

**БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(СОФ НИУ «БелГУ»)**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ СДЕРЖИВАНИЯ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Дипломный проект студентки
заочного отделения 5 курса группы 92071256
Шелест Екатерины Георгиевны**

**Научный руководитель
к.псх.н., старший преподаватель
Галанова Е.В.**

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ	6
1.1 Понятие и сущность текучести кадров предприятия	6
1.2 Анализ причин текучести кадров на промышленном предприятии	11
1.3 Методические подходы к управлению текучести кадров на предприятии	20
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ЗАО «СЛАВЯНКА»	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	30
2.2 Анализ системы управления персоналом	44
2.3 Оценка актуального состояния текучести кадров ЗАО «Славянка»	56
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СТАБИЛИЗАЦИИ КАДРОВОГО СОСТАВА ЗАО «СЛАВЯНКА»	62
3.1 Совершенствование системы кадрового планирования	62
3.2 Анализ целесообразности затрат на реализацию проекта и оценка его социально-экономической эффективности	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	78
ПРИЛОЖЕНИЯ	84

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В настоящее время текучесть кадров является одной из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия естественного развития предприятия и в большей степени механизмом адаптации работников к социально-экономическим, организационно-экономическим и социально-психологическим реалиям.

В условиях нестабильной экономики текучесть кадров на большинстве российских предприятий стала свидетельством социально-экономической нерациональности действующей системы кадровой политики предприятия.

Планирование кадровых процессов является тем фактором, который определяет уровень устойчивого развития предприятия и способствует его стабильности.

Текучесть кадров представляет собой важнейший показатель действующей системы управления трудовыми ресурсами предприятия. Управление текучестью персонала на уровне предприятия заключается, прежде всего, в сведении к интересам работников и конкретными возможностями их удовлетворения.

В этой связи актуальным становится поиск новых подходов к регулированию текучести персонала в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды.

Степень разработанности темы. Вопросы текучести кадров предприятия разрабатывают еще советские ученые Антосенков Е.Г., Бартош Ч.К., Воронина Э.М., Здравомыслов А.Г., Котляр А.Э., Мозырева Т.А., Мищенко В.Т., Шишкина Л.А., др.

Среди отечественных ученых новые идеи регулирования текучести персонала рассматривают Андреева Т., Сарабский А.А., Скавитин А.В., Сотникова С.И., др.

Вместе с тем, необходим современный подход к проблеме текучести кадров предприятия и выявление ее влияния на показатели деятельности предприятия.

Объект исследования: ЗАО «КФ «Славянка».

Предмет исследования: система сдерживания текучести кадров предприятия.

Цель: совершенствование системы сдерживания текучести кадров ЗАО «КФ «Славянка».

Задачи исследования:

- 1) дать понятие и выявить сущность текучести кадров предприятия;
- 2) проанализировать причины текучести кадров на промышленном предприятии;
- 3) рассмотреть методические подходы к управлению текучестью кадров на предприятии;
- 4) дать организационно-экономическую характеристику ЗАО «КФ «Славянка»;
- 5) провести анализ управления персоналом предприятия;
- 6) дать оценку актуального состояния текучести кадров ЗАО «КФ «Славянка»;
- 7) разработать проект по сдерживанию текучести кадров предприятия;
- 8) провести анализ целесообразности затрат проекта и дать оценку его социально-экономической эффективности.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его положения могут быть использованы для построения и разработки системы сдерживания текучести кадров промышленного предприятия.

Информационная база исследования включает в себя теоретические разработки проблемы текучести кадров предприятий, статистические источники, законодательные и другие нормативные акты, предоставленные руководством ЗАО «КФ «Славянка», а также результаты собственных расчетов и проведенного исследования.

В исследовании использовались следующие **методы**:

- 1) архивный метод (анализ документов),
- 2) метод опроса (анкетирование),
- 3) метод моделирования (маршрутный график),
- 4) метод оценки эффективности проекта;
- 5) методы обработки данных: качественные и количественные.

Цели и задачи исследования predeterminedелили следующую структуру выпускной квалификационной работы: введение, три главы, заключение, библиографический список использованной литературы, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Понятие и сущность текучести персонала предприятия

Под текучестью кадров понимают движение персонала по двум основным причинам: когда работник неудовлетворен предприятием или наоборот, когда предприятие недоволено результатами труда работника.

Р.Беннетт кадров отслеживается путем регистрации увольняющихся и предположением, что на место уволившегося будет принятый новый работник [20, с.113].

Текучесть кадров предприятия – добровольной официальный уход наемного работника из одной организации в другую на основании на основании самостоятельно принятого им решения.

Текучесть персонала подразделяют на:

-внутриорганизационную, которая связана с трудовыми перемещениями внутри организации;

-внешнюю – между организациями, отраслями и сферами экономики[51, с.67].

В. Свистунов и М. Тюленева персонала:

-активная, когда речь идет о движении рабочей силы, обусловленном неудовлетворенностью работника рабочим компенсационного вознаграждения, содержание работы), принято говорить об активной форме текучести.

-пассивная, когда текучесть возникает организации работником из-за несоблюдения трудовой дисциплины или неудовлетворительных результатов деятельности[20, с.113].

Таким образом, активная и пассивная причинами увольнения персонала организации.

-внутриорганизационную, которая связана с трудовыми перемещениями внутри организации;

-внешнюю – между организациями, отраслями и сферами экономики.

Некоторые исследователи разделяют (фактически уже свершившуюся) и психологическую иными словами скрытую, которая выражается в пассивном сопротивлении, некачественном выполнении обязанностей или создание иллюзии активной профессиональной деятельности[49, с.50].

Таким образом, физическая текучесть сотрудников, которые в силу разных причин увольняются и покидают организацию.

Скрытая или психологическая текучесть сотрудников, которые внешне не покидают организацию, но исключаются из организационной деятельности.

Текучесть кадров представляет собой один из показателей, связанных с увольнением и влияющих на жизнеспособность и успех организации.

Текучесть персонала дорого обходится издержки на текучесть включают:

- потери, вызванные простоями оборудования пустующих рабочих мест, снижением качества производимой продукции,
- ухудшением качества обслуживания;
- потери из-за пониженной адаптации на новом рабочем месте;
- растущие затраты на выплату выходных пособий;
- затраты на набор, подготовку персонала, оформления работников[38, с.45].

Большинство исследователей текучести кадров предприятия отмечают, что необходимо различать естественный и повышенный уровни текучести.

Естественная текучесть предприятия. В данном случае идет омоложение коллектива, расширяются возможности для карьерного роста перспективных работников процесс идет постоянно и непрерывно, при этом не требуется принятия чрезвычайных мер.

Наиболее распространенным количественным показателем оценки уровня текучести кадров коэффициент текучести кадров. Он рассчитывается путем деления числа работников, выбывших за данный период по собственному желанию, за нарушения и по ряду других причин, которые могут быть не связаны с производством на среднесписочное число работников за тот же период времени.

В научной литературе отмечается, норма составляет 3-5 %. Однако на практике норма составляет а для очень крупных предприятий нормой может этом высоким показателем текучести кадров предприятия считается более 12% [33, с.49].

Для характеристики уровня и общие для всего коллектива и частные для каждой изучаемой группы работников в отдельности коэффициенты текучести в абсолютных единицах или в процентах.

Существуют различные, а именно общий показатель уровня фактической внешней текучести и внутренней, коэффициент потенциальной текучести, коэффициент интенсивности текучести.

Текучесть кадров наносит. по оценкам отечественных и зарубежных специалистов, затраты на замену рабочего составляют годовой заработной платы, специалиста а управленца от 70 до 100%.

По исследованиям И. Григорьевой, затраты составляют:

- на замену рабочих годовой заработной платы,
- специалистов - 18-30%,
- управляющих - 20-100% [33, с.49].

Текучесть персонала потеря времени, так как на поиск подходящей замены ушедшему работнику затрачивается до 2 месяцев и месяц на оформление нового сотрудника на работу, и адаптацию.

По мнению Р. Беннетта, стоимость текучести кадров складывается из следующих компонентов:

- более низкий уровень производства в новичков;
- упущенный объем производства во время замены работника;

- оплата сверхурочной работы других работников, вынужденных выполнять работу в период замены работника;

- возможное использование на работе более квалифицированных работников в ожидании замены;

- стоимость брака и отходов в период освоения новичком работы;

- стоимость привлечения, отбора и освидетельствования;

- затраты на обучение;

- административные расходы, связанные с удалением из платежной ведомости уволившегося и включением в нее новичка [20, с.114].

Таким образом, при высоком текучести кадров предприятие несет существенные расходы, которые не всегда очевидны на первый взгляд. Поэтому основой управления движением установление закономерностей процесса текучести кадров. Знание этих закономерностей делает возможным определение наиболее эффективных управленческих воздействий.

Зависимость интенсивности от социально-демографических характеристик настолько существенна, что пренебречь ею нельзя.

Важной составляющей общей величины экономического ущерба от текучести персонала являются затраты проведению набора персонала в результате текучести [5, с.89].

Таким образом, в условиях рыночной экономики потребности предприятия в сотрудниках меняются причин. Изменения потребности в персонале не всегда означают увеличение или сохранение спроса на рабочую силу на постоянном уровне., прекращение выпуска определенных видов продукции или оказания организацией правило, приводят к сокращению спроса, как на отдельные категории работников и на рабочую силу в целом.

Текучесть персонала является крайне болезненным процессом для увольняемых сотрудников и для самой организации.

Текучесть персонала имеет как и конструктивные последствия. Если проанализировать процесс текучести более следует отметить, что последствия текучести кадров зависят как от ее количественного размера, так

и от качественного состава уволившихся или уволенных сотрудников организации[29, с.90].

Последствия высокой текучести могут ощущаться на протяжении многих лет в виде низкого уровня, их недоверия к руководителям, снижением производительности труда, все это, становится предельно ясно, что управление высвобождением персонала представляет собой одну из важнейших функций управления персоналом и поэтому требует согласованных действий руководства службы управления персоналом.

Администрация предприятия должна принять меры по приведению численности сотрудников в соответствие с ее, то есть осуществить управление текучестью персонала. Для этого необходимо исследовать факторы, которые вызывают текучесть персонала.

1.2 Анализ причин текучести кадров на промышленном предприятии

Текучесть кадров на предприятии, наряду с другими показателями, которые оказывают существенное влияние является одним из важнейших показателей оценки системы управления трудовыми ресурсами промышленного предприятия.

Низкий уровень текучести кадров подходе и сбалансированной кадровой политике предприятия, включающей актуальные методы подбора персонала, систему адаптации, обучения, мотивации, такие как конкурентоспособность заработной платы, рабочего места, социальная поддержка кадров. Таким образом, низкий уровень текучести кадров предприятия связан с эффективной кадровой политикой предприятия.

Вместе с тем высокий уровень текучести лояльности и приверженности работников к предприятию. Как правило это неудовлетворенность условиями труда, неудовлетворенность климатом в коллективе, наличием конфликтных ситуаций. Другими словами высокая текучесть кадров говорит о несбалансированной кадровой политике предприятия[33, с.50].

При этом следует отметить, что высокий уровень текучести кадров ведет к росту затрат предприятия на персонал, адаптация, профессиональное обучение, введение института наставничества требуют значительных капитальных вложений. В существенное снижение производительности труда, а это уже оказывает на экономическую эффективность предприятия.

Причины текучести кадров на предприятии достаточно разнообразны. Они имеют разные источники, сила их влияния и достаточно трудно поддается количественной оценке.

Майкл Армстронг к наиболее частным причинам другую организацию относит:

- более высокую оплату труда;
- лучшие перспективы карьерного роста;
- большая надежность нового работодателя;
- большие возможности для развития профессиональных навыков;
- лучшие условия труда;
- недостаточно хорошие отношения с руководителем структурного подразделения;
- конфликтные и или недостаточно комфортные коллегами;
- личные причины [38, с.46].

Неконкурентоспособные ставки оплаты труда не привлечению новых кадров и вынуждают искать более выгодные работодателей. Существенное влияние на текучесть может оказывать не только размер постоянные задержки. В такой ситуации стоимость зарплаты, какой бы высокой и конкурентной она не была.

Текучесть кадров на предприятиях с маленькой, зарплатой может быть даже меньше, чем на предприятиях, где зарплату задерживают задержек нарушается уверенность сотрудников в будущем, потребность в стабильности. Иногда низкая зарплата и, как следствие, увольнение

специалистов бывают связаны с невозможностью заработать больше [44, с. 57].

Достаточно часто работники недовольны не столько несправедливостью зарплаты, то есть отсутствием ее связи с результатами соотношении зарплат специалистов разных подразделений, резкой разницей зарплат однородных специалистов на других предприятиях.

Для этого необходимо сбалансировать систему, выстроить должности по ступенькам в соответствии с их ценностью, профессионализм работника. Наиболее объективный подход - оценка профессиональных компетенций работников и определение квалификационной Должностной оклад и надбавка к окладу за квалификацию составляют постоянную труда. Переменная часть зарплаты должна зависеть от работы сотрудника, а также от оптимизации бизнес-процессов предприятия удовлетворенности клиентов.

Отсутствие карьерного роста, а также возможности обучения или повышения квалификации является одной из самых причин ухода с работы. Достаточно часто работник, проработав около года, работодатель не имеет реальной возможности продвинуть его по служебной лестнице, даже в том случае, если работник этого заработной платы в данном случае устроит работника ненадолго, в лучшем не более чем на полгода[54, с.98].

В данном случае можно использовать горизонтальную вводить подразделения в рамках отдела, градации внутри каждый уровень с системой материальной и нематериальной мотивации. Иногда создают новые подразделения и направления, чтобы избежать «утечки мозгов». В связи с этим требуется изменить штатное расписание, окладов и группе. Руководителями новых направлений становятся самые достойные из «засидевшихся» сотрудников. При этом новое сопровождается не только повышением заработной платы, но и расширением должностных полномочий и обязанностей [45, с. 51].

Если не складываются отношения с, возникает дискомфорт на работе возникает сильный побудительный мотив, чтобы поменять работу, даже при высоком уровне оплаты труда.

Частой причиной высокой текучести кадров содержание работы, ее монотонность, скука, неопределенность, постоянный стресс приводят к быстрому профессиональному выгоранию, усталости, одном и том же месте длительное время, работник постепенно теряет интерес к делу, его производительность падает, и, в конце концов, у него сменить место деятельности.

Данная проблема может быть решена с помощью Кто-то из сотрудников может стать наставником, проводить занятия, результативность, однако в случае увольнения сотрудника увеличиваются и потери компании.

Неудовлетворительная демографическая ситуация и ресурсов при экономическом росте приводят к дефициту как квалифицированных, так и неквалифицированных сотрудников.

Дефицит персонала при высокой конкуренции ведет и борьбе работодателей за кадровые ресурсы и в результате к росту Рост стоимости трудовых ресурсов приводит к росту издержек предприятия и понижению конкурентоспособности. Предприятия, которые не конкурентную зарплату, теряют свои кадры, что при превышении критического значения текучести кадров может привести к несостоятельности и дальнейшему банкротству[44, с.59].

К личностным факторам относятся возраст работников, уровень их образования и квалификации, опыт работы организации в другую связано с возрастом. Пик переходов заканчивается в 25 - 30 лет сотрудники низшей квалификации, не имеющие семьи, перспектив, меньше далеко живущие.

Значительно отличается интенсивность текучести в группах работников с разным стажем на предприятии. После трех предприятия происходит резкое снижение интенсивности текучести, что фактором возраста, так и с проблемами адаптации. Низкая кандидата и то, что при

приеме работодатель зависил положительные моменты работы могут спровоцировать возникновение необоснованных ожиданий в дальнейшем приведет к росту неудовлетворенности компанией и, увольнению. Вот почему важно не скрывать от кандидата условия, предстоящей работы [29, с.91

Среди факторов, которые стимулируют поиск новой работы следует назвать:

- уровень и схема оплаты труда;
- перспективы роста и развития;
- компетентность руководства предприятия;
- график и режим, нормированность рабочего дня;
- содержание и условия работы;
- отношение к работникам;
- внутриорганизационные изменения;
- смена состава коллектива;

В России в настоящее время в сфере розничной торговли, в организациях строительной отрасли, в банковской сфере, а также на промышленных предприятиях.

Структура мотивов ухода руководителей сотрудников имеет свою специфику, отличную от специфики категория сотрудников оказывается чувствительна к более широкому спектру отношения возможности профессионального развития[26, с.75].

Высокая квалификация, отсутствие сложных уровень полномочий делают работу в компании для руководителя или специалиста неинтересной. Не находя достойного применения своим навыкам, он нового работодателя. Наоборот, недостаточная квалификация для обязанностей делает работу слишком трудной. Сотрудник, который поставленными, испытывает стресс от ощущения собственной неуспешности. Признать работа не по силам, способны лишь некоторые. Сотрудник, перешедший компетентности, в большинстве случаев предпочтет перемену места работы в родной компании.

Часто преддверием ухода такого сотрудника является длительная болезнь, которая и выдается потом за основную причину ухода с работы.

Отсутствие чувства достижения результатов работы также мотивацию специалистов и руководителей, так как у большинства возникает обезысходности, бесполезности своей деятельности, и сотрудников искать другую работу.

Невозможность использовать какие-либо навыки сотрудника, он сам ценит. В результате возникает желание искать такое место навыки будут востребованы.

Игнорирование идей и инициативы тяжело переносится специалистами, так и руководителями.

Отсутствие признания достижений и результатов руководства и коллег демотивирует сотрудника.

Депривация таких потребностей, как внимание, , не заставит себя долго ждать. Работа исключительно ради денег быстро превращается. Даже отрицательная обратная связь воспринимается легче и «с благодарностью», нежели отношение к сотруднику и его достижениям как к [15, с. 208].

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

- отсутствие возможности профессионального роста;
- не востребованность работы высшим руководством;
- отсутствие у предприятия средств на персонал;
- снижение платы вследствие инфляции;
- социальная незащищенность;
- проблемы с корпоративной дисциплиной;
- отсутствие роста;
- оторванность руководства от рядовых работников;
- отсутствие прозрачной, понятной, эффективной системы мотивации;
- деление людей на «старых» и «новых», «своих» и «остальных»;
- установление зарплат не по вкладу, а к руководству;

- отсутствие заинтересованности у руководства предприятия в сохранении персонала;
- несоответствие профессионального должностным обязанностям;
- несложившиеся отношения в коллективе, с руководством;
- увольнение «за компанию» с коллегами по работе [33, с.51].

Таким образом, менеджеру по персоналу и учитывать их при формировании кадровой политики – это позволит, снизит уровень текучести кадров до приемлемого уровня, а значить и сократить расходы на персонал.

1.3 Методические подходы к управлению текучестью кадров на предприятии

Высокий уровень текучести кадров всегда недостатки в управлении персоналом предприятия. Иногда текучесть кадров на предприятии связана с сезонным характером производства.

На первом этапе происходит определение уровня текучести кадров. Пределы коэффициента текучести кадров стабильной ситуации. Если процент текучести кадров меньше 3, то это можно расценивать как «застой» в коллективе. В данной ситуации искусственно «встряхнуть» персонал.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается следующим образом:

$$K_T = \frac{K_{ув}}{C_c} \times 100\%, \quad \text{где (1),}$$

Чтобы найти среднесписочную численность работников используется следующая формула:

$$C_c = \frac{K \text{ работников на начало года} + K \text{ работников на конец года}}{2}, \quad \text{где (2),}$$

C_c - среднесписочная численность работников за отчетный период,

Для того чтобы расчет максимум информации для принятия управленческих решений, необходимо накапливать данные по текучести

персонала. Это позволит отслеживать кадрового состава и прогнозировать вероятность возникновения кадровых проблем[33, с.49].

На втором этапе необходимо определить уровень экономических потерь, которые вызваны текучестью кадров.

Этот этап достаточно важен и трудоемким, так как для его проведения необходимы специальные данные. Во-первых, необходимо хотя бы приблизительно определить складывается из следующих показателей:

1) потери рабочего времени – временной интервал между увольнением сотрудника и работника, в течение которого незаполненное рабочее место не производит продукцию;

2) потери, которые вызваны процедурой увольнения работника:

-выплаты выходных пособий работнику;

-затраты рабочего времени работников кадровой службы, которые оформляют документы;

3) потери, которые могут быть связаны с судебными издержками в случае незаконного увольнения восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула;

4) потери, которые вызваны найма работников на вакантное рабочее место:

-затраты, которые связаны с поиском кандидатов;

-затраты на отбор кандидатов (тестирование, собеседование, просмотр анкет и ряд других финансовых затрат);

-затраты, связанные с оформлением (затраты времени работников кадровой службы, которые осуществляют данное оформление и финансовые затраты на эту процедуру);

-прямые затраты на поиск, отбор и в виде оплаты услуг кадровых агентств, организаций, которые осуществляют подбор персонала;

5) затраты на обучение принятого на:

-затраты на проведение адаптации на рабочем месте посредством наставничества, самообучения, помощь коллег по работе;

-затраты на обучение в случае обучения производства;

б) снижение производительности труда у тех сотрудников, которые приняли решение об увольнении;

7) затраты на формирование коллективов с благоприятным социально-психологическим климатом в коллективе[38, с.50].

В настоящее время развивающихся предприятий в целях развития корпоративной культуры и формирования духа организует для работников совместные корпоративные мероприятия.

На третьем этапе производится определение причин текучести кадров. Высокий уровень текучести кадров на предприятия или несовершенством системы управления. Причины увольнений сотрудников с предприятия можно анализировать в двух направлениях.

Первое направление основывается на формальном критерии, который разделяет основания увольнений законодательным путем – оснований расторжения трудовых отношений, в Трудовом кодексе Российской Федерации. Соответствующие нормы ТК не предусматривают принципиально иных трудовых отношений. Кадровая статистика предприятий по вопросам увольнений сотрудников складывается из:

-увольнений по собственному желанию;

-в связи с переводом;

-в связи с увольнением временных работников;

-из причинам;

-по уходу за ребенком;

-за появление на работе в нетрезвом состоянии;

-по сокращении численности;

-в связи со смертью;

-выходом на пенсию;

-другие причины[46, с.60].

Второй аспект связан с определением мотивов выбытия кадров. Он основывается на реальных причинах, об уходе с данного предприятия. Причиной ухода «по собственному желанию» может быть:

- неудовлетворенность уровнем оплаты труда;
- задержкой заработной платы;
- причиной личного характера;
- тяжелые и опасные условия труда;
- неприемлемый график работы;
- неудобное место расположения предприятия.

На причины, который увольняется по собственному желанию может указывать пол и возраст работника. Так мужчины -за ухода в армию, а женщины этого же возраста по причине ухода за ребенком. Пожилые работники увольняются с выходом на пенсию[49, с.51].

На четвертом этапе определяется, которые направлены на нормализацию процесса высвобождения совершенствования процедуры увольнения, преодоления высокого уровня текучести.

В этих целях все меры можно разделить на три группы:

1. Техничко-экономические, которые связаны с улучшением условий труда и совершенствованием системы материального стимулирования, организации и управления производством.
2. Организационные, связанные процедуры приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.
3. Социально-психологические, стилией и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения.

Действующей мерой в современных является внедрение принципов аутплейсмента в работу кадровой службы , с оказанием помощи увольняемым работникам. Это психологическая, информационная и консультативная помощь. Это одна из тех мер, которая не требует материальных затрат. Увольняемому пакет информации, документов, рекомендательные письма. Он может быть обучен методам поиска работы,

может быть проведена консультация по порядку обращения на биржу труда, предоставление соответствующих может быть проинформирован о сроках, ему может быть предоставлена памятка как вести себя на собеседовании, как составить резюме, список кадровых агентств, и размещено объявление в Интернете о поиске работы и т.д. [58, с.179].

На некоторых промышленных предприятиях практикуется проведение выходного интервью сотрудников. Выходное интервью или анкетирование позволяет понять истинные причины и выявить негативные тенденции в жизни коллектива.

Эти мероприятия позволят:

- снизить количество претензий от уволенных;
- снизить исков;
- уменьшить число компенсационных выплат сотрудника, которые уволены;
- сохранить положительный имидж предприятию;
- сохранить хорошие отношения с бывшим сотрудником.

Также заключительное интервью позволяет:

- а) взвешенно оценить факт увольнения и все связанные с ним последствия;
- б) оказать бывшему сотруднику, если он в таковой нуждается;
- в) получить дополнительную информацию о состоянии дел в организации;
- г) частично или полностью снять обоим сторонам друг к другу;
- д) в некоторых случаях предотвратить для организации ценного работника.

Главные цели заключительного интервью:

- анализ «узких мест» в организации;
- попытка, при необходимости, повлиять об увольнении.

Информация, получаемая из, может служить основой для формирования мероприятий по развитию, персонала, отношений

администрации и сотрудников, руководителя с подчиненными, трудового коллектива и т.п.

Проведение заключительного с немалыми проблемами. Одна из них заключается в том, что во время интервью не захочет точно назвать причину увольнения или сделает это с большой долей субъективности. В этой связи возможны два выхода из положения:

1) проведение беседы на высоком уровне психологической компетентности;

2) перенос беседы на более поздний срок, общая ситуация в организации будут восприниматься бывшим сотрудником взвешеннее и объективнее [46, с.59].

После того как выявлены и текущие кадры, необходимо разработать программу действий, направленных на приведение этого показателя к нормальному значению.

На пятом этапе происходит определение разработанных мер по совершенствованию процедуры увольнения и сдерживания уровня текучести кадров предприятия.

Для начала необходимо оценить текучесть персонала организации. Можно, использовать следующие расчетные формулы:

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

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

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

$$P_{\text{о}} = (Z_{\text{о}} * D_{\text{тек}}) / K_{\text{изм}}, \quad (4)$$

где:

По - потери, вызванные обучения и переобучения сотрудников;

Зо - затраты на обучение и переобучение;

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

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

3. Потери, которые вызваны труда у рабочих перед увольнением определяются как произведение производительности труда, ее среднедневного уровня, числа дней перед увольнением работников, выбывших по причине текучести:

$$\text{Ппр} = \text{Срв} * \text{Ксп} * \text{Чу}, (5)$$

4. Потери, которые вызваны недостаточным уровнем производительности труда принятых рабочих. Определяются как произведение числа работников, суммы произведений показателей среднедневной выработки рабочего в каждом месяце периода адаптации, помесечных коэффициентов снижения производительности труда и числа дней в соответствующем месяце:

$$\text{Ппр/нов} = \text{Срва} * \text{Км} * \text{Чм}, (6)$$

5. Затраты по проведению набора персонала в результате текучести.

Определяются как набор и доли текучести в общем числе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работников:

$$\text{Зн/тек} = (\text{Знаб} * \text{Дтек}) / \text{Кизм},$$

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

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

6. Потери от брака у вновь поступивших как произведение общей величины потерь от брака, доли потерь от проработавших до одного года,

доли текучести в составе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работающих:

$$Пбн = (Бобщ * Дбр/н * Дтек) / Кизм, (8)$$

Общая величина экономического ущерба, вызванного текучестью персонала, равна сумме всех частных потерь[46, с.52].

При разработке программы устранения излишней текучести необходимо уровня текучести кадров.

Руководству предприятия следует оценить, если затраты на решение проблемы текучести кадров предприятия превысят экономический эффект, то в этом случае необходимо с помощью специальных обследований в двух направлениях:

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

2) для изучения причин ухода работой, условиями и режимом труда, заработком, невозможность учиться, плохие отношения с администрацией и с коллегами, рождение ребенка, отсутствие мест в детских учреждениях, длительные поездки[51, с.69].

В крупных организациях данные о текучести целесообразно анализировать по профессиям, можно проводить раз в год, а количественную оценку по подразделениям - ежемесячно. Это позволяет уточнить причины и своевременно предусмотреть текучести к приемлемому значению можно представить в частности через возможность планирования предстоящих увольнений, увязки процессов, помощи увольняемым работникам. Для решения этих и других вопросов необходимо исходить из конкретной ситуации на предприятии.

Выводы по главе 1:

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

Последствия текучести работников. Отсутствие текучести кадров на предприятии характеризует ситуацию застоя, что в некоторой степени негативно сказывается на эффективности. Анализируя текучесть кадров предприятия необходимо учитывать специфику деятельности предприятия.

В основу концепции снижения текучести кадров предприятия должно быть положено развитие ее текучести кадров предприятия необходимо выдерживать определенные пропорции в рамках различных категорий персонала, стремясь к формированию рационального кадрового состава предприятия.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ЗАО «СЛАВЯНКА»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Кондитерская фабрика «Славянка» основана на базе дореволюционных зданий, принадлежащих купцу-промышленнику Дьякову, имевшему не только кондитерское, но и маслобойное производство.

Место нахождения, почтовый: 309530, Российская Федерация, город Старый Оскол, ул. Октябрьская, 20.

Организационно-правовая форма: Закрытое акционерное общество;

Форма собственности: частная собственность;

ИНН 3128001300;

ОГРН 1023102361370;

КПП 312801001;

ОКПО 00340546

Учредители (участники) эмитента:

Общее количество акционеров - 379 акционера.

Акционерами, владеющими не менее 5 процентами от голосующих акций являются: Закрытое наименование: ЗАО «ГПК»; Свидетельство о государственной регистрации № 561 от 5 июня 1992 года.

Доля в уставном капитале составляет: 71,1 %.

Информация об акционерах, владеющих не менее чем 25-процентной долей участия в уставном капитале ЗАО «ГПК»:

1. Гусев Сергей Аркадьевич - 30 % акций.

2. Гусев Аркадий Васильевич - 35 % акций.

3. Гусева Зинаида Кузьминична - 35 % акций.

Уставной капитал предприятия составил 104113 тыс. рублей в 2005 году. Учредителями предприятия являются физические лица - граждане Российской Федерации.

ЗАО Кондитерская фабрика «Славянка» является структурным подразделением в Группе компаний «Славянка», который является одним из крупнейших российских» входят ЗАО КФ «Славянка, ООО «КФ им. Н.К. Крупской», ООО КФ «Волжанка», ООО КФ «Конфи». Кроме кондитерских фабрик в группу компаний «Славянка» включено вспомогательное производство: фабрика по переработке какао-бобов, ООО «Полиграфия – Славянка», ООО «Старооскольский механический завод» и Спортивно развлекательный комплекс – База отдыха «Славянка»

Основным видом деятельности ЗАО Кондитерская фабрика «Славянка» является производство и изделий. Доля дохода - 100%.

За минувшее десятилетие осуществлено полное техническое перевооружение производства, что дало эффективность и начать выпуск новой продукции.

ЗАО «Кондитерская фабрика «Славянка» имеет следующие производственные подразделения.

1) Шоколадный цех - оснащен двумя технологическими линиями:

- технологическая линия по шоколада (Итальянская линия фирмы «Карле и Монтанари с заверточными автоматами «Кавемиль-650»). Вырабатывается шоколад классического типа «Аленка», «Детский» и т. д., с разными добавками (изюм, целый), с начинками (желейными, помадными, шоколадно - кремовыми), горький и молочный;

- линия по производству розничных сортов конфет, конфеты типа ассорти и разнообразные виды сырья: чернослив, курагу, заспиртованные свежие ягоды и фрукты (клубника, клюква).

2) Подготовительный цех по производству шоколадной глазури для глазирования кондитерских изделий.

3) Бисквитно - конфетный конфеты и печенья, установлены две поточно-механизированные линии:

- линия поршневой экструдер (ШПФ) по выпуску пралиновых сортов конфет, состоящих из ореховых масс типа «Белочка» в носок, «Триоль»,

«Ранет» в перекрут. Также на линии «ШПФ» можно отсаживать куполообразные типа «Грюфели»;

- Датская фирмы «Мэйнке» по производству печенья. По своему технологическому процессу выпускается печенье типа «Курабье», сахарное, сдобное и кексы. Продукция фасуется в коробки заворачивается в пленку и производится весовым;

- организован участок по производству взбивных конфет «Птичье молочко», тортов «Птичье молочко».

4) Карамельно-мармеладный самый широкий групповой ассортимент. Это - карамель, ирис, зефир, мармелад, комплексно-механизированная поточная линия, производящая леденцовую карамель («Дюшес»), карамель с разными начинками («Гусиные лапки», «Малышка») по форме «евростандарт». Здесь же выпускается глазированная карамель («Вечерняя»).

Вторая технологическая линия «Винклер» производит конфеты разной формы (прямоугольные, куполообразные, овальные) с разными начинками (помадные, сбивные, желейные) глазированные и не глазированные, обсыпанные сахаром. Здесь же выпускаются жевательные конфеты с начинками и без начинок, производит зефир, мармелад, лимонные дольки и выпускаются как не глазированные, так и глазированные шоколадной глазурью.

5) Вафельный цех оснащен линиями австрийского производства (три линии «ХААС») и парк заверточных автоматов.

В настоящее время цех вырабатывает «Мишка косолапый», вафельные торты «Сударушка», конфеты большого формата «Храбрый Аладдин», вафли «Шоколадно-сливочные». Вафельная продукция выпускается с пралиновыми начинками между слоями вафель в глазированных выпускаются вафли, завернутые в пленку на автомате.

6) Вспомогательные производства: парокотельный цех; механический цех, компрессованный; электроремонтный цех; погрузо-разгрузочный цех; автогараж; электроподстанция; водонасосная; очистные сооружения.

На кондитерской фабрике имеется большая лаборатория. Специалисты-химики тщательнейшим образом следят за качеством поступающего на фабрику импортного и российского. Имеется своя лаборатория, что обеспечивает сквозной контроль за качеством, начиная с поступления сырья в цех и заканчивая сдачей готовой продукции на склад.

Ассортимент кондитерских изделий непрерывно пополняется новинками, успех нового продукта зависит от его качества, от качества сырья и дизайна, оформления продукции.

Фабрика находится в постоянном поиске совершенствует производство, расширяет деловые связи с отечественными и зарубежными партнерами как в области поставок кондитерских изделий, так и в обеспечении производства сырьем, упаковочными материалами.

Изделия старооскольских кондитеров по праву стали визитной карточкой области, получили признание в большинстве регионов России, в последнее время и за дистрибьюторские центры фабрики в крупнейших городах РФ, растет дилерская сеть в регионах. Создана сеть фирменных магазинов, что позволяет более гибко реагировать на изменение вкусов потребителей. Гибкая система скидок выгодную схему взаимодействия фабрики со своими клиентами.

Ассортимент кондитерского объединения «Славянка» представлен более чем 400 наименованиями: вафельные группа продуктов серии «Птичья сласть», жевательный мармелад, не имеющие аналогов конфеты на основе нуги, мягкой карамели и нежнейшей помады с различными добавками, шоколад, конфеты, наборы конфет, карамель, печенье, вафли, вафельные торты, мармелад, зефир, драже.

Однако кондитерское объединение не останавливается на достигнутом и постоянно ведет разработку уникальных рецептур и новых форм выпуска продукции. В этой во многом в разработке новых видов кондитерских изделий становятся интересы и пожелания партнеров и покупателей, с

которыми сталкиваются в своей повседневной работе работники кондитерского объединения

Управление предприятием должно осуществляться на базе определенной организационной структуры. Структура предприятия и его подразделений определяется организационной структурой управления ЗАО Кондитерская фабрика «Славянка» необходимо было обеспечить эффективное распределение функций этом требовалось выполнить следующие условия:

- 1) решение одних и тех же вопросов не должно находиться в ведение разных подразделений;
- 2) все функции управления управляющих подразделений;
- 3) на данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом подразделении.

Управление предприятием требует управляющей подсистемы и закрепление определенных видов управленческой деятельности за работниками аппарата управления.

Специализация подразделений осуществляется по функциям управления. Функция управления – комплекс повторяющихся управленческих работ, характеризующихся направленности.

Различают общие и специальные функции управления.

К общим относятся функции, процесса управления – планирование, координация, контроль, регулирование, учет.

Специальные функции включают управленческие воздействия на отдельные стороны деятельности предприятия, объектами управления: снабжение, транспорт, ремонты, качество продукции, труд.

Под структурой аппарата подразделений предприятия, выполняющих управленческие функции.

Организационная структура управления –совместно со связями соподчинённых единиц аппарата управления. Она отражает специализацию, соподчинённость, взаимосвязь органов управления. Организационная

структура управления производством должна обеспечивать высокую оперативность, надежность, полноту производства.

Организационная структура управления ЗАО Кондитерская фабрика «Славянка» является линейно-функциональной и относится к бюрократическому типу структур (приложение 1).

Особенности линейно-функционального типа структуры:

1. Обеспечивает такое разделение линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные - консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке решений, программ и планов.

2. Руководители влияние на производственные подразделения формально.

3. Роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности.

4. Функциональные службы подготовку производства и подготавливают варианты решения различных вопросов.

Преимущества данной организационной структуры управления:

- линейные руководители освобождаются от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением;

- построение связей лестнице, в которой каждый работник подчинен только одному руководителю.

Недостатки данной организационной структуры управления:

- каждое звено заинтересовано в цели, а не общей цели фирмы;

- отсутствие тесной взаимосвязи и взаимодействия на горизонтальном уровне. Чрезмерно развитая система о вертикали. Аккумуляция на верхнем уровне управления полномочий по решению многих вопросов.

Стратегическое управление деятельностью ЗАО Кондитерская фабрика «Славянка» осуществляется позволяет вести эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительного органа, а также обеспечивает подотчетность членов Совета директоров Общему собранию.

Сегодня одной из основных задач является выпуск конкурентоспособной продукции, соответствующей мировым стандартам качества и не уступающей импортным качественной продукции промышленности необходимо качественное сырье.

Большая роль в деятельности фабрики принадлежит производственно-технологической качеством поступающего на предприятие сырья, производя свои специальные анализы по каждому виду и по каждой партии продукта.

Продукция «Славянки» заслуженно основания фабрика завоевала доверие покупателей качественной и вкусной продукцией, порядочностью, последовательностью в отношениях с Подтверждение тому многочисленные награды и призы, полученные за высокое качество на российских и международных выставках. Широкая сеть позволяет продавать продукцию во всех крупнейших городах России и странах ближнего и дальнего зарубежья.

Сегодня кондитерская фабрика «Славянка» - динамично развивающееся предприятие. В 2016 году объем производства продукции вырос на 32% по сравнению с 2015 годом и составил 33000 тонн. Среднемесячная заработная плата выросла на современный этап развития предприятий пищевой промышленности характеризуется крайне жесткими условиями их функционирования.

Во-первых, еще сохраняется сильное импортных продуктов, так как большинство развитых стран поощряет своих производителей путем всевозможных дотаций, льготного налогообложения регулирования, повышая их экспортный потенциал.

Во-вторых, в Российской Федерации в силу невысокого жизненного уровня населения происходит падение платежеспособного заметное в регионах.

Но, несмотря на это, на кондитерском рынке России, успешно работает огромное количество кондитерских предприятий: Московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь», концерн «Бабаевский» и другие. Ясно, что

Старооскольской кондитерской фабрике, которая расположена даже не в областном центре, трудно конкурировать с этими кондитерскими «тяжеловесами», как впрочем, и с соседними Воронежской и Курской кондитерскими фабриками. Поэтому она стремится найти неохваченные другими производителями ассортиментные ниши, максимальный спектр вкусов потребителей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что кондитерская фабрика «Славянка», активно работающая на рынке лет, оснащена современным высокотехнологичным оборудованием, созданным ведущими мировыми машиностроителями. Фабрика выпускает наряду кондитерских изделий, изделия, не имеющие отечественных аналогов. В настоящий момент кондитерская продукция от «Славянки» не часто имеет перед ней ценовые преимущества. Российский рынок шоколада уже сейчас считается одним из самых крупных в мире, и, разумеется, самым перспективным, уступая только американскому.

Выручка от реализации продукции на данном предприятии за анализируемые периоды увеличилась (2016г. к 2014г.) сравнению с 2015 г. или 219,10%. Основная деятельность, ради осуществления которой было создано предприятие, за анализируемый период была прибыльной.

Себестоимость реализованной продукции предприятия за анализируемый период увеличилась на к 2015г.) В 2015 г.. руб. или Как следствие этого, эффективность основной деятельности предприятия не отставал от темпа изменения себестоимости реализованной продукции.

Оценку эффективности предприятия с точки зрения извлечения прибыли дает показатель рентабельности, рассчитываемый по результатам от основной деятельности.

По данным, что активы предприятий за анализируемый период возросли на 4,71%. Увеличение активов произошло за счет роста внеоборотных и оборотных активов.

В целом, рост имущества фактом. Однако данный рост имущества обеспечивался за счет наращивания добавочного следствием переоценки основных средств).

Основную часть в структуре имущества занимали внеоборотные активы. Отставание темпов роста оборотных активов может свидетельствовать о сокращении основной (производственной) деятельности предприятия.

Таким образом, это свидетельствует о расходах и высокой чувствительности прибыли предприятия к изменениям выручки. В таком случае, для сохранения финансовой устойчивости иметь высокую долю собственного капитала и долгосрочного финансирования. Для оценки уровня производственного рычага необходимо дополнительно проанализировать переменные и постоянные затраты.

Оборотные активы предприятия за увеличились с оборотных средств (то есть запасов, денежных средств) и ускорение их оборачиваемости свидетельствуют о расширении производства и выборе правильной хозяйственной стратегии. Структура оборотных активов за анализируемый период оставалась достаточно основная часть оборотных активов неизменно приходилась на запасы.

Такая структура может свидетельствовать о нерациональности выбранной хозяйственной стратегии, в часть оборотных активов иммобилизована в запасах. Удельный вес запасов в оборотных активах вырос. Основным источником формирования начало анализируемого периода являются собственные средства, а на конец анализируемого периода - заемные средства. За анализируемый период величина собственного капитала (фактического) увеличилась соотношения собственного капитала. Таким образом, финансовая устойчивость предприятия увеличилась, на протяжении анализируемого периода убытков по балансу не имело.

Коэффициент текущей ликвидности на конец года показывает общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения

хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств предприятия.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами свидетельствует об очень низком наличии собственных средств, обеспечивающих финансовую устойчивость конец установленного нормативного значения (0,1).

Коэффициент быстрой ликвидности (отражающий долю текущих обязательств, покрываемых за счет денежных средств и реализации краткосрочных ценных бумаг) на конец периода пунктов выше его значения на начало периода (0,82) при рекомендуемом значении.

Коэффициент покрытия краткосрочной задолженности оборотными активами на конец периода составил периода (1,91) при рекомендуемом таким образом, за анализируемый период предприятие может погасить текущие обязательства за счет продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов.

Интервал самофинансирования (или платежеспособности) предприятия на конец периода составил свидетельствует о низком уровне резервов у предприятия для финансирования своих затрат (без амортизации) в составе себестоимости и прочих средств, краткосрочных финансовых вложений и поступлений от дебиторов. В международной практике считается нормальным, если данный показатель превышает 360 дней.

Анализ финансовой устойчивости предприятия позволяет говорить о незначительном запасе прочности, собственного капитала.

Таким образом, у предприятия имеются ограниченные возможности привлечения дополнительных заемных средств.

2.2 Анализ кадрового состава и системы управления персоналом

В настоящее время кондитерская фабрика «Славянка» является одним из самых динамичных и перспективных предприятий региона, которое не

только сумело пережить период общей экономической нестабильности середины девяностых годов, но и оборудования, совершенствовании технологических процессов. На фабрике умело совместили сохранение опытного кадрового состава с персонала, что создало ценный и прочный сплав опыта и молодости.

Непрерывный рост объема производства, , необходимость повышения качества продукции постоянно требуют пополнения новыми кадрами и повышения квалификации всех работающих. работников обуславливается так же выбытием кадров по естественным и социальным причинам (уход на пенсию по старости, призыв в Армию, трудового договора и другие причины).

При планировании численности и подготовки кадров их классифицируют по принципу в производственной деятельности.

Все работающие подразделяются на две группы: промышленно-производственный и не промышленный персонал.

К промышленно-производственному персоналу относятся работники, занятые в основных производственных обслуживающих цехах, работники фабричной лаборатории и аппарата фабрикоуправления, работники охраны.

К непромышленному персоналу относятся непромышленного характера, обслуживающие столовую, медпункт, торговлю.

Промышленно-производственный персонал делится на следующие категории:

- основные производственные рабочие;
- вспомогательные рабочие (вспомогательных цехов);
- инженерно-технические работники- инженеры, , технологи;
- служащие – работники бухгалтерии, кладовщики, экспедиторы;
- младший обслуживающий персонал – уборщицы, дворники.

Численность ИТР и служащих определяется категории работников согласно штатному расписанию.

Численность младшего обслуживающего персонала устанавливается по штатному расписанию.

Общее направление улучшения удельного веса основных рабочих за счет относительного сокращения численности вспомогательных рабочих и прочего персонала.

Численность основных производственных рабочих:

$$P_{осн} = m / (\Phi * K), \quad (2.1)$$

где: m – плановая трудоемкость производственной программы (чел.-час);

Φ – эффективный фонд времени K – планируемый коэффициент выполнения норм.

Плановая трудоемкость определяется по технологической документации, исходя из установленных каждой номенклатурной позиции. Норма времени является переменной величиной, зависящей от определенных организационных и технологических условий производства. определяется: делением установленного объема производства в норма-часах (трудоемкость) с учетом процента выполнения норм на полезный одного рабочего или делением установленного объема работы в соответствующих единицах на плановую производительность труда (выработку на одного рабочего).

Численность ИТР и служащих определяется категории работников согласно штатному младшего обслуживающего персонала устанавливается по штатному расписанию.

Исходя из данных, можно заключить, что среднесписочная численность работников в 2016 году увеличилась по сравнению с 2015 годом на 66 человек. Количество принятых людей на работу увеличилось, а количество уволенных уменьшилось.

$$K_{ск} = 1 - Ч_y / (Ч_{ср} - Ч_{п}), \quad (2.2)$$

где: $Ч_y$ - число уволенных за отчетный период;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работающих, предшествующих отчетному;

$Ч_{\text{п}}$ – Численность работающих, принятых в отчетном периоде.

Сейчас предприятие достигает увеличение производства без увеличения с предприятия в основном по собственному желанию. Например, нашли работу по своей специальности в связи с призывом в армию, или перемена места жительства.

Внутрипроизводственная специализация – это специализация отдельных цехов, участков или рабочих мест на выпуске однородной продукции в кондитерском цехе – линии, в шоколадном цехе – линии по производству шоколада, в бисквитном цехе – линии по производству кексов, печенья, в вафельном цехе – линии по продукции.

Для определения выполнения уровня плана по производительности труда рассчитывают трудоемкость единицы продукции по отчетным данным о фактических затратах труда.

Для планирования норм необходимо норму затрат времени в человеко-часах на производство 1 тонну готовой продукции.

Весь процесс производства количество человеко-часов на 1 тонну готовой продукции по каждой фазе. Сумма затрат времени по всем фазам составит трудоемкость 1 тонны продукции. Одновременно производится и расчет заработной платы рабочих на изготовление 1 тонны продукции.

Определим трудоемкость изг зефира в шоколаде на операции «приготовление сахаро-паточного сиропа выработки в час на одного рабочего по этой операции 1700 кг. Средний процент выполнения нормы выработки 134%.

Заработная плата на 1 тонну определяется исходя из тарифного разряда (3 разряд) и соответствующей тарифной ставки же размера премии к тарифу 30 %:

$$56,62 * 0,321 * 1,7 = 30,90$$

Сумма полученных таким образом величин дает плановую сумму заработной платы на 1 тонну продукции трудоемкости позволяет определить

плановую, списочную численность рабочих и основной фонд заработной платы.

С помощью показателей рабочего дня выявляются узкие места в производстве. В нормы трудовых затрат, пересматриваются расстановки рабочих кадров и штатное работников, специалистов и служащих.

Рассчитаем показатели эффективности труда персонала предприятия:

$$П_t = В/Ч \quad (2.3)$$

Среднегодовая заработная плата рассчитывается отношением годового фонда заработной платы к численности ППП:

Индекс изменения производительности труда равен отношению производительности труда отчетного года к прошлому:

Индекс изменения заработной платы равен отношению заработной платы отчетного года к прошлому:

Коэффициент опережения равен отношению изменения индекса

Для стимулирования труда работников руководство ЗАО КФ «Славянка» использует экономические, методы мотивации.

Наиболее значимым экономическим методом мотивации на предприятии является заработная плата, начисляемая по повременно-премиальной и сдельной системам оплаты труда.

Использование прямой труда предполагает, что размер заработка рабочего определяется количеством выработанной отрезок времени продукции (оказанных услуг).

Вся выработка работника оплачивается по расценке. Поэтому заработок работника увеличивается прямо пропорционально его выработке.

Для руководителей окладов. Должностной оклад – абсолютный размер заработной платы, установленный в соответствии с занимаемой должностью.

Помимо оклада выплачивается премия, связанная с результативностью организации. Размер премии не превышает оклада.

Помимо выше перечисленных доплат, работникам выплачиваются

следующие доплаты и надбавки: оплата за все время сверхурочной работы и в выходные дни размере, доплата за классность.

Работникам организации помощь в связи с похоронами, тяжелыми материальными условиями.

Распределение оценок персоналом методов стимулирования труда, используемых в ЗАО КФ «Славянка

Таким образом, менеджмент ЗАО КФ «Славянка» имеет систему мотивации персонала основными компонентами, которой являются:

- создание условий труда;
- создание системы оплаты труда;
- формирование благоприятных отношений в коллективе;
- предоставление за результат.

Стиль управления характеризуется как авторитарный, однако, основанный на подходах компетентности, спр и уважения человеческого достоинства.

Вместе с тем, данные результаты свидетельствуют о неудовлетворенности персонала вопросами оплаты труда.

Оплата труда является составным элементом системы мотивации персонала и всей системы управления организациям в целом. Следовательно, целесообразно рассматривать данный компонент с системного подхода.

Сопоставление целей деятельности руководства компании и целей стимулирования и оплаты труда позволяет взаимосвязи и взаимозависимости.

В состав корпоративных целей входит положение о стимулировании новаторской деятельности, персонала, повышение ими интенсивности труда в целях повышения эффективности деятельности организации и на этой основе создания условий жизни и работы.

Цель системы оплаты труда, провозглашенная менеджментом организации – стимулирование, коррелирует с корпоративными целями. Перед системой оплаты стоят следующие задачи:

1. Повышение интенсивности труда работника;
2. Заинтересованность работника организации;
3. Дифференцированный подход в оценке труда работника;
4. Контроль и оценка деятельности сотрудника;
5. Предупреждение отклонений в персонале, связанных с отношением к выполнению служебных обязанностей и регламента организации;
6. Вовлечение коллектива в оценку деятельности работника.

Наибольшую значимость из компонентов социально-психологического климата в организации имеют рабочие факторы. Наименьшую значимость имеет фактор участия работников в распределении результатов.

Немаловажным элементом состояния социально-психологического климата в организации является частности, руководства) на социальную деятельность с целью улучшения системы нематериальной мотивации персонала, что на развивающие и образовательные программы выделено в 2015 году и 70% в 2016 году средств на социальные мероприятия.

Доля средства на такие социальные мероприятия, как бесплатное питание, спортивные и развлекательные мероприятия для работников, составила 23% и 25% в 2015 и 2016 годах соответственно.

На общественные акции было потрачено 2015 и 2016 годах соответственно от общей суммы средств на социальные мероприятия.

В целом можно сделать вывод, что ЗАО КФ «Славянка» проводит политику оплаты труда, направленную на. При оплате труда преимущественно используется сдельная зависит от объема продажи и выполненной работы, премии по итогам года не выплачиваются.

Политика благосостояния в ЗАО КФ «Славянка» представлена следующими направлениями деятельности:

1. В целях развития преданности у сотрудников, удержания их в организации, Коллективным договором компенсаций, предусмотренных Трудовым Кодексом РФ, предусмотрены дополнительные виды льгот и компенсаций, такие как:

- медицинское страхование;
- материальная помощь в особых ситуациях.

2. Уделяется внимание нематериальным методам мотивации персонала, таким как:

- вынесение благодарности;
- социальное вознаграждение (рождения).

Политика трудовых отношений направлена на создание благоприятного психологического климата в взаимоприемлемых способах разрешения трудовых конфликтов собственными силами.

2.3 Оценка актуального состояния текучести кадров ЗАО «Славянка»

Прежде чем провести анализ текучести кадров персонала ЗАО КФ «Славянка» необходимо обратиться к таблице, характеризующей основные показатели движения кадров персонала организации.

Анализируя таблицу 2.12, характеризующую движение кадров отметим, что коэффициент текучести кадров определялся по формуле:

$$K_{ск} = 1 - Ч_{у} / (Ч_{ср} - Ч_{п}), \quad (2.2)$$

Кадровая статистика в основном складывается из следующих оснований. Анализ причин увольнений связана с сокращением численности персонала и с увольнением временного персонала.

Второй аспект связан с определением выбытия кадров. Она основывается на реальных причинах, побуждающих работников принять решение об уходе с предприятия.

В этом случае статистика службы кадров в частично может дать ответ на вопрос - почему уволился работник. Так, одно основание « по собственному желанию» может быть представлено как:

- неудовлетворенность уровнем оплаты труда;
- задержки заработной платы»
- причины личного характера;
- тяжелые и опасные условия труда;
- неприемлемый режим работы.

Для оценки была предложена четырехбальная шкала, где

1-очень важно,

2– важно,

3 – не важно,

4 - совсем неважно

Причины увольнений по собственному желанию работников ЗАО КФ «Славянка»

Таким образом, среди основных причин увольнений работники называют возможность большего заработка в перспектив продвижения по службе, неудовлетворенность работой и своими обязанностями, к своему вкладу в результат, высокие рабочие нагрузки, нарушение баланса между работой и личной жизнью, конфликты или руководством, неадекватное использование навыков и способностей.

Основной причиной увольнений заключается в том, что оплата труда не соответствует ожиданиям работников и туда, где платят больше. В результате на мало оплачиваемых должностях остаются только те, кто привык к специфике предприятия и работает не первый год.

На причины увольнений по собственному желанию косвенно указывает половозрастная структура ухода в армию, женщины – по уходу за ребенком, пожилых работников – в связи с выходом на пенсию.

Отдельно стоит упомянуть о мотивах высококласных специалистов. Эта категория сотрудников демотиваторов, к которым относят отношения с высшим руководством и возможностью строить профессиональную карьеру.

Основными слабыми сторонами существующей системы мотивации труда работников ЗАО КФ «Славянка»:

- низкое использование способностей работников, отсутствие проработанной системы продвижения по службе и развития карьеры;
- недостаточно развито на предприятии моральное стимулирование, отсутствует присваивание за достигнутые результаты званий, поощрение наградами и благодарностями в письменной профессионального мастерства, работники не привлекаются к управлению организацией.

Итак, на основе проведенного исследования системы стимулирования персонала ЗАО КФ «Славянка» можно мотивации персонала на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

Дальнейший анализ движения кадров в ЗАО КФ «Славянка» указал на

ряд недостатков, которые снижают удовлетворенность персонала своей работой и часто являются причиной их .

Следует отметить, что в отчетности предприятия не предусмотрен особый учет причин, относимых текучести кадров. Он не выделен в отдельную группу. Такая практика явления и не разрабатывать мероприятия по сокращению текучести.

ЗАО КФ «Славянка» отличается достаточно высокими показателями текучести персонала. Следует отметить, что велика работников в первые месяцы после трудоустройства. Этот факт говорит о том, что одной из причин являются:

- несовершенный механизм адаптации работников;
- отсутствие института наставничества.

Кроме этого в ЗАО КФ «Славянка» интервью с увольняющимися работниками, что не позволяет анализировать строить работу по удержанию сотрудников в организации.

Таким образом, текучесть персонала ЗАО КФ «Славянка» связана с:

- отсутствием системы адаптации;
- отсутствием института наставничества;
- отсутствием анкетирования и интервью отсутствие их анализа;
- высокие нагрузки, монотонность труда;
- несовершенная система моральных стимулов;

Устранение данных недостатков в организации составом предприятия позволит снизить текучесть персонала ЗАО КФ «Славянка».

Выводы по главе 2.

Кондитерское объединение «Славянка» предлагая потребителям самый широкий выбор высококачественной продукции. Основным видом деятельности ЗАО Кондитерская фабрика «Славянка» является производство и реализация кондитерских изделий. Доля дохода - 100%.

Выручка от реализации продукции на данном предприятии за анализируемые периоды увеличилась Основная деятельность, ради

осуществления которой было создано предприятие, за анализируемый период была прибыльной.

Среднесписочная численность работников предприятия составляет 1016 человек. В 2016 году было уволено 821 работник, среди которых 792 временных работника. Данные кадровые процессы связаны с сезонностью работы предприятия и с потребностью рынка.

Среди основных причин увольнений работники называют возможность большего заработка в другой компании, отсутствие перспектив продвижения по службе, с непосредственным руководством, неадекватное использование навыков и способностей.

Устранение данных недостатков в организации работы с кадровым составом предприятия позволит снизить текучесть персонала ЗАО КФ «Славянка».

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СТАБИЛИЗАЦИИ КАДРОВОГО СОСТАВА ЗАО «СЛАВЯНКА»

3.1 Совершенствование системы кадрового планирования

Текущность кадров требует постоянного внимания, так как даже незначительные потери рабочей силы приносят предприятию экономический и социальный урон. теоретических и практических исследований, используя принцип – обратный перенос на вход задачи, можно сформировать рекомендации

Таким образом, для сдерживания текущести персонала в первые месяцы работы необходимо:

1. Разработать Положение об адаптации работников

Адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и обеспечивают эффективный труд.

Новым работникам нужны знания о месте - функциональных обязанностях и требованиях людях, окружающих работника, с которыми он будет вступать в контакт в повседневных деловых отношениях.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

- выделение соответствующего управления персоналом. В настоящее время функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала;

- распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при сокращении, координации их деятельности со.

- развитие наставничества, которое в последние годы на предприятии не используется.

Задачей наставничества должно стать сокращение времени психологической, организационной и профессиональной адаптации нового работника.

При этом можно :

-«один на один» - это взаимодействие между более опытным специалистом и начинающим сотрудником в течении определенного периода времени (от 3 и его подопечного обычно проводится по определенным критериям: опыт, навыки, личностные характеристики. Как правило, между наставником и тесные личные отношения, которые помогают обеспечить индивидуальный для его развития. Наставник может оперативно реагировать на отклонения в ходе подготовки, поощрять достижения.

-«ситуационное наставничество – подразумевает предоставление наставником необходимой подопечный нуждается в указаниях и рекомендациях. Как правило, роль наставника состоит в том, чтобы обеспечить медленное реагирование на , значимую для его подопечного. Вместе с тем могут испытывать трудности в налаживании взаимоотношений из-за различий в статусе и принадлежности к разным поколениям.

-«равный равному» - эта модель может быть реализована в двух формах. Первый вариант, когда два друг с другом, один из них уже имеет небольшой опыт работы в данной компании и становится наставником, а другой - выпускник или стажер только приступает к работе. Такая модель очень эффективна в талантливой молодежи в сочетании с программами интеграционного обучения. Однако может быть недостаточно, поэтому необходимо программу наставничества дополнять другими формами. Второй вариант основан на сотрудников, занимающих одинаковые позиции. При этом наставником опыт, обладает знаниями или навыками в определенной предметной области, которые требуются другому сотруднику.

Эта модель используется, если подопечный был переведен из другого подразделения предприятия.

-«групповое наставничество» - модель, в которой один наставник работает с группой учитывая, что недостаток личного общения может неблагоприятно сказаться на мотивации подопечных. Поэтому лучше сочетать групповое наставничество с другими его формами.

-«краткосрочное или целеполагающее наставничество» - наставник и подопечный встречаются по заранее для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты. Подопечный должен приложить определенные усилия состоит в нехватке личного общения, поэтому данная сотрудникам, нуждающихся в более тесном взаимодействии с наставником, но может быть с успехом применена, если подопечный уже имеет опыт работы и стремится к саморазвитию.

-«скоростное наставничество» – это однократные встречи сотрудников с наставником более высокого по развитию персонала с целью построения взаимоотношений с другими проблемами и интересами. Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста на основе источников, обмениваться мнениями и личным опытом, а также налаживать отношения.

-«флеш – наставничество» - это новая концепция наставничества. Суть данной модели состоит в, не более часа встрече с потенциальным подопечным, в могут поделиться своим опытом в области построения карьеры и дать некоторые рекомендации. После этой встречи ее участники решают, хотели бы они продолжить или нет.

-«виртуальное наставничество» - наставничество с использованием информационных технологий, таких как Интернет, видеоконференции, другие дистанционные средства и инструменты.

Разнообразные позволяют сформировать наиболее подходящий для себя подход

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

Разработка системы моральных стимулов.

Моральное на духовных ценностях человека и выражается в признательности руководства, оценке заслуг работника, общественном признании.

Моральные стимулы такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к труду как высшей ценности, на признании трудовых заслуг как главных.

Они сводятся не только и наградам, но и к формированию благоприятной социально – психологической атмосферы в коллективе.

Моральные символы связаны человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника. Признание может быть личным или публичным. Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники в специальных докладах высшему руководству организации.

Публичное признание выражается в широком распространении информации о достижениях стендах, таких как «Доска почета». Можно использовать награждение специальными знаками или грамотами.

Главная цель награждения как метода стимулирования персонала - сформировать в коллективе положительное отношение к тем или иным формам достижений, создать и трудового поведения работников, целевым ориентиром которому служит инициатива, творческий подход и трудовая активность.

В числе важных функций награждения отметим:

- стимулирующую ценности общества, организации, коллектива и отождествить человека, получившего награду, с тем идеальным образом, именем, которое носит награда);

- дифференцирующую функцию (отличить заслуженного члена общества от прочих);
- воспитательную функцию (формированию определенной модели трудового поведения).

Необходимым условием эффективности является наличие системы правовых, нравственных, философских взглядов руководителей на развитие организации и ее персонала, на содержание, формы и методы стимулирования и формирование подлинной, работников в активной трудовой деятельности.

С целью сохранения положительного имиджа количества претензий от увольнений необходимо ввести в практику работы с персоналом интервью при увольнении.

Выходное интервью рекомендуется чьей инициативе происходит, которые неизбежно возникают в этой ситуации, компании необходимо решить ряд проблем другого характера, и репутацией.

Основная цель выходного интервью – предотвратить возможные конфликтные ситуации либо решить их, другими словами, провести увольнение таким образом, чтобы обе стороны были и другие задачи: иногда интервью проводится с целью удержать ценного переубедить его. Другие возможные варианты – необходимо сокращении штата, сообщить сотруднику об увольнении по инициативе работодателя.

Кроме того, эта процедура помогает службе персонала и руководству компании получить важную информацию о сотрудниках, чертах сложившейся корпоративной культуры, моральном климате и неочевидную. Интервью при увольнении – один из лучших способов получить правдивую обратную связь от работников.

В целях стабилизации коллектива причин увольнений работников.

Исследование причин текучести персонала, формирование статистики о текущем уровне реальной и потенциальной общего уровня текучести, его дифференциация по категориям персонала и другим важным аналитическим

признакам позволят службе персонала и руководству ЗАО «КФ «Славянка» регулировать важнейшие направления, удерживая квалифицированных сотрудников и добиваясь роста средствами эффективного управления человеческими ресурсами.

Для того чтобы расчет текучести кадров дал максимум информации для принятия управленческих решений, данные по текучести персонала. Это позволит отслеживать тенденции в составе и прогнозировать вероятность возникновения кадровых проблем.

Перечисленные мероприятия позволят выстроить кадровую политику компании и принимать грамотные и своевременные управленческие решения.

В целях осуществления корректного планирования внедрения проекта разработан соответствующий маршрутный график

Для внедрения проекта по сдерживанию текучести кадров необходимо разработать план – график внедрения проекта, где указываются необходимые затраты на реализацию мероприятий, ответственные за разработку и реализацию предложенных мероприятий

Для реализации настоящего проекта у ЗАО «КФ «Славянка» имеются все ресурсы: финансовые средства и человеческие ресурсы. Данный проект рассчитан на 12 месяцев.

Предлагаемый проект, направленный на сдерживание текучести персонала предприятия тыс. руб.

Предполагается, что предприятию потребуется около 10 наставников, доплата в месяц потребуется 360 тыс. руб.

Развитие системы моральных стимулов также потребует дополнительных затрат. Предполагается, что в месяц на приобретение грамот, сувениров, цветов на 12 месяцев, то потребуется 50 тыс. руб. (5 тыс. руб. x 12 = 60 тыс. руб).

Таким образом, на реализацию проекта потребуется 420 тыс. руб:

Анализируя финансово-бухгалтерскую отчетность ЗАО «КФ «Славянка» можно отметить, что данные затраты в целях реализации проекта, направленного на сдерживание текучести персонала вполне допустимы для предприятия.

3.2 Анализ целесообразности затрат на реализацию проекта и оценка его социально-экономической эффективности

Оценка эффективности проекта по сдерживанию текучести персонала предприятия требует не только расчета экономической эффективности, но и в обязательном порядке от реализации запланированных мероприятий.

Данные мероприятия помогут снизить текучесть кадров, повысить производительность труда, культуру управления, согласовать работу всех подразделений, сократить культуру производства, уровень трудовой дисциплины и, наконец, объем и качество предоставляемых услуг.

Определим экономическую эффективность мероприятий, направленных на кадров предприятия.

Эффективность мероприятий характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат проекта включаются предусмотренные в проекте и необходимые для его реализации текущие и единовременные затраты.

Экономический эффект от по формуле:

$$\Delta\Pi = \Delta Д - \Delta З$$

Прибыль ЗАО «КФ «Славянка» в 2016 году составила 11 517 тыс. руб.

Предположим, что прибыль предприятия увеличиться от внедрения мероприятий данного проекта на 1 %

В результате получается следующее:

$$\Delta Д = 8873,2$$

В определении экономической эффективности проекта важным является определение коэффициента экономической эффективности, который определяется как и прибылью, которая была получена в предшествующем году до внедрения проекта:

$$K_{\text{э}} = 1,04$$

Таким образом, коэффициент экономической эффективности от настоящего проекта составляет 1,04.

Данный коэффициент экономической эффективности считается допустимым с учетом того, что экономический настоящего проекта будет нарастать при его внедрении в практику ЗАО «КФ «Славянка». Со временем предприятие сократит затраты снижением коэффициента текучести.

Таким образом, реализация данного проекта, направленного на сдерживание текучести кадров предприятия экономически оправдана.

Социальная эффективность повышении уровня мотивации персонала, улучшении социально-психологического климата в образе, данный проект существенно снизит кадровые риски предприятия.

Вывод по главе 3.

Внедрение проекта по удержанию персонала ЗАО «КФ «Славянка» предполагает следующие мероприятия:

1. Разработка Положения об адаптации новых работников.
2. Введение института наставничества.
3. Разработка системы моральных стимулов.
4. Разработка интервью с увольняющимися работниками.
5. Анализ причин увольнения работников

Перечисленные мероприятия позволят выстроить кадровую политику компании и принимать грамотные и своевременные управленческие решения.

В целях осуществления проекта разработаны маршрутный график и план – график внедрения проекта, где указываются необходимые затраты

на реализацию мероприятий, ответственные и реализацию предложенных мероприятий.

Предлагаемый проект, направленный на сдерживание текучести персонала предприятия в размере 420 тыс. руб. Анализируя финансово-бухгалтерскую отчетность ЗАО «КФ «Славянка» можно отметить, что данные затраты в целях на сдерживание текучести персонала вполне допустимы для предприятия.

Таким образом, коэффициент экономической эффективности от настоящего проекта составляет 1,04.

Данный коэффициент экономической эффективности считается допустимым с учетом того, что от внедрения настоящего проекта будет нарастать при его внедрении в практику ЗАО «КФ «Славянка». Со временем предприятие сократит затраты на найм в связи со снижением коэффициента текучести.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях нестабильной экономики текучесть кадров на большинстве российских предприятий стала неуправляемой. Данный факт является свидетельством социально-экономической нерациональности действующей системы кадровой политики предприятия.

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

Последствия текучести кадрового состава предприятия зависят от количественного и качественного состава уволившихся работников.

Отсутствие текучести кадров на предприятии характеризует ситуацию застоя, что в некоторой степени негативно сказывается на эффективности деятельности предприятия.

Анализируя текучесть кадров предприятия необходимо учитывать специфику деятельности предприятия.

В основу концепции снижения текучести кадров предприятия должно быть положено развитие ее кадрового потенциала по сравнению с изменениями внешней среды.

В процессе регулирования текучести кадров предприятия необходимо выдерживать определенные пропорции в рамках различных категорий персонала, стремясь к формированию рационального кадрового состава предприятия.

Кондитерская фабрика «Славянка» основана на базе дореволюционных зданий, принадлежащих купцу-промышленнику Дьякову, имевшему не только кондитерское, но и маслобойное производство.

Место нахождения, почтовый адрес эмитента и контактные телефоны:
309530, Российская Федерация, город Старый Оскол, ул. Октябрьская, 20.

Учредители (участники) эмитента:

Общее количество акционеров - 379 акционера.

Акционерами, владеющими не менее 5 процентами от голосующих акций являются: Закрытое акционерное общество «ГПК», сокращенное наименование: ЗАО «ГПК»; Свидетельство о государственной регистрации № 561 от 5 июня 1992 года.

Место нахождения, почтовый адрес: 309530, Российская Федерация, город Старый Оскол, проспект Metallургов, дом 6.

Кондитерское объединение «Славянка» работает более 70 лет, предлагая потребителям самый широкий выбор высококачественной продукции. Основным видом деятельности ЗАО Кондитерская фабрика «Славянка» является производство и реализация кондитерских изделий. Доля дохода - 100%.

Среднесписочная численность работников предприятия составляет 1016 человек. В 2016 году было году, среди которых 792 временных работника. Данные кадровые процессы связаны с сезонностью работы предприятия и с потребностью рынка.

Среди основных причин увольнений работники называют возможность большего заработка в другой компании, отсутствие перспектив продвижения по службе, неудовлетворенность работой и своими обязанностями, несправедливость оплаты труда по отношению к своему вкладу в результат, высокие баланса между работой и личной жизнью, конфликты или проблемы с непосредственным руководством, неадекватное использование навыков и способностей.

Устранение данных недостатков в организации работы с кадровым составом предприятия позволит снизить текучесть персонала ЗАО КФ «Славянка».

Внедрение проекта по удержанию персонала ЗАО «КФ «Славянка» предполагает следующие мероприятия:

1. Разработка Положения об адаптации новых работников.
2. Введение института наставничества.
3. Разработка системы моральных стимулов.

4. Разработка интервью с увольняющимися работниками.
5. Анализ причин увольнения работников

Перечисленные мероприятия позволят выстроить кадровую политику компании и принимать грамотные и своевременные управленческие решения.

В целях осуществления планирования внедрения проекта разработаны маршрутный график и план – график внедрения проекта, где указываются необходимые затраты на реализацию мероприятий, ответственные за разработку и реализацию предложенных мероприятий.

Предлагаемый проект, направленный на сдерживание текучести персонала предприятия требует дополнительных расходов в размере 420 тыс. руб. Анализируя отчетность ЗАО «КФ «Славянка» можно отметить, что данные затраты в целях реализации проекта, направленного на сдерживание текучести персонала вполне допустимы для предприятия.

Таким образом, коэффициент экономической эффективности от настоящего проекта составляет 1,04.

Данный коэффициент экономической эффективности считается допустимым с его внедрении в практику ЗАО «КФ «Славянка». Со временем предприятие сократит затраты на найм и отбор персонала, в связи со снижением коэффициента текучести.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авчиренко, Л. К. Управление персоналом организации [Текст]/Л.К Авриченко. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2010. – 482 с.
2. Агапова, Е.Н. Оценка потенциала как фактор управления карьерой персонала[Текст] /Е.Н. Агапова //Народное образование. 2010. № 6. С. 113–121.
3. Амстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]/М. Амстронг.-Спб.: Питер, 2014.-247 с.
4. Балашов, Е.И. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
5. Баскина, Т. Техники успешного рекрутмента [Текст]/Т. Баскина.- М.: Альпина Паблишер, 2014, 288 с.
6. Белкин, В.Н. Теория человеческого капитала предприятия[Текст]/В.Н. Белкин.-Екатеринбург:Институт экономики УрО РАН, 2012.-273 с.
7. Бойдейл, Т.К. Как улучшить управление организацией: пособие для руководителей [Текст]/Т.К Бергер, М.: АО «ИНФРА–М» - АОЗТ «Премьер», 2010, 204 с.
8. Бочарова, А. Внедрение системы ротации в компании [Текст]/А. Бочарова// Справочник по управлению персоналом.-2012.-№11.-С.80-85.
9. Ванюхин, В. О способах оценки трудового потенциала работника [Текст]/ В. Ванюхин//Кадровик.-2014.-№6.-С.148-153.
10. Виниченко, М.В. Проблемные вопросы развития российских трудовых ресурсов в современных условиях[Текст]/М.В. Виниченко// Социальная политика и социологи.-2010.-№5.-С.25-34.
11. Воробьев, А. Стратегическое управление персоналом [Текст] / А. Воробьев, С. Жданов, Ю. Кузьмина // Управление персоналом.- 2015.-№ 8. – С. 48-53.

12. Ветлужских, Е. Мотив и оплата труда. Инструменты. Методы. Практика [Текст]/ Е. Ветлужских, М.: Альпина Паблишер.-2013.-152 с.
13. Вукович, Г.Г. Рынок труда[Текст]/Г.Г. Вукович.-М.:Феникс, 2013.-240 с.
14. Даничев, О.А. Методика оценки эффективности управления персоналом в организации [Текст]/ О.А.Даничев// Менеджмент в России и зарубежом.-2012.-№1.-С.119-124.
15. Дарченко, Н.Д. Мотивационный мониторинг как инструмент управления текучестью кадров [Текст]/Н.Д. Дарченко //Бизнес информ 2013.-№12.-С. 208-212.
16. Долова, А. Некоторые проблемы заключения трудового договора [Текст]/А. Долова// Кадровик.-2014.-№8.-С.14-21.
17. Дуракова, И.Б. Эффективные технологии управления персоналом: собеседование по возвращении[Текст]И.Б. Дуракова// Кадровик.-2014.-№5.-С.107.-112.
18. Дуракова, И.Б. Международный опыт экономического анализа и аудита причин и последствий отсутствия сотрудников на рабочем месте [Текст] / И. Дуракова// Кадровик.-2013.-№9.-С.95- 103.
19. Забирова, Л.М. Кадровая политика организации и развитие стратегического управления человеческими ресурсами [Текст]/ Л.М. Забирова // Вестник КГФЭИ.-2011.-№1.-С.29.
20. Захаров, Д. Управляй текучестью персонала - или проиграешь [Текст]/ Д. Захаров// Кадровик: Трудовое право для кадровика. Кадровый менеджмент. Кадровое делопроизводство. Официальные документы и нормативные акты для кадровика. Рекрутинг для кадровика. - 2011. - № 4. - С. 113-121.
21. Знаменский, Д Кадровый аудит[Текст]/ Д. Знаменский, Н. Омельченко, М.: Юрайт, 2013, 365 с.
22. Истомина, Е. Социальное обеспечение граждан, утративших работу [Текст]/Е. Истомина// Кадровик.-2014.-№9.-С44-48.

23. Ишунин, П. Управление рисками персонала: проблемы и решения [Текст]/ П. Ишунин // Кадровик: Трудовое право для кадровика. Кадровый менеджмент. Кадровое делопроизводство. Официальные документы и нормативные акты для кадровика. Рекрутинг для кадровика. - 2011. - № 3. - С. 129-134.
24. Кибанов, А. Социально-трудовые отношения. Рынок труда и занятость персонала [Текст]/А. Кибанов.-М.: Проспект,2015.-64с.
25. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом[Текст]/Е.Б. Колбачев, Т.А. Колбачева, И.В. Кондратова, Феникс, 2014, 381 с.
26. Коновалова, В. Управление вовлеченностью персонала:факторы успехов и неудач[Текст]/В. Коновалова// Кадровик.-2014.-№9.-С.74-84.
27. Красноженова, Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами[Текст]/ Г.Ф. Красноженова, ИНФРА- М, 2010.-159 с.
28. Кузнецова, Н. Соотношение стратегии обеспечения кадровой безопасности и кадровой стратегии организации[Текст]/ Н. Кузнецова // Кадровик.-2013.-№7.-С.68-73.
29. Кучеров, Д. Анализ причин текучести кадров на промышленном предприятии [Текст]/Д. Кучеров// Кадровик.-2013.-№3.-С.89-93.
30. Миронов, В. Некоторые проблемы изменения и прекращения трудовых отношений [Текст]/В. Миронов//Кадровик.-2014.-№5.-С.10-14.
31. Митрофанова, Е.А. Аудит, контролинг и оценка расходов на персонал[Текст]/Е.А. Митрофанова.- М.: Проспект, 2013, 76 с.
32. Мишурова, И.В. Технологии кадрового менеджмента [Текст]/И.В. Мишурова.-М.: Март, 2011.-368 с.
33. Никифорова, Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании [Текст]/ Л. Никифорова // Кадровое дело. 2011. - № 2. – С. 48-59.
34. Одегов, Л. Кадровая политика и кадровое планирование [Текст]/Л.Одегов.-М.: Юрайт, 2014.-444с.

35. Одегов, Ю.Г. Аудит и контролинг персонала[Текст]/Ю.Г. Одегов.- М.: Альфа-Пресс, 2010, 671 с.
36. Одегов, Ю. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход[Текст]/Ю. Одегов.- М.: Альфа-Пресс, 2011.- 752 с.
37. Парбеллум, А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников[Текст]/А. Парбеллум.- СПб.: Питер, 2013. 208 с.
38. Пластинина, Н. Текучесть кадров: причины и следствие, пути выхода из ситуации [Текст]/ Н.Пластина // Кадровик: Трудовое право для кадровика. Кадровый менеджмент. Кадровое делопроизводство. Официальные документы и нормативные акты для кадровика. Рекрутинг для кадровика. - 2011. - № 4. - С. 44-51.
39. Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия[Текст]/Н.В. Пшерстник.- СПб.: Издательский дом Герда, 2011, 656 с.
40. Романов, В. Плюсы и минусы текучести кадров[Текст]/В. Романов // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2011. - № 11. – С. 94-107.
41. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник[Текст]/Г.В. Савицкая.- М.: ИНФРА – М, 2012, 300с.
42. Сагандыков, М. Сокращаем штат кадровик [Текст]/М. Сагандыков// Кадровик.-2014-№8.- С.40-45.
43. Санников, А. Рынок труда моногорода и кластерное развитие экономики [Текст]/А. Санников/ Кадровик.-2014.-№9.-С.91-99.
44. Свистунов, В. Современные подходы к оценке текучести персонала[Текст]/В. Свистунов// Кадровик.-2016.-№6.-С. 56-61.
45. Синяева, Л. П.Текучесть кадров как индикатор адекватности управления предприятием[Текст]/Л. Синяева // Концепт. – 2013. – № 4. – С.45-55.

46. Скавитин, А. В. Методические подходы к управлению текучестью кадров[Текст]/ А.В. Скавитин // Кадры, персонал. - 2013. - № 6. – С. 54-61.
47. Слободской, А.Л. Риски в управлении персоналом [Текст]/ А.Л. Слободской.- Спб: Изд-во СПбГУЭФ, 2011, 248 с.
48. Соломанидина, Т. Организационная культура и климат: взаимозависимость и влияние на эффективность работы в компании[Текст]/ Т.Соломанидина // Управление персоналом. – 2011. – № 4.– С. 55-57.
49. Степкина, Н.С. Методические подходы к управлению текучестью кадров на предприятии [Текст]/Н.С. Степкина//Актуальные проблемы экономики.- 2013.- №6.-С.49-53.
50. Стрыгина, М. Основание для привлечения к дисциплинарной ответственности [Текст]/М. Стрыгина// Кадровик.-2014.-№9.-С.8-14.
51. Топоровская, Е.О. Проблемы текучести кадров на предприятии [Текст]/ Е.О. Топоровская // Кадровик.-2011.-№8.-С 68-72.
52. Федорова, М. Вопросы оценки эффективности управления персоналом [Текст]/М. Федорова// Кадровик.-2014.-№5.-С.116-122.
53. Филиппов, А.В. Работа с кадрами[Текст]/А.В. Филиппов.-М.: Экономика, 2010. –348 с.
54. Фокин, К.Б. Управление кадровым резервом [Текст]/К.Б. Фокин.- М.: ИНФРА-М,2014.-271 с.
55. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент[Текст]/В.М. Цветаев.- М.: Проспект, 2010. 160 с.
56. Чижов, Б. Расторжение трудового договора[Текст]/Б. Чижов// Кадровик.-2014.-№8.-С.108-112.
57. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации[Текст]/С.В. Шекшня.- М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2010, 463 с.
58. Шибаева, О. Некоторые вопросы увольнения работников [Текст]/О. Шибаева// Кадровик.-2014.-№5.-С.179-183.

59. Шевцов, С.П. Современные формы мотивации труда[Текст]/С.П. Шевцов // Теория и практика управления. 2008. – №9. – С.65–71.

60. Янченко, Е. Социально-трудовые отношения в развивающейся организации: перспективы управления [Текст]/ Е. Янченко// Управление персоналом. – 2011. – № 1. – С. 40-46.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Организационная структура предприятия
ЗАО Кондитерская фабрика «Славянка»

