунке 11.

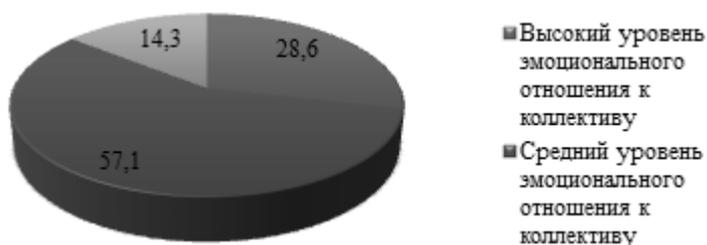


Рис. 11. Уровень эмоционального отношения к коллективу

Уровень удовлетворенности сотрудников направлениями деятельности коллектива представлен на рисунке 12.

По рисунку 12 видно, что сотрудники " Красноярскэнерго" не удовлетворены определением рабочих заданий, решением социальных проблем, а также в коллективе присутствует моральная неудовлетворенность трудом.

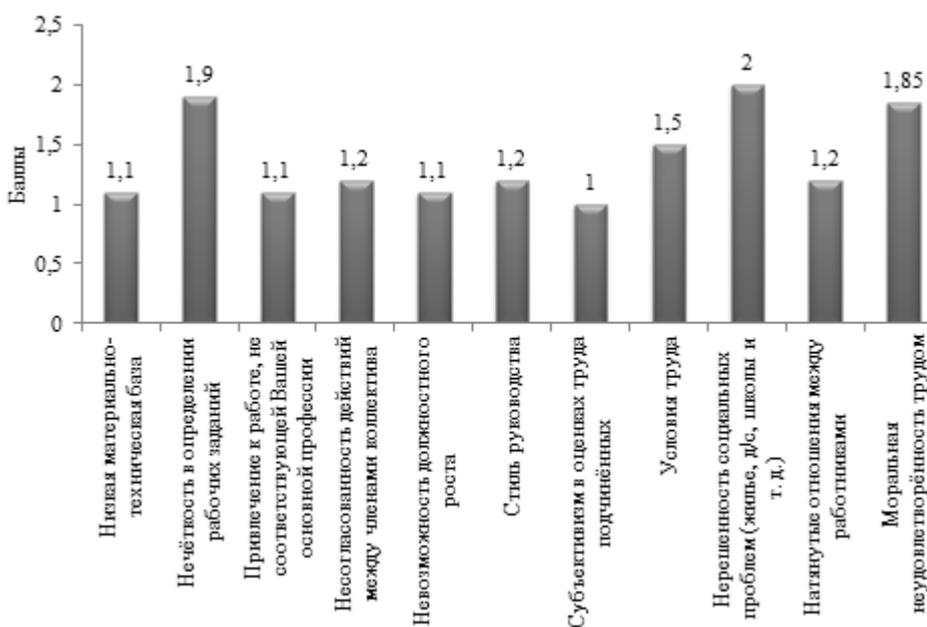


Рис. 12. Уровень удовлетворенности сотрудников направлениями деятельности коллектива

Определяя уровень удовлетворенности работников своим трудом было выявлено, что персонал компании неудовлетворен таким составляющими труда, как: уровень заработной платы, система премирования, однако

удовлетворен возможности обучения и развития, санитарно-гигиеническими условия труда, содержанием работы, отношениями с руководителем, степенью обеспеченности всем необходимым

С помощью модифицированного варианта опросника Г. Хофстеда были определены профессионально важные ценности для сотрудников "Красноярскэнерго".

В таблице 26 выраженность профессионально важных ценностей идеальной работы для сотрудников "Красноярскэнерго".

Таблица 26

Профессионально важные ценности идеальной работы

№	Профессионально важные ценности	Значение
1	Достаточное время для личной или семейной жизни	3,1
2	Хорошие условия труда (вентиляция и освещение, рабочее пространство и другие гигиенические факторы)	2,1
3	Хорошие рабочие отношения с непосредственным руководителем	2,3
4	Гарантии занятости	3,4
5	Работа с людьми, которые хорошо сотрудничают друг с другом	2,1
6	Возможность влиять на решение непосредственного руководителя, принимаемое по профессиональным вопросам	3,3
7	Возможность продвижения по карьерной лестнице	1,2
8	Элементы разнообразия и риска в работе	5,1

На основании данных таблицы 26 построим профиль идеальной работы на рисунке 13.



Рис. 13. Профиль идеальной работы

Значимость в баллах имеет следующие значения:

1 – наиболее важно;

2 – очень важно;

3 – умеренно важно;

4 – малозначимо;

5- неважно.

По рисунку 13 видно, что наиболее важными профессиональными ценностями для сотрудников компании являются: возможность продвижения по карьерной лестнице, хорошие условия труда, хорошие рабочие отношения с непосредственным руководителем, работа с людьми.

Умеренно важными являются такие ценности, как достаточное время для личной или семейной жизни, гарантии занятости, возможность влиять на решение непосредственного руководителя.

Неважным являются элементы разнообразия и риска в работе.

В опросе на определение особенностей управления текучестью персонала принял участие руководитель отдела персонала.

По результатам опроса было выявлено, что в компании управление текучестью персонала не проводится.

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

Среди методов снижения текучести персонала применяемых в «Красноярскэнерго» руководитель отдела персонала выделяет:

- совершенствование системы оплаты труда и мотивации персонала;

- ведение статистики увольнений по категориям персонала;

Помощь увольняемым работникам не оказывается.

Основными причинами текучести персонала являются неконкурентоспособная система оплаты труда, неудовлетворительные условия труда, проблемные взаимоотношения с руководителем.

Наглядно причины текучести персонала в "Красноярскэнерго" представлены на рисунке 14.

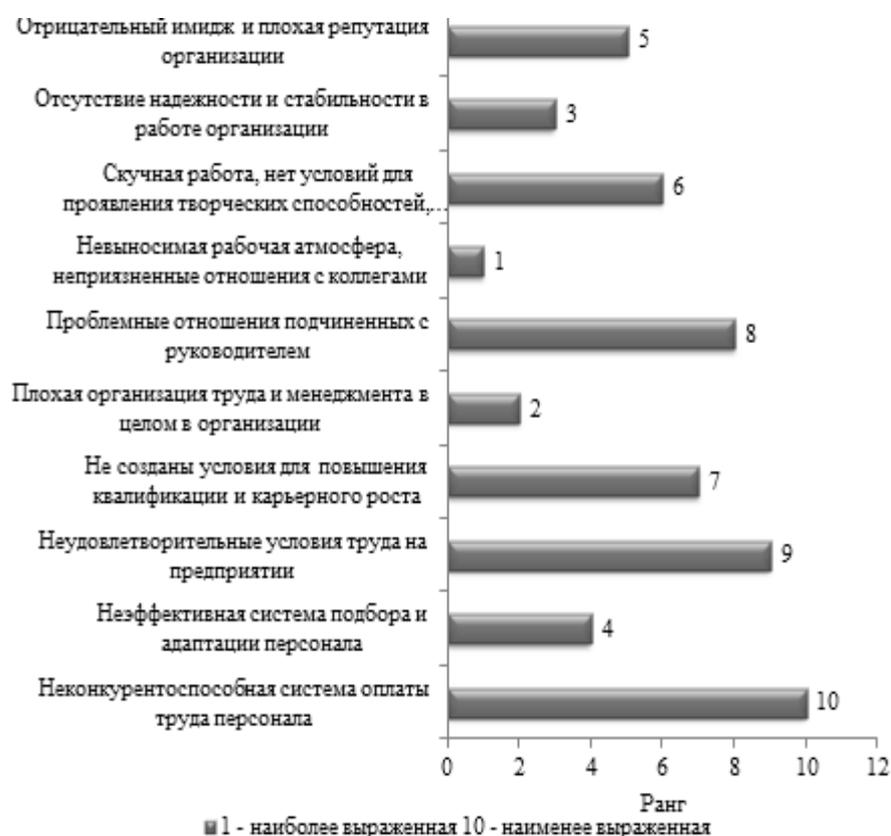


Рис. 14. Причины текучести персонала

Итак, по результатам анализа текучести персонала в "Красноярскэнерго" были выявлены достоинства и недостатки, представленные в таблице 27.

Таблицы 27

Выявленные достоинства и недостатки

Метод	Достоинства	Недостатки
Анализ документов	Ведение статистики увольнений по категориям работников и основаниям увольнения	Отсутствие разработанной анкеты увольняющегося Не ведение статистики увольнений по подразделениям и возрасту
Расчет уровня текучести персонала	Отсутствие текучести персонала в 2017 г. в категории рабочих и руководителей увеличение оборота коэффициента оборота по приему	Повышенный уровень текучести персонала. Высокий уровень текучести персонала в категории специалистов
Расчет уровня экономических потерь, вызванных текучестью персонала	Небольшая сумма потерь, обусловленных необходимостью обучения новых работников	Большая сумма экономического ущерба вызванного текучестью персонала

Определение оснований увольнений, предусмотренных ТК РФ	Наибольшее количество выбывших по собственному желанию Снижение численности сотрудников выбывших по инициативе работодателя	Увеличение численности выбывших за нарушение трудовой дисциплины
---	--	--

Окончание таблицы 27

Анкета "Текучесть персонала"	Удовлетворенность персонала условиями труда, стилем руководства, возможностями карьерного роста	Выраженность эмоционального отношения к коллективу на среднем уровне Нечеткость в определении рабочих заданий Нерешенность социальных проблем Моральная неудовлетворенность трудом
Анкета на изучение уровня удовлетворенности трудом	Удовлетворенность уровнем заработной платы, содержанием работы, санитарно-гигиеническими условиями труда, системой премирования, перспективой карьерного роста, отношениями с руководителем, возможностью обучения и развития	Неудовлетворенность организацией труда, отношениями в коллективе, решением социальных вопросов
Модифицированный вариант опросника Г.Хофстеда	Значимость возможности продвижения по карьерной лестнице, хороших условий труда, рабочих отношений с непосредственным руководителем	Неважность элементов разнообразия в работе
Анкета "Особенности управления текучестью персонала"	Определение коэффициента текучести персонала Применение методов снижения текучести персонала	Отсутствие управления текучестью персонала Неоказание помощи увольняемым работникам Малое количество применяемых методов снижения текучести персонала Невыносимая рабочая атмосфера Плохая организация труда Отсутствие надежности и стабильности в работе

Итак, по таблице видно, какие в организации существуют проблемы:

- повышенный уровень текучести персонала;
- большая сумма экономического ущерба вызванного текучестью персонала;
- отсутствие разработанной анкеты увольняющегося;
- не ведение статистики увольнений по подразделениям и возрасту;
- отсутствие управления текучестью персонала;
- неоказание помощи увольняемым работникам;
- малое количество применяемых методов снижения текучести персонала;

- неудовлетворенность персонала организацией труда, отношениями в коллективе, решением социальных вопросов.

3.2. Мероприятия по снижению текучести персонала

После проведения анализа текучести персонала в "Красноярскэнерго", мы выявили ряд проблем, на основе которых были разработаны мероприятия по снижению текучести персонала представленные в таблице 28.

Таблица 28

Проектные мероприятия по совершенствованию организационной культуры как фактора повышения трудовой мотивации

Выявленные проблема / недостаток	Мероприятия по снижению текучести персонала	Документационное обеспечение
Повышенный уровень текучести персонала	Снижение текучести персонала путем расширения используемых методов: а) проведение тренинга на сплочение коллектива; б) определение способов социальной поддержки сотрудников; в) совершенствование организации трудовой деятельности (распределение работы)	Проект программы тренинга на сплочение коллектива Проект программы социальной поддержки сотрудников Проект плана распределения работы
Большая сумма экономического ущерба вызванного текучестью персонала		
Неудовлетворенность персонала организацией труда, отношениями в коллективе, решением социальных вопросов		
Малое количество применяемых методов снижения текучести персонала		
Отсутствие управления текучестью персонала	Разработка технологии управления текучестью персонала	Проект технологии управления текучестью персонала
Не ведение статистики увольнений по подразделениям и возрасту		
Отсутствие разработанной анкеты увольняющегося	Разработка анкеты увольняющегося сотрудника	Проект анкеты увольняющегося
Неоказание помощи увольняемым работникам	Разработка программы аутплейсмента	Проект программы аутплейсмента

Разработанные мероприятия предполагают расширение используемых методов снижения текучести персонала, разработку технологии управления текучестью персонала, разработку анкеты увольняющегося сотрудника, разработку программы аутплейсмента.

Целями программы тренинга на сплочение коллектива являются:

- сплочение коллектива;
- повышение коммуникативной компетентности;

- совершенствование навыков командного взаимодействия;
- развитие организационной культуры.

Темы тренинга на сплочение коллектива:

- выработка и принятие совместных правил, направленных на повышение эффективности командной работы;
- осознание себя командой и понимание общекомандных целей;
- отработка командного взаимодействия с использованием упражнений веревочного курса. Роль невербальных способов общения в достижении целей;
- Основы конфликтологии. Стратегии и тактики эффективного общения. Диагностика и принятие эффективных способов;
- спор и дискуссия. Отличия. Правила проведения дискуссий. Тренировка действенных способов выработки общего мнения и прихода к согласию;
- распознавание и недопущение манипуляций при общении. Неманипулятивные способы воздействия. Выработка формальных неманипулятивных шаблонов для прояснения внутрифирменных отношений;
- психэкология в практике общения;
- формирование корпоративного и личного имиджа сотрудников.

Продолжительность тренинга 3 дня, третий день предполагает выезд на природу с целью преодоления сотрудниками различных препятствий в составе команды.

При проведении тренинга следует соблюдать общепринятые правила проведения тренинга:

- правило "здесь и теперь". Важно, чтобы разбирались процессы, мысли и чувства, возникающие в группе в данный момент. Таким образом, участников приучают сосредотачивать внимание на себе и на происходящем вокруг них в настоящее время. То, как проявляет себя человек "здесь и

сейчас", показывает, как он ведет себя "по жизни". И на это стоит обращать внимание участников тренинга;

- правило искренности и открытости. Необходимо добиваться того, чтобы члены группы не лицемерили и не лгали. Признак сильной и здоровой личности – это определенная открытость окружающим своих чувств по поводу происходящего. Это основа эффективного межличностного взаимодействия. Естественно, в начале работы группы, этого добиться невозможно. Не всегда нужно добиваться полного самораскрытия в группе сотрудников предприятия, которым предстоит продолжать работать вместе. Но каждый участник группы должен чувствовать себя защищенным и иметь право раскрыться в той мере, в какой он считает нужным для данного момента;

- правило "Я". В группе запрещается использовать рассуждения типа: "У всех такое мнение...", "Мы считаем..." и им подобные. Эти высказывания перекладывают ответственность за чувства и мысли конкретного человека на несуществующее "мы". Все высказывания должны строиться с использованием "я". Тем самым, мы учим человека брать ответственность на себя и принимать себя таким, каков он есть;

- правило активности. В группе не должно быть пассивных наблюдателей. Упражнения включают всех участников в их отработку. Если участники группы отказываются принимать участие в отработке навыков и форм поведения, но стоит уделить внимание обсуждению их мотивации целей присутствия на тренинге;

- правило конфиденциальности. Все, что говорится в группе относительно участников, должно оставаться внутри группы. Это естественное этическое требование, которое является условием создания атмосферы психологической безопасности и самораскрытия. Но конкретные приемы, знания, техники могут и должны использоваться вне группы в профессиональной деятельности, в повседневной жизни.

Проект программы социальной поддержки сотрудников предполагает разработку комплекса гарантий, компенсаций, льгот и возможностей, которые " Красноярскэнерго" предоставляет сотрудникам помимо заработной платы в целях их мотивации, привлечения и удержания, а также заботы об их работоспособности, возможностях самореализации, условиях труда и жизни.

Используемые методы в тренинге и их характеристика представлены в таблице 29.

Таблица 29

Характеристика методов проведения тренинга

Метод	Характеристика
Групповая дискуссия	Представляет собой совместное обсуждение спорных вопросов, позиций и стратегий поведения участников. Этот метод дает участникам возможность увидеть проблему с разных сторон, пережить различные ситуации общения внутри группы, самостоятельно ответить на поставленные ими вопросы, прийти к какому-либо решению. Тренер может управлять дискуссией с помощью поставленных вопросов или тем для обсуждения. Дискуссия может и не управляться, тогда темы выбирают сами участники.
Игровые методы	Включают в себя ситуационно-ролевые, дидактические, творческие, организационно-деятельные, имитационные, деловые игры. Использование игровых методов в тренингах чрезвычайно продуктивно. На стадии знакомства с группой игры нужны для преодоления скованности и напряженности, снятия "психологической защиты". Игры применяют для диагностики трудностей в общении и психологических проблем участников тренинга. В игре происходит обучение новым навыкам, тренируются необходимые профессиональные умения. Происходит самораскрытие участников, повышается их творческий потенциал.
Моделирование ситуаций	Часто во время тренинга необходимо понять, как человек ведет себя в рабочей ситуации, какими шаблонами поведения пользуется.
Техники развития сенсорной чувствительности	С помощью данных методов участники развивают у себя умение воспринимать, понимать и оценивать других людей, самих себя, свою группу. С помощью специальных упражнений участники получают вербальную и невербальную информацию о том, как их воспринимают другие люди, насколько точно их собственное самовосприятие, насколько влияет внешнее мнение на их поведение.
Медитативные техники	Используют для снятия излишнего напряжения у участников группы, развития у них дополнительных ресурсов. Подобного рода техники тренер может проводить с участниками группы, одновременно обучая их различным приемам самостоятельной медитации. Работа с коррекцией своего эмоционального и физического состояния - важная часть тренинга. Она повышает устойчивость участников тренинга к стрессовым ситуациям, делает их поведение более гибким, уменьшает степень страха перед неопределенными или незнакомыми ситуациями.

Кейс	Проблемная ситуация, требующая ответа и нахождения решения. Решение кейса может происходить как индивидуально, так и в составе группы. Основная задача кейса научиться анализировать информацию, выявлять основные проблемы и пути решения, формировать программу действий.
Лекция	Вербальное представление информации лектором, тренером или выступающим.

Социальная поддержка сотрудников включает в себя:

- гарантии, предоставляемые работникам в соответствии с законодательством РФ;
- различные виды материальной помощи;
- корпоративный социальный пакет (возможность пользоваться объектами социальной сферы и участвовать в корпоративных мероприятиях, конкурсах, праздниках);
- индивидуальный социальный пакет (ДМС, обучение, страхование).

Проект плана распределения работы предполагает разработку бланка по планированию руководителями деятельности подчиненных на неделю.

В план включаются следующие данные:

- наименование и содержание функции;
- наименование, содержание и виды деятельности / поручения;
- сроки исполнения;
- исполнители;
- подпись исполнителя;
- отметка о выполнении.

План распределения работы представлен в таблице 30.

Таблица 30

План распределения работы "Красноярскэнерго"

п/п	Наименование и содержание функции	Наименование, содержание и виды деятельности / поручения	Срок исполнения	Исполнители	Подпись исполнителя	Отметка о выполнении

Разработка технологии управления текучестью персонала в "Красноярскэнерго" предполагает следующие этапы:

- определение уровня текучести персонала (определение коэффициента текучести (K_T), частного коэффициента текучести ($K_{Tч}$), коэффициента интенсивности текучести ($K_{ит}$)).

Следует определять частный коэффициент текучести по:

- структуре персонала (пол, уровень образования, возраст, квалификация);

- по структурным подразделениям (отдел продаж, отдел операторов, отдел персонала, бухгалтерия, салон красоты);

- определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью персонала с помощью следующих показателей:

- потери рабочего времени: временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового работника, в течение которого незаполненное рабочее место не производит продукцию;

- потери, вызванные проведением процедуры увольнения;

- потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место;

- затраты на обучение принятого на работу сотрудника;

- снижение производительности труда сотрудников, решившихся уволиться (проведение социологического исследования на основе опроса, интервьюирования);

- затраты на формирование стабильных трудовых коллективов с нормальным социально-психологическим климатом;

- определение причин текучести персонала, которые могут анализироваться в двух аспектах:

основания расторжения трудовых отношений, перечисленных в ТК РФ;

определение мотивационной структуры выбытия персонала (реальные причины, побуждающие работника принять решение об уходе из организации);

- определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести, которые соответственно подразделяются на три группы: технико-экономические, организационные, социально-психологические;

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

Структура анкеты увольняющегося сотрудника (Приложение Д) содержит в себе: Ф.И.О., занимаемую должность, срок работы в компании, факторы мешающие трудовой деятельности, оценка организации рабочего места, уровень удовлетворенности оплатой труда, оценку продолжительности и интенсивности оплаты труда, оценку социально – психологического климата, оценку отношений с непосредственным руководителем, оценка социальной удовлетворенности.

Разработка программы аутплейсмента предполагает оказание отделом персонала помощи, увольняемым работникам психологической, информационной, консультационной.

При увольнении работника можно обеспечить пакетом информации, документов, консультаций.

Работнику следует предоставлять:

- рекомендательные письма;

- психологическая консультация;
- обучение методам поиска работы; обучение работы с персональными агентствами;
- консультация по порядку обращения на биржу труда, предоставление соответствующих документов, информирование о сроках;
- консультация и памятка, как вести себя на собеседовании; грамотно составленное резюме;
- список персональных агентств;
- список территориальных управлений Комитета труда и занятости;
- размещение объявления в Интернете о поиске работы для сотрудников, имеющих квалификацию;
- список фирм, где набирается персонал.

Введение программы аутплейсмента позволит:

- снизить количество претензий от уволенных;
- уменьшить число компенсационных выплат увольняемым сотрудникам;
- сохранить положительный имидж компании;
- остаться в хороших отношениях с увольняемым сотрудником.

Программа аутплейсмента применяется в тех случаях, когда увольнение не является следствием невыполнения работником своих обязанностей, а связано с процессом реорганизации, сокращения штата или ликвидации предприятия.

Аутплейсмент состоит из следующих частей:

- проведение анализа профессионализма работника;
- обучение работника написанию резюме, сопроводительного письма, прохождению собеседования;
- консультирование руководителя компании работника по бесконфликтному увольнению;

- оказание помощи работнику в составлении стратегии поиска новой работы (описание последовательности действий, методов поиска работы);

- советы работнику по прохождению испытательного срока на новом месте работы.

Более детально процесс включает в себя следующие пакеты услуг:

- Информационный пакет:

консультации по рынку труда, анализ ситуации на рынке труда;

консультации по вопросам Трудового законодательства;

составление списка ведущих персоналаых агентств, служб занятости, потенциальных компаний работодателей;

- программа "продвижения" кандидата на рынке труда:

подготовка рекомендательных писем, характеристик;

обучение эффективным приемам поиска работы и борьбе со стрессами;

разработка и профессиональное составление резюме;

рассылка резюме в ведущие персоналаые агентства;

размещение резюме на интернет порталах по трудоустройству;

рассылка прямым потенциальным работодателям

тренинг по прохождению собеседования при приеме на работу, включая речь, мимику, жесты

отработка приемов телефонного общения;

- психологический пакет:

оценка профиля личности, определение потенциала кандидата;

разработка индивидуальных планов поиска работы;

психологическая поддержка на любой стадии этапа трудоустройства и адаптации;

- технический пакет:

обеспечивает доступ в Интернет для поиска вакансий;

обеспечение возможностью пользоваться электронной почтой и факсом для рассылки резюме прямым работодателям и ведущим персоналым агентствам.

3.3. Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

В данном разделе будет дано социально - экономическое обоснование сущности проекта "Снижение текучести персонала в "Красноярскэнерго".

Существует 4 показателя эффективности проекта:

- экономический;
- бюджетный;
- финансовый;
- социальный.

Для данного проекта следует использовать экономический и социальный показатели.

Проблема: необходимость снижения текучести персонала в "Красноярскэнерго".

Для решения выявленной проблемы следует решить следующие задачи:

- определить экономическую эффективность проекта;
- рассчитать необходимые единовременные и текущие затраты на проект;
- определить социальную эффективность проекта.

Экономическая эффективность представляет собой многофакторное комплексное понятие, учитывающее финансовые последствия после реализации проекта.

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных изменений в организации.

Все затраты могут быть текущими и разовыми.

При комплексной оценке экономической и социальной эффективности экономическая эффективность является главным показателем, а социальная эффективность – ограничением.

Комплексная оценка включает в себя:

- учет общей экономической эффективности социальных мероприятий;
- периодический расчет и отслеживание динамики обобщающих показателей финансовой и социальной эффективности.

При оценке экономической эффективности учитываются единовременные на предложенные мероприятия по формуле:

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4},$$

где

K_{y1} – предпроизводственные затраты, р.;

K_{y2} – капитальные вложения на внедрение мероприятия, р.;

K_{y3} – сопутствующие вложения, вызванные внедрением мероприятий, р.;

K_{y4} – сопутствующие вложения при использовании материалов и результатов мероприятий, р..

Предпроизводственные затраты K_{y1} включают в себя затраты на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом. Если работы организация выполняет силами своих работников, то затраты следует определять по формуле:

$$K_{y1} = \left(\sum_{i=1}^n Z_i M_i \right) \cdot K_z \cdot K_c + Z_p$$

где

Z_i – месячный оклад работника, занятого разработкой, р.;

Разработкой новых проектов будет заниматься сотрудник отдела персонала, месячный оклад которого составляет 12000 р.

M_i – количество месяцев работы в году i -го работника, занятого разработкой проекта $i=2$;

n – количество работников, занятых разработкой организационного проекта, чел.;

K_d – коэффициент, учитывающим дополнительную заработную плату (дополнительная заработная плата сотруднику не предусматривается);

K_c – коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование;

Z_d – другие расходы, связанные с разработкой и внедрением оргпроекта, р.

Расходы, связанные с разработкой и внедрением организационного проекта будут включать:

- канцелярские расходы составляют 150 р. ежемесячно;
- телефонные расходы составляют 500 р. ежемесячно;
- расходы по использованию ЭВМ и организационной техники составляют 780 р. ежемесячно.

Расходы, связанные с разработкой и внедрением организационного проекта за два месяца составят: $(150+500+780)*2 = 2860$ р.

$$K_{y1} = 12000*1*1,30 + 2860 = 18460 \text{ р.}$$

(что за 2 месяца составит 36920 р.)

Далее, просчитаем капитальные затраты K_{y2} , связанные с внедрением мероприятий по формуле:

$$K_{y2} = K_{т.с.у} + K_{т.м.н} + K_{и} + K_{срз} + K_{пк} + K_{ос} - K_{в},$$

где

$K_{т.с.у}$ – затраты на приобретение вычислительной техники, средств связи (определяются по преysкурантным ценам), р.;

$K_{т.м.н}$ – затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления, р.;

$K_{и}$ – затраты на покупку производственно- хозяйственного инвентаря определяется по преysкурантным ценам), р.;

$K_{с.р.з}$ – затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприятиями по совершенствованию управления персоналом, р.;

$K_{п.к}$ – затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий;

$K_{о.с}$ – затраты на пополнение оборотных средств;

$K_{в}$ – сумма реализации высвобожденных в результате внедрения оргпроекта технических средств управления.

В нашем случае:

$K_{т.с.у} = 0$ р.

$K_{т.м.н} = 0$ р., $K_{и} = 0$ р. (т. к. на покупку производственно-хозяйственного инвентаря не будет затрачиваться дополнительных средств).

$K_{с.р.з} = 0$ р. (т. к. разработка и внедрение организационного проекта будет осуществляться в зданиях и помещениях компании).

$K_{п.к} = 220100$ р. (проведение тренинга на сплочение для 71 сотрудника (стоимость участия 3100 р./чел.).

$K_{о.с} = 5150$ р. (для создания необходимого материала).

$K_{в} = 0$ р.

Таким образом, согласно нашим расчетам по формуле 3.14 капитальные затраты составят 225250 р.

Производственные сопутствующие вложения K_{y3} будут равны 0 р. т.к. нами не используются затраты на приобретение или изготовление основных и оборотных фондов.

Показатель K_{y4} (вложения при использовании материалов и результатов проекта) будет равен 0 р.

Таким образом, сложим имеющиеся четыре группы затрат:

$$K_y = 36986 + 225250 + 0 + 0 = 262236 \text{ р.}$$

Таблица 31.

Структура затрат на внедрение мероприятий по снижению текучести персонала

№ п/п	Структура затрат	Затраты, р.
Единовременные затраты		
1	Предпроизводственные затраты	36920
1.1	Заработная плата сотрудника (2 мес.)	12000
1.2	Социальные отчисления	3600
1.3	Материальные затраты на разработку проекта на 2 мес.	2860
2	Затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления	225250
2.1	Проведение тренинга на сплочение для 71 сотрудника	220100
2.2	Приобретение необходимых материалов (канцтовары, расходные материалы для оргтехники и т.п.)	5150
Итого		262170

Таким образом, затраты на реализацию проекта в соответствии с таблицей 31 составят 262170 р.

Для расчета годового экономического эффекта полученные затраты необходимо вычесть из экономических результатов по данному проекту:

$$\mathcal{E}_T = P - K,$$

где

Δ_T – экономический эффект, р.;

P – экономические результаты осуществления мероприятий по совершенствованию системы и технологии УП, р.;

K – затраты на осуществление этих мероприятий за расчетный период, р.

Покрытие расходов на разработанные мероприятия предполагается за счет сокращения уровня экономических потерь, вызванных текучестью персонала.

$\Delta_T = 598862$ (экономические потери) – 262170 (затраты на мероприятия) = 336692 р.

Таким образом, поскольку годовой экономический эффект от внедрения проектных мероприятий составляет 336692 р. и является положительным, можно сделать вывод об экономической целесообразности проекта и следовательно рекомендации к внедрению.

Социальная эффективность предложенных нами мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных изменений. К числу позитивных можно отнести следующие:

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня;
- обеспечение возможности снижения негативных последствий высвобождения работников;
- сокращение текучести персонала;
- сокращение числа конфликтов в связи с необоснованным увольнением персонала;
- снижение текучести персонала, проработавших в организации менее одного года в связи с нереализованными ожиданиями;
- увеличение удельного веса работников, выразивших удовлетворение условиями для общения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Текучесть персонала представляет собой движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Текучесть персонала представляет собой отношение количества работников, ушедших из компании, к среднесписочному числу работников. Число работников, ушедших из компании, складывается из сотрудников, уволившихся по собственному желанию и сотрудников, уволенных по инициативе руководителя.

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

Отношение частного коэффициента текучесть к общему по предприятию называется коэффициентом интенсивности текучесть.

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

Выделяют следующие формы и виды текучесть персонала: активную, пассивную, внутриорганизационную, внешнюю.

Также текучесть персонала может быть фоновая, сверхнормативная, общая, частная, потенциальная и фактическая.

Еще одно классификация выделяет две основные разновидности текучесть персонала: физическую и скрытую (психологическую).

Физическая текучесть персонала предполагает перемещения работников между предприятиями и отраслями, когда работники в силу разных причин увольняются и покидают организацию.

Скрытая, или психологическая текучесть персонала характерна в тех случаях, когда работники физически не покидают организацию, но фактически перестают работать, выключаются из ее организационной деятельности.

На текучесть персонала могут оказывать влияние следующие группы факторов: управляемые, частично управляемые, неуправляемые.

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

Мероприятия по сокращению текучести персонала делятся на следующие группы:

- технико-экономические;
- организационные;
- воспитательные;
- социально-психологические;
- культурно-бытовые.

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

Основная цель управления текучестью персонала заключается в оптимизации ее уровня.

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

- определение уровня текучести персонала;

- определение уровень экономических потерь, вызванных текучестью персонала;
- определение причин текучести персонала;
- определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести;
- определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Итак, по результатам анализа текучести персонала "Красноярскэнерго" было выявлено, что в "Красноярскэнерго" отсутствует анкета увольняющегося, которая позволяет оценить причины ухода сотрудников из компании.

Статистика увольнений ведется по категориям работников и основаниям увольнения, по структурным подразделениям статистика увольнений отсутствует.

В компании наблюдается повышенный уровень текучести персонала, а также увеличение коэффициентов оборота по приему и выбытию персонала, а также коэффициента оборота персонала.

Наибольший уровень текучести персонала наблюдается в категории специалистов, в таких категориях персонала как рабочие и руководители отсутствует.

Общая величина экономического ущерба, вызванного текучестью персонала составит 598862 р.

Многие сотрудникив устроились в "Красноярскэнерго" из-за возможности реализовывать свои знания и способности и только 2,9 % сотрудников из-за социальных гарантий.

Эмоциональное отношение сотрудников к коллективу выражено на среднем уровне.

Сотрудники организации не удовлетворены определением рабочих заданий, решением социальных проблем, а также в коллективе присутствует моральная неудовлетворенность трудом.

Определяя уровень удовлетворенности работников своим трудом, было выявлено, что персонал компании удовлетворен таким составляющими труда, как: уровень заработной платы, система премирования, возможности обучения и развития, санитарно-гигиенические условия труда, содержание работы, отношения с руководителем, степень обеспеченности всем необходимым.

Наиболее важными профессиональными ценностями для сотрудников компании являются: возможность продвижения по карьерной лестнице, хорошие условия труда, хорошие рабочие отношения с непосредственным руководителем, работа с людьми.

Умеренно важными являются такие ценности, как достаточное время для личной или семейной жизни, гарантии занятости, возможность влиять на решение непосредственного руководителя.

По результатам опроса на определение особенностей управления текучестью персонала было выявлено, что в компании управление текучестью персонала не проводится.

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

Среди методов снижения текучести персонала применяемых в "Красноярскэнерго" руководитель отдела персонала выделяет:

- ведение статистики увольнений по категориям персонала;
- совершенствование системы оплаты труда и мотивации персонала;
- поддержание положительного имиджа компании на рынке труда;

Помощь увольняемым работникам не оказывается. Основными причинами текучести персонала являются невыносимая рабочая атмосфера, плохая организация труда, отсутствие надежности и стабильности в работе.

По результатам анализа были выявлены следующие проблемы существующие в "Красноярскэнерго":

- а) повышенный уровень текучести персонала;
 - б) большая сумма экономического ущерба вызванного текучестью персонала;
 - в) отсутствие разработанной анкеты увольняющегося;
 - г) не ведение статистики увольнений по подразделениям и возрасту;
 - д) отсутствие управления текучестью персонала;
 - е) неоказание помощи увольняемым работникам;
 - ж) малое количество применяемых методов снижения текучести персонала;
- з) неудовлетворенность персонала организацией труда, отношениями в коллективе, решением социальных вопросов.

Разработанные нами мероприятия предполагают расширение используемых методов снижения текучести персонала, разработку технологии управления текучестью персонала, разработку анкеты увольняющегося сотрудника, разработку программы аутплейсмента.

Разработанные мероприятия имеют экономическую и социальную эффективность и рекомендованы для внедрения.

Список использованной литературы

1. Алексахина Ю.В. Технология управления человеческими ресурсами в организации. –М.: МГОУ – М, 2016. – 187 с.
2. Апенько С. Эффективность системы оценки персонала. Статья.: Омск – 2016. – 225 с.
3. Архипова Н. И., Кульба В. В., Косяченко С. А. Организационное управление – М.: ПРИОР-М, 2016. – 448 с.
4. Базарова Т.Ю, Еремина Б.Л. Управление персоналом: учеб. для вузов. -М.: ЮНИТИ –М, 2015. – 554 с.
5. Барков С.А. Теоретические подходы к управлению персоналом.- М.: РГОТУПС –М, 2016. – 228 с.
6. Безадзе Н.Г. Сущность, цели и задачи персоналаого планирования //Упр-е персоналов в сфере наукоемкого бизнеса –М.: Инфра – М, 2016. – С. 32.
7. Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: ООО «Изд-во «Экономика» - М, 2015 – 150 с.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород.: НИМБ, 2015.- 482 с.
9. Есенькин Б.С., Коган А.Ф. Работа с персоналом –М.:МГУП-М, 2015. – С. 17
10. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: практикум. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 638 с.
11. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации: учебник для вузов. -М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
12. Коротков Э. М. Исследование системы управления: учебник. – М.: Дела -М, 2015. – 285 с.
13. Косаренко Н.Н., Макаренков Н.Л. Персонал организации: основные принципы управления и правового обеспечения// -М.: НИБ – М, 2015. – 84 с.

14. Лукашевич В. В. Основы менеджмента: учебник. – М.: - Экономика - М, 2016. – 238 с.
15. Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. М.: МГУ - М, 2015. 96 с.
16. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: Центр М, 2016. – 645 с.
17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер.с англ. – М2015 .– 616 с.
18. Московская П. Управление персоналом – путь к успеху // Управление персоналом.- М.: Инфра – М, 2014.- №5. С.28-29.
19. Музыченко В. Управление персоналом. Лекции. М.: Академия – М, 2014. – 558 с.
20. Олешек М. Оценка персонала «Управление магазином»- 2014. №3 - С.14.
21. Панюшина Е.А. Оптимизация системы найма персонала // Справочник по управлению персоналом – 2015.- №3.- с.15.
22. Полякова Н.Э. Аттестация не событие, а система. //Справочник по управлению персоналом-2016. №4. – С.19.
23. Пустынникова Ю., Гольдберг С. Система мотивации персонала в торговых компаниях //Управление компанией- 2015. №9. – С.8.
24. Русинов Ф. М., Разу М. Л. Менеджмент. – М.: ФБК – ПРЕСС- М, 2014 г. – С.504.
25. Ряковский С.М. Планирование затрат на обучение: пошаговая технология //Справочник по управлению персоналом – 2016. №2 – С.3.
26. Сергеев В.И., Башкова С.А. Секреты мотивации//Справочник по управлению персоналом- 2016. №3. –С.25
27. Силантьев Д.В. Автоматизация персоналаой работы //Справочник персоналаика -2016. №5 – 85 с.

28. Система БОСС-персоналаик: основа эффективного управления персоналом// www.credos.ru/page62.html
29. Соколов А.А., Башилов А.С. Особенности создания системы управления – М.: Инфра-М, 2016.- 480 с
30. Сорокина М.В. Менеджмент торгового предприятия. М.: Инфра – М, 2014. – 528 с.
31. Сорочихина Е.А., Бодрова Л.А. Система обучения персонала для торгового дома.//Справочник по обучению персонала-2014. №2.- С. 19.
32. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом.: Питер- 2014. – 416 с.
33. Тарелкина Т.В. Пришел, увидел и остался.//Фотодело- 2014. №3. –С.41.
34. Татулов Б.Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом. – М.: НИБ – М, 2014. –290 с.
35. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: учебник. – М.: Дело - М, 2014. – 227 с.
36. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело-М, 2015.- 272 с.
37. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы персоналаого менеджмента. – М.: Дело-М, 2016. - 172 с.
38. Усова К.А. Особенности адаптации персонала розничной сети.//Справочник по управлению персоналом -2014. № 11. – С.45.
39. Ципкин Ю. А. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: - ЮНИТИ_ДАНА-М, 2015. – 446 с.
40. Шаповал Е.А. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. –М.: ЗАО Редакция журнала Главбух», 2015. – 198 с.
41. Шевченко Н.А. Ищем золото, или повесть о персоналаом резерве. – 2016.- 168 с.

42. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебник. – М.: - Инфра-М, 2015. – 368 с.

Анкета "Текучесть персонала"

Вам необходимо прочитать вопрос, выбрать наиболее подходящий для вас вариант ответа и обвести его кружком. Большая просьба! Внимательно читайте указания к вопросам. Анкета анонимна, результаты будут использоваться только в обобщённом виде.

Уважаемый участник! Данное тестирование проводится в целях улучшения работы организации, изучения потребности в обучении и развитии персонала.

1. Каковы мотивы, побудившие Вас устроиться на данное предприятие? (Выберите, пожалуйста, не более двух вариантов ответа).

01 – стабильность предприятия

02 – размер заработной платы

03 – удобный график работы

04 – возможность реализовать свои знания и способности

05 – социальные льготы

06 – понравился коллектив

07 – что еще? допишите _____

2. Следующие несколько высказываний характеризуют эмоциональное отношение человека к коллективу, в котором он работает.

Оцените по 5-балльной шкале своё отношение к вашему коллективу. При этом "1" балл означает полное несогласие с высказыванием, а "5" баллов – что Вы полностью с ним согласны.

01. Я не пожалею сил, чтобы внести свой вклад в успех нашего коллектива.

1 2 3 4 5

02. Я чувствую себя комфортно в этом коллективе.

1 2 3 4 5

03. Я соглашусь выполнить любое задание, чтобы не потерять своё рабочее место.

1 2 3 4 5

04. Даже если мне предложат более перспективное место, я не уйду из этого коллектива.

1 2 3 4 5

05. Не уверен(а), что по своей специальности я лучше бы работал(а) в другой организации.

1 2 3 4 5

06. Думаю, что наш коллектив, по сравнению с другими, – самый подходящий для меня.

1 2 3 4 5

07. Решение о поступлении на работу в этот коллектив было правильным.

1 2 3 4 5

Что не устраивает Вас в деятельности Вашего коллектива на данный момент?

01 – в большей степени

02 – в меньшей степени

3. Низкая материально-техническая база	01	02
4. Нечёткость в определении рабочих заданий	01	02
5. Привлечение к работе, не соответствующей Вашей основной профессии	01	02
6. Несогласованность действий между членами коллектива	01	02
7. Невозможность должностного роста	01	02
8. Стиль руководства	01	02
9. Субъективизм в оценках труда подчинённых	01	02
10. Условия труда	01	02
11. Нерешенность социальных проблем (жилье, д/с, школы и т. д.)	01	02
12. Натянутые отношения между работниками	01	02
13. Моральная неудовлетворённость трудом	01	02

14. Что-то еще ? Допишите. _____

15. Как Вы думаете, насколько хорошо осведомлены руководители о проблемах своих подчинённых?

01 – осведомлены полностью;

02 – осведомлены частично;

03 – не осведомлены.

16. Какая форма контроля за работой преобладает в Вашем коллективе?
(Выберите только один вариант ответа).

01 – постоянный жёсткий контроль со стороны начальства;

02 – ненавязчивый, но постоянный контроль;

03 – периодический контроль;

04 – самоконтроль, так как внешний контроль не требуется.

17. Что, на Ваш взгляд, необходимо сделать для снижения текучести персонала?

Анкета изучения удовлетворенности работников своим трудом

Приведенный ниже список вопросов является инструментом для изучения удовлетворенности работников своим трудом на предприятии. Он поможет руководству организации определить состояние трудовой мотивации персонала. Ваши ответы полностью конфиденциальны, поэтому отвечайте откровенно.

АНКЕТА

№	Оцените нижеприведенные аспекты работы в нашей организации по пятибалльной шкале с точки зрения вашей удовлетворенности	Ваша оценка <*>				
		5	4	3	2	1
1	Организация труда					
2	Содержание работы, которую приходится вам выполнять					
3	Санитарно-гигиенические условия труда					
4	Уровень заработной платы					
5	Система премирования					
6	Отношения в коллективе					
7	Отношения с руководством					
8	Отношения администрации к запросам работников					
9	Перспективы роста					
10	Объективность оценки работы руководством					
11	Возможность обучения и повышения квалификации					
12	Степень своей информированности о положении дел в компании и перспективах его развития					
13	Степень обеспеченности всем необходимым для работы					
14	Решение социальных вопросов					
15	Вы можете отметить другие факторы своей неудовлетворенности (укажите)					

- 5 - полностью удовлетворен;
- 4 - скорее удовлетворен, чем нет;
- 3 - не могу ответить (затрудняюсь оценить);
- 2 - скорее неудовлетворен, чем удовлетворен;
- 1 - совершенно неудовлетворен.

Приложение В

Бланк модифицированного варианта опросника Г. Хофстеда

БЛАНК МОДИФИЦИРОВАННОГО ВАРИАНТА ОПРОСНИКА ХОФСТЕДА

ФИО работника: _____

Должность: _____

Отдел / Департамент: _____

Дата проведения опроса: _____

Пожалуйста, представьте себе идеальную работу, не беря во внимание нынешнюю. Оцените, насколько важны будут для Вас следующие факторы при выборе идеальной работы.

(Обведите один ответ в каждом пункте, руководствуясь шкалой: наиболее важно – 1, очень важно – 2, умеренно важно – 3, малоинтересно – 4, очень малоинтересно или неважно – 5)

1. Достаточное время для личной или семейной жизни	1	2	3	4	5
2. Хорошие условия труда (вентиляция и освещение, рабочее пространство и другие гигиенические факторы)	1	2	3	4	5
3. Хорошие рабочие отношения с непосредственным руководителем	1	2	3	4	5
4. Гарантия занятости	1	2	3	4	5
5. Работа с людьми, которые хорошо сотрудничают друг с другом	1	2	3	4	5
6. Возможность влиять на решения непосредственного руководителя, принимаемое по профессиональным вопросам	1	2	3	4	5
7. Возможность продвижения по карьерной лестнице	1	2	3	4	5
8. Элементы разнообразия и риска в работе	1	2	3	4	5

Насколько важны для Вас в обыденной жизни каждое из следующих качеств:

9. Личная уравновешенность и стабильность	1	2	3	4	5
10. Развитие	1	2	3	4	5
11. Настойчивость (упорство)	1	2	3	4	5
12. Уважение традиций	1	2	3	4	5

Обведите, пожалуйста, один ответ в каждом пункте:

13. Как часто Вы раздражаетесь или чувствуете напряжение на работе? никогда 1; редко 2; иногда 3; обычно 4; всегда 5

14. Как часто, исходя из Вашего опыта, подчиненные боятся выразить несогласие со своими руководителями? очень редко 1; редко 2; иногда 3; часто 4; очень часто 5

В какой степени Вы согласны или не согласны с каждым из следующих утверждений?

(Обведите один ответ в каждом пункте, руководствуясь шкалой: абсолютно согласен – 1; согласен – 2; затрудняюсь ответить – 3; не согласен – 4; категорически не согласен – 5)

15. Большинству людей можно доверять	1	2	3	4	5
16. Человек способен быть хорошим руководителем, даже не имея точных ответов на большинство вопросов, которые могут задать подчиненные по работе	1	2	3	4	5
17. Организационную структуру, в которой определенные подчиненные имеют двух начальников, следует избегать любой ценой	1	2	3	4	5
18. Конкуренция между сотрудниками обычно приносит больше вреда, чем пользы	1	2	3	4	5
19. Правила компании или организации не должны нарушаться, даже когда сотрудник думает, что действует в интересах компании	1	2	3	4	5
20. Неудача в жизни людей часто является следствием их собственной ошибки	1	2	3	4	5

Анкета "Особенности управления текучестью персонала"

Оцениваете ли вы причины увольнения сотрудников с помощью анкеты?

Ведется ли статистика увольняющихся сотрудников?

Осуществляется ли управление текучестью персонала на предприятии?

Если да что оно предполагает?

Какие этапы включает в себя управление текучестью персонала?

- Определение уровня текучести персонала
- Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью персонала
- Определение причин текучести персонала
- Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести
- Определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

6. Каковы основные причины текучести персонала в Вашей компании?

- а) неконкурентоспособная система оплаты труда персонала;
- б) неэффективная система подбора и адаптации персонала;
- в) неудовлетворительные условия труда на предприятии;
- г) не созданы условия для повышения квалификации и карьерного роста;
- д) плохая организация труда и менеджмента в целом в организации;
- е) проблемные отношения подчиненных с руководителем;
- ж) невыносимая рабочая атмосфера, неприязненные отношения с коллегами;

з) скучная работа, нет условий для проявления творческих способностей, профессионального развития;

и) отсутствие надежности и стабильности в работе организации;

к) отрицательный имидж и плохая репутация организации

7. Какие методы управления и снижения текучести персонала применяются в Вашей компании?

а) ведение статистики увольнений по подразделениям, категориям персонала, возрасту, опыту работы и т.д.;

б) выявление причин увольнения персонала и ведение статистики этих причин;

в) улучшение условий труда на предприятии;

г) совершенствование системы оплаты труда и мотивации персонала;

д) обогащение труда, участие персонала в управлении предприятием;

е) совершенствование организации труда и системы управления;

ж) поддержание положительного имиджа компании на рынке труда;

з) совершенствование процедур поиска, подбора и адаптации персонала;

и) совершенствование системы профессионального обучения и развития персонала;

к) совершенствование правил карьерного продвижения и ротации персонала;

л) развитие организационной культуры, поддержание благоприятного социально – психологического климата в коллективе, управление конфликтами.

8. Оказывается ли в Вашей компании помощь увольняемым работникам?

- психологическая;

- информационная;

- консультационная.

АНКЕТА УВОЛЬНЯЮЩЕГОСЯ

Ф. И.О. сотрудника _____

Занимаемая должность (профессия) _____

Срок работы в компании _____

I. Что мешало Вашей трудовой деятельности в нашей организации?

- Я неверно избрал специальность.
- Мне не хватало квалификации для выполнения возложенных на меня обязанностей.
- Мне не хватало образования.
- Компания не предоставила мне инструментария, необходимого для выполнения возложенных на меня обязанностей.

Уточните _____

- Не было возможности проявить инициативу.
- Руководство не давало четких указаний, инструкций относительно выполняемой работы.
- Не был четко определен круг обязанностей.
- Неверно распределены обязанности между работниками.
- Мне часто приходится выполнять "чужую работу".
- Продукция компании не выдерживает конкуренции.
- Цены на продукцию излишне завышены.
- Отсутствует достаточный ассортимент предлагаемой продукции.
- Нужно расширять ассортимент "сопутствующих" услуг.
- Другое _____
- Моей деятельности ничто не мешало.

II. Как Вы оцениваете организацию рабочего места?

- Плохое оборудование рабочего места.
- Устаревшая аппаратура.

- Устаревшая мебель и дизайн помещения.
- Плохое состояние зданий и сооружений.
- Плохие бытовые помещения, их санитарное состояние.
- Неблагоприятные условия труда.
- Нехватка необходимых материалов, инструментов для полноценной работы.

Другое _____

III. Удовлетворяла ли Вас оплата труда?

- Система оплаты труда неправильная.
- Оплата производилась не по труду.
- Несвоевременная оплата, постоянные задержки.
- Премии выплачивались субъективно и не за результат.
- Я недоволен материальным поощрением (вознаграждения, процентная ставка, доплаты).
- Уравниловка в оплате труда в коллективе.
- Хотелось бы работать по сдельной (процентной) системе.
- Хотелось бы получать стабильный оклад.
- Хотелось бы получать большой оклад и небольшие премиальные.
- Хотелось бы получать небольшой оклад и высокую процентную ставку.

- Не произошло обещанного повышения заработной платы.

- Система оплаты вполне удовлетворяла.

Другое _____

IV. Как Вы оцениваете интенсивность и продолжительность труда?

- Большая интенсивность труда, очень устаю.
- Большая продолжительность рабочего дня.
- Сверхурочные работы.
- Слишком низкая интенсивность труда, я мало загружен на работе.
- Малая продолжительность рабочего дня.

- Много времени теряется на простоях (укажите, что чаще всего вызывает простой) _____

- Неравномерная загрузка по дням недели ("рваный ритм").

- Неравномерная загрузка в течение рабочего дня ("рваный ритм").

- Очень напряженный труд, слишком много клиентов и посетителей.

- Слишком мало клиентов - фирма не обеспечивает равномерный и полноценный приток посетителей.

- Приходится выполнять большое количество "бестолковой работы".

Уточните _____

Другие оценки _____

V. Социально-психологический климат в коллективе:

- В коллективе меня постоянно "обходили".

- Постоянные конфликты и скандалы.

- Тяжелая психологическая обстановка из-за придирок коллег.

- Тяжелая психологическая обстановка, вызванная стилем руководства.

- Чувствовал себя неуютно, "чужаком".

- Все "смотрят в рот" руководству и не защищают себя.

- Полный беспорядок в отношениях - все пущено на самотек.

- Организация разбита на воюющие между собой группы.

- Слишком безразличное отношение друг к другу.

- Коллектив разбит на "группы", мало контактирующие друг с другом.

- Хотелось бы, чтобы руководство уделяло больше внимания работникам.

- Хотелось бы, чтобы проводилось большее количество различного рода корпоративных мероприятий.

- Хотелось бы чаще отдыхать совместно с коллегами.

- Хотелось бы, чтобы проводилось больше "собраний коллектива" – это позволило бы людям чувствовать себя "единой командой".

- Иное _____

- Хороший. Проблем у меня не было.

VI. Отношение к Вам вашего непосредственного руководителя:

- Слишком авторитарное, грубое, невежливое.

- Часто неуважительное, без учета моей личности.

- Не обращают внимания, не замечают меня.

- Бестактное и некультурное.

- Несправедливое, слишком придирчивое к недостаткам.

- Слишком либеральное, все "вершат" неформальные лидеры и "приближенные".

- Неоправданно мягкое.

- Слишком требовательное и принципиальное.

- Нормальное, вполне демократичное.

- Слишком много внимания уделяется личным проблемам работников и совсем мало профессиональным вопросам.

- Должно больше времени уделяться _____

(укажите, каким вопросам)

VII. Ваша социальная удовлетворенность:

- Работа была далеко от дома.

- Излишне много разъездов.

- До работы неудобно добираться на общественном транспорте.

- Слишком мало оставалось свободного времени.

- Организация не предоставляла возможностей служебного роста.

- Организация не заботилась о дополнительном образовании работников.

- Социальный пакет недостаточен (впишите, что хотелось бы получать _____).

- Вполне удовлетворен.

VIII. Завершающие вопросы:

- Укажите, кто из работников организации, на Ваш взгляд, является наиболее высококвалифицированным специалистом в своей профессии?

- Кого из работников Вы попросили бы дать вам рекомендацию для последующей работы?

- Будете ли Вы рекомендовать своим знакомым нашу организацию в качестве возможного места работы?

- Вы уже подыскали себе новое место работы?

- Какая из указанных услуг вам была бы наиболее полезна после увольнения:

- помощь в составлении резюме;
- помощь в поиске новой работы;
- профориентационная консультация;
- психологическая консультация;
- консультация юриста.

Ф. И.О. сотрудника, проводившего интервью _____

Занимаемая должность _____

Дата заполнения " __ " _____ 201_ г.