

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управления персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
И.В. Резанович
«___» ____ 2017г.

Механизмы стабилизации рабочих кадров ООО «Айжигит & Ко»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2017. 06 ВКР

Руководитель
к.т.н., профессор
/ С.В. Алюков
«___» ____ 2017г.

Автор
студент группы ЭУ-429
_____/ Ш.Э. Исмайлов
«___» ____ 2017г.

Нормоконтролер,
ст.преподаватель
_____/ М.Р. Пяткова
«___» ____ 2017г.

Челябинск 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕХАНИЗМОВ СТАБИЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РАБОЧИХ	
1.1 Сущность стабилизации производственных рабочих	7
1.2 Особенности механизмов стабилизации рабочих на производстве	Ошибка! Закладка не определена.
1.3 Анализ зарубежного опыта стабилизации рабочих кадров	19
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АЙЖИГИТ И Ко»	
2.1 Характеристика предприятия.....	Ошибка! Закладка не определена.
2.2 Анализ внутренней и внешней среды предприятия	40
2.3 Организационно-кадровый аудит предприятия....	Ошибка! Закладка не определена.
ГЛАВА 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕХАНИЗМА СТАБИЛИЗАЦИИ РАБОЧИХ КАДРОВ ООО «АЙЖИГИТ & Ко»	
3.1 Анализ существующего механизма стабилизации производственных рабочих предприятия	Ошибка! Закладка не определена.
3.2 Предложения по совершенствованию механизма стабилизации производственных рабочих предприятия	77
3.3 Расчет стоимости по проекту механизма стабилизации производственных рабочих	Ошибка! Закладка не определена.
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	97
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	99
ПРИЛОЖЕНИЕ	106

ВВЕДЕНИЕ

Стабилизация персонала – задача, с которой постоянно сталкиваются предприятия. Стоимость человеческих ресурсов постоянно растет, ведь дефицит кадров с каждым годом все увеличивается. Увеличение объемов производства и рост экономики в развитых странах привели к тому, что сегодня в крупнейших индустриальных центрах между компаниями идет борьба за работников. Проблема стабилизации рабочих в предприятии напрямую связана с проблемой сохранения и увеличения ее людского капитала. Покидание важных кадров снижает трудовые ресурсы организации. Вместе с служителем покидает и вложенные в них капитал в значении расходов на их поиск, привлечение, обучение, адаптации и т. д. Система мониторинга уровня людского капитала, образованный с помощью инструментов анализа человеческих ресурсов, сумела бы помочь сделать эффективным управление человеческими ресурсами предприятии. Но проблема удержания людского капитала связана не только с потерями капитала в результате текучести, даже и с удержанием и повышением профессиональной квалификации сотрудников.

Но, тем не менее, актуальность проблемы в настоящее время в нашей стране налицо, поэтому стабилизация и мотивация сотрудников становится не просто политикой компании, а жизненной необходимостью для нее, одним из залогов успешного функционирования на рынке.

Таким образом, целью дипломной работы является разработка механизмов стабилизации рабочих кадров.

Объект исследования: Общество с ограниченной ответственностью «Айжигит & Ко».

Предмет исследования: механизмы стабилизации рабочих кадров ООО «Айжигит & Ко».

Для достижения основной цели выпускной квалификационной работы необходимо:

- 1) раскрыть теоретические аспекты механизмов стабилизации рабочих кадров;
- 2) провести анализ зарубежного опыта стабилизации рабочих кадров;
- 3) проанализировать организационно-хозяйственную деятельность предприятия ООО «Айжигит & Ко»;
- 4) провести организационно-кадровый аудит предприятия ООО «Айжигит & Ко»;
- 5) разработать предложения по совершенствованию механизмов стабилизации рабочих кадров;
- 6) разработать план внедрения изменений и оценки эффективности его реализации;
- 7) рассчитать экономические затраты проекта.

Методологической базой данного дипломного проекта являлись научные материалы таких авторов как А.Р. Алавердов, Н.И. Архипова, Т.Ю. Базаров, Т.В. Бугаков, М.И. Бухалков, О.В. Валиева, В.Р. Веснин, В.И. Герчиков, А.В. Дейнека, Л.В. Ивановская, А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова, А.Я. Кибанов, Е.В. Куприянчук, Н.И. Лахметкина, М.В. Ловчева, Л.И. Лукичева, Т.В. Лукьянова, В.М. Маслова, Е.Ю. Мелихов, Е.А. Митрофанова, Г.И. Михайлина, Ю.Г. Одегов, К.Э. Оксинойд, О.Н. Полякова, Е.С. Яхонтова.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕХАНИЗМОВ СТАБИЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РАБОЧИХ

1.1 Сущность стабилизации производственных рабочих

В современном мире очевидно, что не существуют организации без стратегии, так же как без стратегических ресурсов, которыми являются персонал. Руководители организаций согласны с данными выводами. Так же как у любой стратегии по факту реализации появляются недочеты. В организациях со временем появляется проблемы с кадрами такие как: текучесть, низкая производительность, уход ценных кадров к конкурентам. HR-специалисты единогласны в выводах данной проблемы, особенно с начало 2015года наступлением кризиса в России и стран СНГ. Стабилизация кадров призвана для устойчивости персонала к динамическим изменениям организации, также она влияет на текучесть и производительность персонала. Чаще всего понятие «Стабилизация» рабочих в экономической литературе сопряжено с понятиями «Стимулирование персонала» и «Мотивация», опишем данные категории понятий.

Поискам решения проблемы мотивации и стимулирования сотрудников посвящено огромное количество работ как зарубежных, так и российских авторов. Большинство разрабатываемых систем мотивации и стимулирования персонала, так или иначе, связаны с материальным вознаграждением. К сожалению, лишь в небольшой части источников рассматриваются возможности документального оформления систем мотивации и стимулирования персонала в соответствии с действующим законодательством РФ. Прежде всего, необходимо разграничить понятия, применяемые в современном законодательстве РФ в отношении материального вознаграждения работников. Положения Трудового кодекса раскрывают понятие заработной платы (ч. 1 ст. 129 ТК РФ). Опираясь на

него, можно выделить следующие три составляющие заработной платы, отличающиеся по своим целям, содержанию и основаниям начисления:

- награда за труд в связности от мастерства работника, качество, сложности, условий и количество;
- компенсационные выплаты;
- стимулирующие выплаты.

Компенсационные выплаты, относящиеся к заработной плате, необходимо отличать от компенсационных выплат, установленных главой 23 Трудового кодекса, которые не являются частью заработной платы.

Так, к компенсациям, не являющимся зарплатой, относятся денежные бонусы, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных обязанностей, предусмотренных Трудовым кодексом и иными федеральными законами (ст. 164 ТК РФ).

К основным случаям предоставления гарантий и компенсаций работникам относятся (ст. 165 ТК РФ):

- направление в служебные командировки;
- переезд на работу в другую местность;
- исполнение государственных или общественных обязанностей;
- совмещение работы с получением образования;
- вынужденное прекращение работы не по вине работника;
- предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска;
- другие случаи.

К компенсационным выплатам, являющимся частью заработной платы, относятся доплаты и надбавки компенсационного значения, так же за работу в условиях, отходящих от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению (ч. 1 ст. 129 ТК РФ).

К компенсационным относятся также следующие виды доплат:

1. Доплаты за условия труда, отклоняющиеся от нормальных:

- за работу во вредных, особо вредных, тяжелых и особо тяжелых условиях труда;

- работу в ночное время;

- интенсивность труда и т.д.

2. Доплаты и надбавки, связанные с особым характером выполнения работы [1, с.89]:

- за многосменный режим работы;

- выполнение монтажных, наладочных и строительных работ;

- подвижной и разъездной характер работы;

- вахтовый метод работы;

- ненормированный рабочий день;

- полевое довольствие и т.д.

3. Прочие доплаты, общие для всех сфер трудовой деятельности [5, с.78]:

- за работу в выходные и праздничные дни;

- работу в сверхурочное время;

- при невыполнении норм выработки, изготовлении бракованной продукции не по вине работника;

- несовершеннолетним работникам в связи с сокращенной продолжительностью рабочего времени и др.;

- доплата до среднего заработка в условиях, предусмотренных законодательством;

- за многосменный режим работы;

- за работу по графику с разделением дня на части с перерывами не менее двух часов.

Размер компенсационных выплат определяется работодателем самостоятельно, но он должен быть не ниже размеров, предусмотренных законодательством РФ.

Компенсации могут не облагаться НДФЛ, но только в том случае и в тех пределах, в которых они предусмотрены локальным нормативным актом организации, регулирующим оплату труда и данных выплат, а также если

они относятся к выплатам, которые не подлежат налогообложению в соответствии с Налоговым кодексом (п. 3 ст. 217 НК РФ) [6].

Стимулирующие выплаты определены как «доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты» (ч. 1 ст. 129 ТК РФ). Следует отметить, что стимулирующие выплаты не ограничены законодательством минимальным или максимальным размером и устанавливаются работодателем самостоятельно коллективными договорами и иными локальными нормативными актами работодателя [3, с.65].

К доплатам и надбавкам стимулирующего характера можно отнести доплаты [8]:

- за высокую квалификацию;
- профессиональное мастерство;
- работу с меньшей численностью работников;
- выслугу лет;
- ученую степень или звание и др.

Данные выплаты производятся ежемесячно при наличии соответствующего основания.

Премия представляет собой часть заработной платы, выплачиваемую работнику в качестве поощрения за достижения (успехи) в труде.

Отличие премии от стимулирующих доплат и надбавок состоит в следующем: посредством вознаграждения за труд (тарифных ставок, окладов), доплат и надбавок учитываются основные показатели трудовых затрат, а посредством премий - дополнительные показатели труда, а именно его результаты (выполнение и перевыполнение норм выработки, плановых заданий, повышение качества, экономия материалов и др.) [12].

Премии можно разделить на две подгруппы [19]:

1) текущее премирование - премии по результатам работы за расчетный период: месяц, квартал, год, а также за периоды иной продолжительности в зависимости от специфики производства и труда;

2) единовременные премии - за качественное и оперативное выполнение особо важных заданий, за многолетний добросовестный труд в связи с юбилейными датами, выходом на пенсию и т.д.

А также возможно использование нематериального стимулирования труда сотрудников.

Нематериальное стимулирование выражается в частности сотрудник при условленных объеме, качестве и виде выполняемой работы надеяться на получение тех или иных благ в неимущественной форме, не имеющих прямой денежной оценки [20, с.43].

Ведущие виды системы нематериального стимулирования представлены: системой организации труда (включающей структурирование организации, технологическую регламентацию работ, управление, рабочим временем и отдыхом, систему контроля и оценки работы и систему построения отношений и коммуникаций), системой наделения полномочиями и ответственностью, системой управления карьерой и квалификацией.

В данной интерпретации структуры нематериального стимулирования труда, она становится гораздо шире того, каким образом данная система описывается большинством авторов, исследующих системы стимулирования и мотивации труда. При таком взгляде, в систему стимулирования включаются многие смежные элементы управления персоналом (коммуникации, организация труда, повышение квалификации и пр.). Однако логика такой широкой трактовки сфер нематериального стимулирования труда заключается в том, что, несмотря на чисто прикладное (технологическое, компетентностное) значение перечисленных видов в управления персоналом использование каждого из них модифицирует мотивационные факторы, действующие на сотрудника и в таком духе модифицирует целевые функции и коэффициент эффективности его труда [14].

Вывод по 1.1: в данном параграфе мы рассмотрели сущность понятия «Стабилизация» работников. Данное понятие чаще всего в экономической литературе встречается как [17, с.56]:

- мотивация – это внутренний процесс, ведущий к поведению, направленному на удовлетворение потребностей человека в том числе и как субъекта труда;
- мотивирование/ стимулирование – это использование психологических и материальных способов создания заинтересованности работника в труде.

В следующем параграфе мы рассмотрим специфику механизма стабилизации производственных рабочих.

1.2 Особенности механизмов стабилизации рабочих на производстве

Итак, тема стабилизации рабочих кадров очевидна, но правильнее было бы посмотреть на нее с точки зрения не просто стабилизации – как реактивного действия, выполняемого, когда уже что-то идет не так, а взглянуть со стороны комплексной и проактивной корпоративной системы мотивирования персонала. Поскольку нас интересует поддержание такой заинтересованности работника в длительной перспективе, то следует в первую очередь рассматривать долгосрочное стимулирование – как комплекс мотивирующих мероприятий (включая все соответствующие правила, процедуры и практики, существующие в компании), направленных на достижение персоналом стратегических (т.е. долгосрочных) целей [15].

Рассмотрим ключевые принципы системы стимулирования.

Прежде всего, следует обязательно выделить «гигиенические» факторы успеха, то есть те ключевые принципы системы долгосрочного стимулирования, без которых на сегодняшний день ни одно предприятие, стремящееся удерживать ключевых рабочих, существовать не может [4]:

1. Конкурентный компенсационный пакет (конкурентная и справедливая заработка плата – выше медианы, т.е. 50% компаний по рынку); своевременная коррекция окладов; адекватный набор корпоративных льгот, обеспечивающих решение самых насущных потребностей работника.

2. Зависимость оплаты от результатов труда, т.е. система бонусов, должна быть связана с KPI's (ключевыми показателями деятельности), отражающими результативность/ эффективность бизнеса; корпоративные программы поощрений и конкурсов должны стимулировать «правильное» поведение работника. Понимание причинно-следственной связи между стимулом и реакцией существенно облегчает управление исполнением. Также важно, чтобы вознаграждение не было запаздывающим, и «награда находила героя» своевременно, тем самым формируя положительную условную связь.

3. Прозрачность для сотрудников системы вознаграждения. Это требование тесно связано с предыдущим и означает, что хорошему работнику всегда важно понимать, чего ожидает от него работодатель и какую награду (а иногда и наказание) он может получить в случае, если исполнит или, наоборот, проигнорирует установленные на предприятие правила. В компании должна существовать система постоянной трансляции принципов и правил вознаграждения (бонусных планов, самих KPI's, алгоритмов и процедур их расчета и пр.). Все условия следует сообщать работникам в начале календарного периода, а не в конце, когда результат уже получен и ничего изменить нельзя.

4. Сильная корпоративная культура, ориентированная на эффективную работу. Высока полезность так называемой «корпоративной философии» (миссии, кодекса корпоративного поведения, стратегии развития, кадровых политик), системы внутренних коммуникаций (журнал для персонала, еженедельные новостные бюллетени, корпоративный интранет-сайт, периодические собрания/конференции персонала) и, как результат усилий эффективного внутреннего и внешнего PR, – позитивный имидж работодателя.

5. Возможность развиваться, строить карьеру и реализовать себя. Понимание своих карьерных и профессиональных возможностей в компании, участие в профессиональных конкурсах и интересных проектах; выступления

с докладами на выставках, профессиональных конференциях и деловых форумах; публикация статей в внутрикорпоративных профессиональных изданиях; научная и преподавательская работа; наставничество; стажировки, обмен опытом, и пр.

Также в данном параграфе считаем целесообразным рассмотреть инструменты стабилизации персонала.

Следует выделить три основных группы инструментов стабилизации персонала: монетарные, льготы/бенефиты и немонетарные (моральные).

1. Монетарные инструменты. Рассмотрим то, что можно назвать «долгоиграющими» монетарными программами. К ним относятся:

1.1 Опционы на приобретение акций (stock options) и их различные модификации и варианты (phantomный опцион, грант на получение акций, ограниченный опцион). Опцион на приобретение акций, в общем, предоставляет сотруднику право на выкуп акций компании по фиксированной цене в течение определенного периода в будущем. Иными словами, рабочий получает право выкупить акций компании, например, через три года по текущей цене, т.е. цене, существующей на момент предоставления опциона. Так как цена покупки фиксирована, сотрудник заинтересован в том, чтобы максимально увеличить рыночную цену акций компании, в которой он работает, за эти три года. Традиционно считалось, что рост рыночной стоимости акций является наиболее эффективным индикатором успешности состояния дел в компании, но несколько последних крупных скандалов, произошедших в бизнесе, связанных с подтасовкой данных и искажением финансовой отчетности компаний для создания видимости благоприятного течения дел и, соответственно, роста ее акций на фондовом рынке, дают нам почву для критического восприятия возможностей данного инструмента мотивирования [8]. Кроме того, использовать сток-опционы и различные их модификации возможно, в основном, для мотивации производственного персонала крупных компаний, чьи акции котируются на фондовых биржах.

1.2 Схема отложенных бонусов - участие ключевого сотрудника в прибылях компании с отсрочкой, когда выплата вознаграждения осуществляется поэтапно в течение 2-3-х лет. Такие схемы иногда используются в России, но все меньше и меньше, поскольку наемные рабочие не считают целесообразным соглашаться на столь длительную отсрочку выплаты вознаграждения.

1.3 Долгосрочные бонусные схемы на основе ключевых показателей деятельности (KPIs) в 2-3 летней стратегической перспективе. Это более интересный инструмент для мотивирования. Суть его сводится к тому, что собственники, совместно с исполнительным руководством компании, определяют стратегические цели на определенный период, договариваются о том, как будет измерено их достижение, и оговаривают то вознаграждение, которое рабочие компании получат при условии выполнения поставленных стратегических целей. Плюсы этой схемы очевидны – ориентация в среднесрочной перспективе ключевых руководителей компании на достижение стратегического результата и, соответственно, на работу в компании. Возможные минусы – ошибки при планировании целей (нереально завышенные или наоборот – заниженные), но устраниить их можно за счет ежегодной ревизии достигнутых результатов и тщательного анализа причин и последствий предпринятых действий и других факторов рынка, и деловой среды [5].

1.4 Получение частицы в организации (партнерство) - при обусловленных договоренностях. Подобный стимул обычно применяется в маленьких организациях, где персональная ценность суперпрофессионального сотрудника бесспорно высока и от того, как долго этот специалист проработает в организации, в большей степени зависит ее успех.

1.5 Бонус за выслугу лет (14-я зарплата) позволяет стимулировать работников компаний к длительной работе на предприятии, и чем больше стаж работы, тем выше сумма премии. При этом важно иметь в виду и возможную негативную сторону этого инструмента – иногда реальная

среднегодовая заработка плата работников одной и той же квалификации, но с разными сроками работы в компании (один – «старичок» с пятнадцатилетним стажем работы на предприятии, а другой - не менее опытный, но недавно принятый на работу «новичок»), может существенно отличаться. Это воспринимается особенно «болезненно», когда «новичок» существенно производительнее и результативнее, чем «старичок» [45].

2. Льготы/бенефиты. Важной и сегодня уже обязательной к применению в каждодневной практике является группа инструментов «льготы/бенефиты». Любой из входящих в нее инструментов предоставляется работникам в «натуральном» виде, но имеет реальную стоимость для самой компании. Обоюдный эффект и польза от использования корпоративных льгот заключается в том, что работодатель имеет возможность, как оптовый покупатель услуг, получать от поставщиков таких услуг выгодные условия и более низкие цены без потери качества услуг. А работник получает такую услугу от своего работодателя бесплатно или на очень льготных условиях, которых он никогда не смог бы добиться как частное лицо. Список такого рода льгот растет каждый день благодаря изобретательности самих работодателей [32]. Но все, же в качестве примера можно выделить наиболее существенные и имеющие устойчивую тенденцию к широкому распространению в практике управления персоналом инструменты стабилизации работников:

2.1 Организация и оплата медицинского обслуживания сотрудника и членов его семьи, как за счет добровольного медицинского страхования, так и включая дорогостоящее лечение в экстренных ситуациях (операция на сердце и сосудах, трансплантация органов, гематологические и онкологические заболевания, и др.) [18]. Оплата дней отсутствия на рабочем месте по болезни до 100% среднего заработка работника за счет средств работодателя.

2.2 Корпоративные пенсионные программы позволяют накопить работникам совместно с работодателем существенные средства для

финансирования дополнительной пенсии, которая может быть существенным дополнением к невысокой государственной пенсии. Эти программы позволяют сформировать ряд произвольных условий, стимулирующих, например, более продолжительную работу на «родную» компанию или наоборот – своевременный выход работника на пенсию [7].

2.3 Добровольное накопительное страхование жизни сотрудников, комплексные программы страхования, позволяющие наравне с общей страховой защитой от несчастных случаев и страхованием жизни (ставший уже традиционным набор страховых услуг), заниматься дополнительным накоплением средств, которые могут быть выплачены работнику при определенных условиях, например, после пяти лет работы на предприятии и др. [19]

2.4 Корпоративные программы ипотечного и потребительского кредитования сотрудников компании на льготных условиях, как за счет собственных средств предприятия, так и с привлечением банковских структур на более выгодных, чем существующие на рынке, корпоративных условиях (пониженный процент за пользование кредитом, сниженные затраты на страхование кредита, и пр.).

2.6 Оплата дорогостоящего и/или долгосрочного образования. При этом условия погашения/ списания затраченных на эти цели сумм могут быть разнообразными: от полного списания при условии отработать на предприятии не менее определенного срока (полная «амортизация» инвестиций в человеческий ресурс), до выдачи работнику долгосрочных льготных займов на эти цели [5, с.87].

2.7 Приобретение продукции, производимой компанией, по льготным ценам. Предприятия дают возможность своим сотрудникам в ограниченных объемах и с определенной периодичностью приобретать для личного пользования свою продукцию [27].

2.7 Оплата занятий в спортивных и оздоровительных клубах. Компании все больше и больше понимают, что здоровье работников является

серьезным достоянием, как самих людей, так и важным фактором производительной и эффективной работы самого предприятия.

Все вышеперечисленные инструменты могут применяться работодателем в разных сочетаниях, объемах и условиях предоставления. Некоторые компании разрабатывают специальные программы под условным названием «золотые наручники», направленные на долгосрочное удержание различных групп своих работников [32].

3. Моральные стимулы. В не меньшей степени для долгосрочной работы в компании важны и немонетарные (моральные) стимулы. К ним относятся:

- 3.1 «здоровая» корпоративная культура;
- 3.2 интересные профессиональные задачи;
- 3.3 признание профессионализма работника, доверие и делегирование полномочий (свобода в принятии решений и их реализации);
- 3.4 долгосрочные перспективы в карьере, возможность карьерного роста;
- 3.5 возможности обучения, профессионального развития и самореализации;
- 3.6 стабильность и положительная динамика развития бизнеса;
- 3.7 известный «позитивный» бренд работодателя;
- 3.8 другие стимулы.

В компаниях, где очень низкая текучесть персонала, возникает и другая проблема – как предотвратить уход из компании молодых, перспективных работников, которые уже достигли определенных успехов в карьерном росте, но их дальнейшее продвижение по вертикальной лестнице карьеры затруднено отсутствием в ближайшей перспективе вакансий на более высоких должностях. В такой ситуации могут помочь справиться с этой проблемой:

- горизонтальная ротация работника (перевод на другие должности такого же уровня в другие подразделения);

- использование его потенциала за счет участия в различных проектах (член проектной команды) наряду с выполнением своих стандартных должностных обязанностей;
- выполнение роли наставника/коуча для новых работников;
- замещение руководителя на период его временного отсутствия;
- стажировка на более высокой должности с тем, чтобы перспективный работник получил новый опыт работы, осознал те стороны, которые ему необходимо развивать, чтобы быть достойным кандидатом на замещение этих должностей [6].

Признание профессиональных заслуг работников на предприятии имеет особое значение. Для этих целей проводятся конкурсы профессионального мастерства, победители которых получают почетное звание «Лучший по профессии», «Доска почета».

Вывод по 1.2: резюмируя, тему стабилизации рабочих кадров предприятия в данном параграфе, хотелось бы подчеркнуть важность комплексного решения этих вопросов с акцентом на мотивирование персонала в долгосрочной перспективе. Четкие и понятные цели, разумное руководство, хороший коллектив и достойная компенсация за приложенные усилия во многом определяют будущий успех. В следующем параграфе мы проанализируем зарубежный опыт стабилизации рабочих кадров.

1.3 Анализ зарубежного опыта стабилизации рабочих кадров

В борьбе за производственных рабочих большинство компаний во многом рассчитывают на систему денежного поощрения, между тем материальная компенсации — это лишь один из многих механизмов удержания сотрудника. Чтобы уменьшить текучесть кадров, можно пересмотреть разделение работ: организаия UPS, к примеру, удержала немалый состав водителей, возложив уматывающий процесс погрузки на плечи других работников. Можно сократить текучесть рабочего персонала, заинтриговав работника участием в конкретном проекте или рабочей группе. Дозволено нанимать сотрудников, которые пользуются малым спросом, а

наиболее важных специалистов послать туда, где их не будут постоянно обольщать привлекательными предложениями. Возможно слиться с иными организациями и проектировать совместные планы усовершенствования карьеры. Ежели устраниТЬ потери невозможноН, необходимо научиться адаптироваться: завлекать наружных подрядчиков, оптимизировать подбор кадров, стандартизировать должностные обязанности, обучать сотрудников смежным профессиям и организовывать работу по принципу краткосрочных проектов [41].

Один из фирм, совершающий шаги в данном направлении, — Prudential (американская фирма). Внедряемая здесь программка увеличения действенности

управления, обхватывающая комплект, изучение и удержание сотрудников, предусматривает все вырастающую мобильность рабочей силы. Используемая тут программка базирована на применении трудной модели планирования, которая разрешает предсказывать необходимости в талантах и размеры утрат. С ее поддержкой главы отрядов разрабатывают узконаправленные программки удержания сотрудников и продумывают экономные заключения для нейтрализации вероятных «прорывов». Данная модель еще гарантирует устройство для неизменного контроля над эффективностью заключений, принимаемых кадровой службой, собственно что содержит актуально весомое смысл при работе с персоналом в критериях проворно меняющихся рынков труда. В Prudential стали создавать то, чего пока же не проделывают в большинстве организаций: беспристрастно расценивать, как длительное время фирма желала бы видеть между собственных служащих такого или же другого знатока [46]. Аналогичный тест неизбежно демонстрирует, собственно, что различные группы сотрудников заслуживают различных усилий по удержанию. Есть рабочие, с которыми фирма не желала бы расстаться ни при каких условиях: технические таланты, харизматические фавориты, фонтанирующие свежими мыслями дизайнеры или же работники, высоко ценимые покупателями.

Иных сотрудников принципиально удержать в течении определенного периода: в случае если они, к примеру, владеют редчайшими на этот момент специальностями, участвуют в разработке некого свежего продукта или вводят свежую информационную систему. И в конце концов, есть работники, расходовать способы, на удержание коих элементарно бессмысленно: в случае если для их подготовки не потребуется большое количество времени, в случае если им просто отыскать подмену или же в случае если их способности не используют особенным спросом на рынке [8].

Данный период времени популярное средство удержания — денежные вознаграждения и льготы. Основная масса фирм постараются приковать более ценных служащих «золотыми наручниками», предоставляя важную долю компенсационного пакета в облике относительных опционов и других отложенных выплат. Неувязка аналогичных стимулов произведено в том, собственно, что их просто нейтрализовать. Рекрутеры довольно нередко отирают «золотые наручники» «золотым приветствием», предлагая претендентам высочайшие входные призы. В итоге средство удержания преобразуется в раз из компонент системы гонораров, стимулируя быстрее инфляцию заработной платы, чем длительную преданность служащих. Что не наименее, компенсации имеют все шансы посодействовать в претворении в жизнь контроля над движением сотрудников. Сейчас кое-какие фирмы выплачивают прибавки «за востребованность» работникам, владеющим редчайшими и в высшей степени важными для компании специальностями. Похожие выплаты — действенный метод вычесть сотрудника на опасный этап, к примеру, подобный, как конечная стадия разработки актуального продукта. Они прекращаются, как лишь только обозначенные специальности делаются больше дешевыми на рынке или же наименее важными для работодателя. К примеру, Andersen Consulting (США) не так давно отложила выплаты «за востребованность» для разработчиков программного обеспечения программистов SAP [43]. Поэтапная, а не одномоментная выплата входного приза еще способна вычесть свежего сотрудника, по

последней мере, на краткий срок. Отложенные выплаты постепенно становятся стандартом при найме руководителей высшего ранга. Предоставив своему новому генеральному директору, которого она переманила из AT&T, Алексу Мандлу, входной бонус в 20 млн долларов, Associated Communications (теперь Teligent) выплачивала эти деньги на протяжении пяти лет. Такая тактика действенна и в отношении работников более низкого ранга. Burger King гарантирует новым сотрудникам входной бонус, но осуществляет платеж только по истечении трех месяцев работы. Может показаться, что это маленький срок, но для сферы быстрого питания, в которой текучесть кадров составляет в среднем 300% в год, три месяца — это целая вечность [30].

Отсрочка выплаты, конечно, не гарантирует того, что новый сотрудник проработает весь обозначенный период. Так или иначе, это не что иное, как еще один вариант «золотых наручников», и конкуренты всегда могут их отомкнуть с помощью адекватного «золотого приветствия».

Чтобы удержать наиболее ценных специалистов на продолжительный период, компании нужны более действенные механизмы, чем система вознаграждений. К числу таких механизмов причисляется разделение работ. Тщательно продумывая, какие обязанности возложить на тех или иных работникам, можно значительно воздействовать на коэффициент стабилизации.

Например, компании United Parcel Service (американская компания) удалось сократить текучесть среди своих водителей. В UPS понимали, что в сфере доставки водители играют ключевую роль: они знают используемые маршруты и напрямую контактируют с потребителем. Поиск, отбор и обучение новых водителей занимает много времени; новенького имеет возможность уволиться некоторое количество месяцев на то, дабы заучить подробности определенного маршрута. Когда в UPS изучили предпосылки, по каким шоферы водители оставляли фирму, обнаружилось, собственно что довольно множества не организовывала надобность автономно загружать

машины в начале поездки. Переложив данную задачку на иных сотрудников, в фирмы достигли резкого понижения текучести между шоферов [13]. Но текучесть между занимающихся погрузкой служащих ныне добивается немыслимой цифры в 400%, это не например уж и принципиально. Высочайшая почасовая плата и невысокие запросы к квалификации дают возможность UPS относительно просто наполнять освобождающиеся вакансии — как правило, с поддержкой учащихся и иных служащих, коих нанимают на неполный пролетарий денек. Они без особенного труда осваивают нужные способности. Возвышенный степень текучести между данных трудящихся предсказуем и не оформляет особенной трудности. Применяя рассредотачивание дел для удержания служащих, UPS не ставила перед собой цели понизить совместную текучесть сотрудников. Фирма сфокусировалась на более весомых для нее работниках, имеющих особую квалификацию; для сотрудников, ею не владеющих, она оставила дверь раскрытой нараспашку.

С поддержкой должностных- руководств возможно регулировать и срок, в направление которого работник покинет компанию. Вкладывательные фирмы с Уолл-стрит в свое время мучались от хаотических, сумасбродных движений младших специалистов. Фирмы совладали с задачей, обязав данных знатоков увольняться по истечении 3-х лет работы. Заявка уйти имеет возможность взойти необычным методикой для заключения задач текучести сотрудников, но, что не наименее, в нем существовала бездонная логика. В реальности фирмам не давало не то, собственно что младшие специалисты уходили — было ясно, собственно что почти все из их продолжат воспитание в школах бизнеса, — а то, собственно что инструкция не могло спрогнозировать, кто из их уйдет и когда. В итоге трудящиеся рабочие группы нередко оказывались недоукомплектованными, собственно что приводило к несвоевременному и плохому выполнению заданий. Ныне, когда ведомо, собственно что младшие специалисты оставляют фирму сквозь 3 года, возможно задумывать трудящиеся планы,

исходя из критерий трудового найма. Не считая такого, спасибо конкретным срокам завершения работы в компаниях складываются внятно очерченные когорты, собственно что упрощает изучение знатоков и улучшение их познаний и способностей. Перевоплощение трехгодичного срока работы в отраслевой- стереотип содействует что, собственно что младшие специалисты не оставляют фирму до истечения сего времени, потому что аналогичный прецедент имеет возможность расстроить им резюме.

Кол-во слов: 177 Символов: 2185 Уникальность нового текста: 51,4%
Время обработки: 0,07 сек.

С поддержкой должностных руководств возможно регулировать и срок, в направление которого работник покинет компанию. Вкладывательные фирмы с Уолл-стрит в свое время мучались от хаотических, сумасбродных движений младших специалистов. Фирмы совладали с задачей, обязав данных знатоков увольняться по истечении 3-х лет работы. Заявка уйти имеет возможность взойти необычным методикой для заключения задач текучести сотрудников, но, что не наименее, в нем существовала бездонная логика. В реальности фирмам не давало не то, собственно что младшие специалисты уходили — было ясно, собственно что почти все из их продолжат воспитание в школах бизнеса, — а то, собственно что инструкция не могло спрогнозировать, кто из их уйдет и когда. В итоге трудящиеся группы нередко оказывались недоукомплектованными, собственно что приводило к несвоевременному и плохому выполнению заданий. Ныне, когда ведомо, собственно что младшие специалисты оставляют фирму сквозь 3 года, возможно задумывать трудящиеся планы, исходя из критерий трудового найма. Не считая такого, спасибо конкретным срокам завершения работы в компаниях складываются внятно очерченные когорты, собственно что упрощает изучение знатоков и улучшение их познаний и способностей. Перевоплощение трехгодичного- срока работы в отраслевой стереотип содействует что, собственно что младшие специалисты не оставляют фирму

до истечения сего времени, потому что аналогичный прецедент имеет возможность расстроить им резюме.

Кроме корректировки дел с учетом необходимости отдельной категории служащих фирмы имеют все шансы еще приспособливать их к делам отдельных индивидуумов. Аналогичная программка протекает апробацию в Prudential. Предоставляя работникам инструменты для определения их интересов, ценностей и квалификации, фирма поощряет менеджеров принимать во внимание личные предпочтения людей, касающиеся нрава заданий, льгот и гонораров. Кого-либо удержит неполный пролетарий денек, позволяющий уделять более времени ребятам или же внебоочим увлечениям, а некто станет доволен, в случае если ему оплатят затраты на изучение.

Программка Prudential приглашает весь комплект разновидностей занятости, основная масса из коих доступны всякому работнику. Несложно предположить, впрочем, и программы, которые направятся ещё далее по пути индивидуализации дел. Возможно ввести официальную функцию, позволяющую изучить трудящиеся и внебоочные устремления главных служащих и взять в толк, как чем какого-либо другого всего их воплотить в жизнь в критериях определенной фирмы. Основываясь на приобретенных итогах и прибегнув к системе свободного выбора, применяемой при представлении общественных благ, возможно разрабатывать личные трудовые договоры. Каждому- работнику выделят конкретную необходимую сумму, которую возможно станет израсходовать на становление карьеры или же гармонизацию проф и собственной жизни. Величина данной суммы станет определяться ценностью предоставленного сотрудника для организации. Естественно, личный расклад постоянно приводит к появлению вопросов о верности. Вознаграждение, отражающее степень квалификации, а не лишь только итоги работы, видится, пока жепока непривычным и скорее всего станет нервировать кое-каких людей. Впрочем, фактов применения аналогичного расклада уже много. Габариты окладов уже давным-давно

находятся в зависимости от конъюнктуры рынка труда: у adeptов более нужных профессий они более, чем у других. Переменная доля заработной платы находится в зависимости от характеристик, неподконтрольныхциальному работнику, этих как выводы работы отряда или же положение фондового рынка. Во множества компаниях всякий раз присутствовали пути для больше скорого продвижения служащих, превосходящих собственных сослуживцев в кое-чем, кроме свойства выполнения текущей работы. Передача превосходства работнику, который владеет актуальными и изредка встречающимися способностями, абсолютно согласуется с похожей практикой.

Значительно большей задачей имеет возможность оказаться не рассредоточивайте благ, а конфигурация их предоставления. Не достаточно какие фирмы в данный момент дают возможность позволяют работнику предопределять рамки его деятельности; когда это случается, похожие программки как правило одевают унифицированный, а не индивидуализированный нрав. Это, к примеру, в большинстве случаев возможно заявить о гибких графиках работы. Фирмам будет необходимо заботливо выучить юридические нюансы внедрения избирательных программ, а еще их воздействие на нравственный дух коллектива; не стоит, впрочем, откращиваться от их лишь только вследствие того, собственно что они непривычны и настоятельно просят заключения конкретных задач. Базар очень изобретателен в предложении индивидуализированных стимулов; эту же изобретательность обязаны показывать и фирмы.

Преданность к организации имеет возможность ретироваться в прошедшее, но преданность к сослуживцам остается мнением животрепещущим. Содействуя налаживанию связей меж главными работниками, фирма имеет возможность значимо понизить текучесть наиболее ценных сотрудников. Генеральному управляющему Ingage Solutions (базирующегося в Фениксе отряда AG Communication Systems) Карлу Глэзеру получается сдерживать текучесть специалистов-разработчиков на

уровне 7% ключевым образом спасибо программкам по формированию сплоченного рабочего коллектива [45]. Клубы приверженцев гольфа, объединения вкладчиков, команды по софтболу крепят общественные связи и привязывают сотрудников к их трудящимся пространствам. Уход из фирмы — значит несоблюдение данных связей и выпадение из обычного круга спонсируемых фирмой занятий. Объединение рабочего коллектива чревато нешуточной вероятной задачей: оно готовит всякую вероятную реструктуризацию гораздо большеальной. В соответствии с этим, бессмысленно закреплять общественные связи меж что сотрудниками, способности коих, быстрее всего, закончат в ближнем будущем представлять важную значение для фирмы. Достичь положительного эффекта, избежав при данном обозначенных осложнений, возможно методом сотворения рабочих-групп. Создавая сплоченную команду для работы над отдельным планом, вы увеличиваете возможность такого, собственно, что все занятые в нем работники останутся в фирмы до его завершения. Как оказалось, людям, которые без особых штаний имели возможность бы покинуть компанию, непросто кинуть собственных друзей. Создание трудящихся групп содержит и ещё раз плюс: изучения зарекомендовали, собственно, что члены этих групп более заинтересованы в итогах собственной работы. Преданность к организации имеет возможность ретироваться в прошедшее, но преданность к сослуживцам остается мнением животрепещущим. Содействуя налаживанию связей меж главными работниками, фирма имеет возможность значимо понизить текучесть наиболее ценных сотрудников. Лояльность к организации может уходить в прошлое, но лояльность к коллегам остается понятием актуальным. Способствуя налаживанию связей между ключевыми сотрудниками, компания может существенно снизить текучесть особо ценных кадров. Генеральному управляющему Ingage Solutions (базирующемуся в Фениксе подразделения AG Communication Systems) Карлу Глэзеру удается удерживать текучесть специалистов-разработчиков на уровне 7% главным образом благодаря программам по формированию

сплоченного рабочего коллектива [45]Клубы приверженцев гольфа, объединения вкладчиков, команды по софтболу крепят общественные связи и привязывают сотрудников к их трудящимся пространствам. Уход из фирмы значит несоблюдение данных связей и выпадение из обычного круга спонсируемых фирмой занятий. Объединение рабочего коллектива чревато нешуточной вероятной задачей: оно готовит всякую вероятную реструктуризацию гораздо большеальной. В соответствии с этим, бессмысленно закреплять общественные связи меж что сотрудниками, способности коих, быстрее всего, закончат в ближнем будущем представлять важную значение для фирмы. Достичь положительного эффекта, избежав при данном обозначенных осложнений, возможно методом сотворения рабочих-групп. Создавая сплоченную команду для работы над отдельным планом, вы увеличиваете возможность такого, собственно, что все занятые в нем работники останутся в фирмы до его завершения. Как оказалось, людям, которые без особых штаний имели возможность бы покинуть компанию, непросто кинуть собственных друзей. Создание трудящихся групп содержит и ещё раз плюс: изучения зарекомендовали, собственно, что члены этих групп более заинтересованы в итогах собственной работы [46].

Больших компаниях владеет еще одним эффективным методом для стабилизации кадров — уделения выбора места службы. Правильное отношение к локализации различных команд работников предоставляет корректировать уровень текучести сотрудников. Например, в одном из подразделений Harris Semiconductor (теперь Intersil), расположенном в сельской местности штата Пенсильвания, средняя текучесть кадров составляет в последнее время всего 2% в год, что значительно меньше среднего показателя по отрасли — 20%.

И во всяком случае иногда эффективного метода удержать конкретного работника или команду работников отсутствует. Также может оказаться, что высокая текучесть сотрудников не имеет собой проблемной угрозы. То, что компания нуждается в квалифицированных инженерах, еще не означает, что

она должна идти на все, чтобы их удерживать. Если на рынке много свободных специалистов такого профиля, можно сделать акцент не на удержании, а на рекрутировании персонала. Именно так поступают многие ирландские компании, занятые в секторе электроники. Университеты Ирландии гарантируют непрерывный приток талантливых инженеров, владеющих передовыми технологиями. Ирландские компании активно вербуют выпускников университетов, не прикладывая каких-либо особых усилий к тому, чтобы удержать имеющихся работников. Таким образом, компании получают возможность постоянно быть в курсе самых последних достижений науки; кроме того, поскольку жалованье молодых специалистов ниже, чем у «ветеранов», это обеспечивает экономию на фонде заработной платы. В то же время есть способы адаптировать организацию к высокой текучести кадров. Рационализация и стандартизация работ, а также обучение смежным специальностям снижают зависимость компаний от поступков отдельного сотрудника. Многие производители полупроводников решили проблему высокой текучести операторов, сертифицируя последних для работы с разным оборудованием и осуществляя их регулярную ротацию. Переход с индивидуализированных систем, пусть даже и оптимально приспособленных к нуждам компаний, на более распространенные, типовые, также повышает шансы быстро отыскать замену уволившемуся специалисту [14]. Управлять текучестью персонала помогает и организация работы по принципу краткосрочных проектов с четко обозначенной датой завершения. Компания может концентрироваться на том, чтобы удержать сотрудников только на период реализации конкретного проекта, что значительно легче, чем добиваться долговременной лояльности. Решение было найдено в Южной Калифорнии, где расположились производственные мощности многих компаний. Фирмы начали «одолживать» друг другу бригады специалистов. Компания, которая не получила, например, заказа на истребитель, сдавала бригаду опытных работников внаем получившей этот заказ фирме. При этом члены бригады по-прежнему оставались

сотрудниками первой компании. В Lockheed утверждали, что внедренная в компании программа аренды персонала Lending Employees for National Development (LEND) позволяла одновременно решать целый ряд проблем. Избегая массовых увольнений, компания, кроме того, не теряла средств, вложенных в подготовку ценных специалистов, сохраняла потенциал для выполнения будущих заказов и обогащала профессиональный опыт сдаваемых в аренду работников [13]. Другой способ сотрудничества (с использованием схемы генеральный подрядчик — субподрядчик) зародился в аэрокосмической промышленности. Во время осуществления крупных проектов сложные узлы изготавливаются субподрядчиком и пересылаются генеральному подрядчику, который собирает из них более крупные модули. Их отправляют на предприятие, где производится окончательная сборка, и только после этого готовое изделие передается заказчику, например NASA. На все это могут уходить годы. Ведущие специалисты субподрядчика сопровождают готовый узел на завод генерального подрядчика, продолжая работу над проектом совместно с персоналом этой фирмы. Наиболее показательным из современных примеров подобного сотрудничества, пожалуй, служит консорциум Talent Alliance, который зародился в недрах AT&T и со временем расширился, включив в свою орбиту около 30 крупных компаний [14].

Одна из причин столь активного переманивания кадров заключается в том, что компании научились использовать рекрутинг для решения как тактических, так и стратегических задач. Они нанимают опытных специалистов не только для того, чтобы заполнить открывшуюся вакансию, но и для того, чтобы получить экспертный потенциал, необходимый для быстрого выхода на новые рынки или начала нового вида деятельности. Смешение рынков бытовой и вычислительной техники, например, привело к тому, что представители этих отраслей стали переманивать сотрудников друг у друга, стремясь обогатиться опытом конкурентов. Использование рекрутинга для решения стратегических задач не ограничено рамками

динамично развивающихся наукоемких отраслей. Нефтедобывающая фирма, желающая поднять объем продаж на своих автозаправках, нанимает сегодня специалистов по розничным продажам из Pepsi или Frito-Lay [47]. Авиалиния, которой нужно наладить управление взаимоотношениями с клиентами, переманивает из Marriott руководителей, накопивших опыт работы с потребителями [44]. Производитель электроэнергии, готовясь к отмене государственного регулирования, нанимает людей из телефонной компании, уже прошедшей через подобную процедуру. Люди, занимающиеся бизнесом, поняли, что заимствовать новые знания у других гораздо удобнее, чем самостоятельно накапливать их с нуля.

Кроме того, переманивание кадров существенно облегчает компаниям освоение новых регионов.

В наши дни практически все фирмы пытаются поддерживать стабильное количество сотрудников с помощью того или иного варианта отложенной компенсации. Когда такие программы только появились, они действительно были эффективным средством отпугивания рекрутеров. Однако теперь, когда отложенные компенсации применяются почти во всех компаниях, «золотые наручники» перестали быть сдерживающим фактором. Поскольку незащищенных компаний больше не осталось, рекрутерам приходится отпирать «золотые наручники» обещаниями гигантских входных бонусов. Заковывание в «золотые наручники» не просто бесполезно — иногда оно дает результат, прямо противоположный желаемому. Исследователи выявили и другие нежелательные последствия использования «золотых наручников».

Опыт, накопленный в области производства полупроводников, показывает, что большие выплаты в рамках плана участия в прибылях, а также резкий рост курса акций компании часто побуждают инженеров забирать свои деньги и открывать собственный бизнес. Это наблюдение подтверждает вывод, сделанный специалистами по экономике труда: у человека, получившего крупный непредвиденный доход, появляется желание

больше отдыхать, он нередко переходит на более легкую работу или выходит на пенсию раньше срока [23, с.89].

Программы отложенных выплат, которые в лучшем случае не приносят пользы, а в худшем — дают обратные результаты, тем не менее, составляют сегодня обязательный элемент бизнеса. Компании вынуждены их использовать, поскольку так поступают все. Этого требует рынок, а требование рынка — закон.

В конце концов исследования доказали, что производительность работника зависит от его увлеченности, заключающейся в :

1) организация работы по проектному принципу. Согласно исследованиям сотрудники, отвечающие за выполнение конкретного задания, демонстрируют большую заинтересованность в результате. Хорошие показатели записываются им в актив, что повышает авторитет работников (и улучшает их служебной список); плохие — портят репутацию компании.

2) Создание рабочих команд. Общепризнано, что личность больше тяготеет беспокоиться о благополучии определенных людей, нежели о развитии абстрактных объектов вроде корпорации. Участник группы усердствует во всю силу и порой отказывается от личных интересов, стремясь не подвести товарищей. Чем выше ответственность команды за финальный исход, тем большее нагрузки переносит каждый ее член. Система товарищеского поощрения, к примеру, заставляет работников глубоко испытывать, что благосостояние команды зависит от стараний каждого.

Вывод по 1.3: согласно анализа, проведенного в данном параграфе были определены ключевые механизмы стабилизации рабочих кадров: распределение работ, сплочение коллектива, формирование рабочих групп и разного рода методы стимулирования.

Вывод по 1 главе: в первой главе данной работы мы рассмотрели понятие «Стабилизация» персонала, представили методы морального и материального стимулирования производственных рабочих, определили механизмы стабилизации производственных рабочих. В завершении главы

был рассмотрен опыт крупных компаний и выделены практики, которые могут быть в дальнейшем успешно имплементированы.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АЙЖИГИТ И Ко»

2.1 Характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Айжигит & Ко» зарегистрировано: Республика Кыргызстан, Ошская область, Кара-Сууйский район, Джыны-Турмуш, Кызыл-Кыштакский а-а. Директор предприятия: Гаипов Жанышбек Айтибаевич.

Все участники общества с ограниченной ответственностью отвечают по своим обязательствам в пределах своих вкладов.

Главное достоинство общества с ограниченной ответственностью заключается в том, что платежеспособность каждого участника по обязательствам общества ограничена суммой, внесенной им в уставный капитал в соответствии с договором.

Общество создано в соответствии с законом республики «Об обществах с ограниченной ответственностью», Гражданским Кодексом РК и иными действующими законодательными правовыми актами Республики КЫРГЫЗСТАН.

ООО «Айжигит & Ко» занимается выпуском гипсов разных категорий, так же доставкой и распространением. Компания имеет несколько цехов для разных видов продукции:

- Цех по производству гипсовых блоков: смазка пресс-формы, заполнение раствором, удаление личных растворов
- Цех по производству сухих смесей: засыпается в печь на определенный период времени, далее ломается на мелкие части, далее в

шаровые мельницы для дробления до крупы, после в отдел сортировки и пакуются по бумажным пакетам.

Ассортимент предприятия: гипсовый блок, строительный гипс, гипсовая шпатлевка и гипсовый клей.

Организационная структура ООО «Айжигит & Ко» имеет следующий вид (рисунок 1).

Кадровая политика ООО «Айжигит & Ко» состоит на концепции управления человеческими ресурсами, из аспекта которой, важное значение имеет увеличении результативности инвестиций в людской ресурс предприятия в целях предоставлении стабильного карьерного роста и высокой трудоспособности кадра.

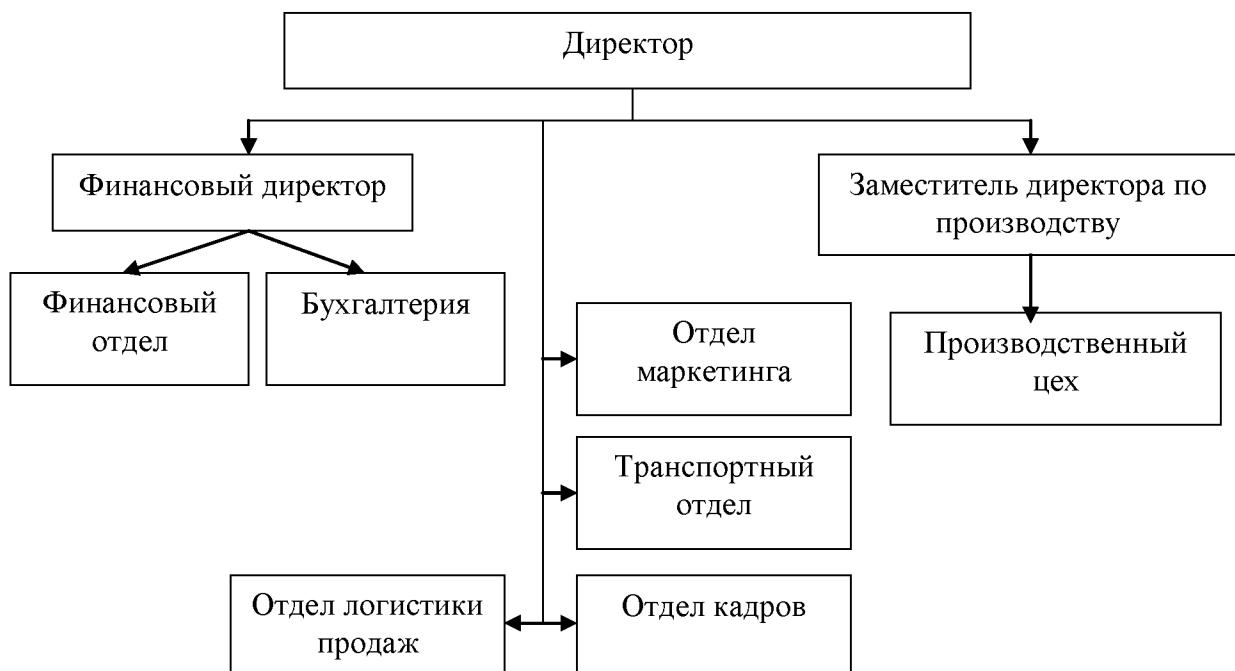


Рисунок 1 — Организационная структура ООО «Айжигит & Ко»

Отсюда следует сделать вывод, что кадровая политика организации направлена первоначально на развитие кадра, а не исключительно на приведение его количественного состава в соотношениях с наличием трудаящих мест. HR описывает собой структурированное, сфокусированное и непрестанное воздействие на кадры, а также совершение систематического

контролирования за его функциональностью в целях наиболее результативного использования людских ресурсов (кадрового потенциала) в интересах организации при поддержании профессиональной трудоспособности и здоровья персонала.

Главный постулат, на котором возводится кадровая политика ООО «Айжигит & Ко» – «Социальное партнерство как баланс интересов персонала и предприятия. Людской капитал – наиболее значимый ресурс организации».

Реализуя принцип кадровой политики ООО «Айжигит & Ко» руководство предприятия уделяет большое значение в работе с персоналом разрешению нижеупомянутых вопросов:

- 1) обеспечение для развитии профессионального роста и самореализации работников (развития уровня профессиональной знания персонала) путём развития системы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- 2) формирование кадрового резерва на основании оценки уровня профессиональной подготовки (знаний, умений) и деловых качеств работников;
- 3) управление организационным развитием предприятия в плане осуществления организационно-штатных изменений и планирование численности персонала с учётом требований производства и стратегических бизнес-целей предприятия;
- 4) повышение производительности труда путём совершенствования системы материального и нематериального стимулирования и социального обеспечения работников, а также обеспечения безопасных условий труда.

Руководство предприятия приветствует стремление работников к повышению уровня профессиональной компетентности и инвестирует значительные средства в профессиональное развитие персонала.

Система управления персоналом представляет собой совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления персоналом.

На рисунке 2 представлена схема системы управления персоналом ООО «Айжигит & Ко» .



Рисунок 2 — Схема управления персоналом ООО «Айжигит & Ко»

При этом система управления персоналом на предприятии включает следующие функции.

1. Административная функция

Отражает деятельность органов управления на основе законодательства в области труда и нормативных актов, регулирующих дипломатическую службу (составление штатного расписания, прием, увольнение, продвижение кадров, соблюдение трудового законодательства).

2. Функция планирования

Отражает деятельность органов управления по оценке имеющегося кадрового потенциала и определение потребностей в кадрах в будущем (планы, прогнозы, программы).

3. Социальная функция

Отражает деятельность органов управления в области заработной платы, социальных льгот, обеспечения здоровья и безопасности сотрудников.

4. Функция повышения качества служебной деятельности

Отражает деятельность органов управления по разработке и реализации предложений по совершенствованию организации труда (объем, содержание), по организационным изменениям в структурных подразделениях, по организации учебы персонала (подготовке, перепрофилированию).

5. Воспитательная функция Связана с возрастанием роли личности государственного служащего (знание, формирование необходимых морально-этических установок).

6. Функция мотивации

Предполагает действие органов управления по созданию условий, побуждающих сотрудников к активной трудовой деятельности посредством экономических, моральных и других рычагов.

7. Информационно-аналитическая функция

Обучение персонала, создание банка данных, выработка мер по безопасности, конфиденциальности банка кадровой информации.

В управлении персоналом в ООО «Айжигит & Ко» применяются следующие методы:

Организационно-административные методы управления:

- регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;
- использование властных механизмов управления (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия;

Экономические методы управления: материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда;

Социально-психологические методы управления:

- развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании и т.п.;
- стимулирование труда работников посредством предоставления социальных гарантий (подарки к юбилеям и праздникам).

Анализ устройства отдела кадров и функциональных обязательств его работников показал, что система управления персоналом включает в себя ряд подсистем, отражающих такие направления работы с персоналом как:

Подсистема планирования и маркетинга персонала включает в себя: разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала включает в себя: организацию найма персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми ресурсами включает в себя: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений руководства.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда включает в себя: соблюдение требования психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала включает в себя: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка системы оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале.

Подсистема социальным развитием включает в себя: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления включает в себя: анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработку штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработку и реализацию рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом включает в себя: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Вывод по 2.1: рассмотрев общую характеристику компании, стоит отметить несколько главных моментов.

ООО «Айжигит & Ко» является производственным предприятием по выпуску строительного гипса. Система управления персоналом данного предприятия линейно-функциональная, все звенья системы связаны и взаимодействуют друг с другом, составляя единое целое и выполняют функции управления персоналом.

Кадровую политику предприятия можно характеризовать как реактивную, ориентированную на управление человеческим капиталом в целях обеспечения постоянного профессионального роста и высокой работоспособности персонала, ориентированную в первую очередь на развитие персонала, а не только на приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест. Согласно проведенного анализа

кадровой политики предприятия можно сказать, что функционал отдела кадров ориентирован на эффективное мотивирование и стимулирование персонала. В целом руководство предприятия приветствует стремление работников к повышению уровня профессиональной компетентности и инвестирует значительные средства в профессиональное развитие персонала.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды предприятия

Что бы сделать оценку деятельности компании более объективной, следует рассмотреть ее деятельность на основе методов стратегического анализа.

Для начала проведем оценку экономических показателей деятельности ООО «Айжигит & Ко», так как именно экономические показатели позволяют дать оценку результативности работы предприятия.

Таблица 1 — Оценка экономических показателей компании

Наименование показателей	2014	2015	2016	Изменения, %	
				2016 к 2015	2015 к 2014
Выручка от реализации (работ, услуг), млн.сом.	85 771	102582	135775	119,6	132,4
Среднегодовая выработка на одного работающего, млн.сом.	1261	1509	1940	119,7	128,6
Фонд оплаты труда, млн.сом.	7881	8752	9758	111,1	111,5
Среднегодовой уровень оплаты труда, тыс.сом.	115	129	139	112,2	107,8
Себестоимость продукции (работ, услуг), млн.сом.	76594	91503	118939	119,5	130,0
Затраты на 1сом продукции (работ, услуг), сом/ сом.	0,893	0,892	0,876	99,9	98,2
Прибыль от реализации (работ, услуг) ,млн.сом.	9177	11079	16 836	120,7	152,0
Среднегодовая стоимость основных фондов, млн.сом.	6512	6228	6401	95,6	102,8
Фондоотдача, сом/сом.	13,17	16,47	21,21	125,1	128,8
Рентабельность, %	10,7	10,8	12,4	100,9	114,8
Производительность труда, сом	226	219	199	96,9	90,9

На основе проведенного анализа экономических показателей ООО «Айжигит & Ко» можно сделать следующие выводы:

1) За рассматриваемый период производственная и финансовая ситуация в компании улучшилась. Увеличились темпы роста реализации как за счет увеличения цен, так и за счет увеличения объемов работ, в связи с этим увеличилась прибыль предприятия;

2) С другой стороны происходит снижение производительности труда на протяжении последних двух периодов. Это является основной экономической проблемой компании и текучести кадров.

Далее проведем STEP анализ, для выявления S-социальных, Т-технологических, Е-экономических и Р-политических факторов, влияющие на организацию.

Таблица 2 — Качественная оценка факторов STEP – анализа ООО «Айжигит & Ко»

Фактор	Вероятность появления тенденции (0-1)	Сила воздействия (1-5)	+/-	Взвешенная оценка
1. Снижение темпов роста рынка вяжущих строительных материалов	0,05	3	-	-0,15
2. Снижение объемов строительного производства	0,02	2	-	-0,04
3. Появление нового оборудования в производстве гипса	0,03	2	+	+0,06
4. Совершенствование технологии добычи основного сырья для производства гипса	0,01	2	+	+0,02
5. Увеличение цен на кг гипса	0,2	4	+	+0,8
6. Повышение объемов реализации продукции ввиду отказ России от поставок с ЕС и США	0,3	3	+	+0,9
7. Ухудшение качества логистических услуг	0,05	5	+	+0,25

8. Повышение таможенных пошлин	0,06	3	-	-0,18
9. Появление на рынке более дешевых производителей (из Китая)	0,09	4	-	-0,36

Итак, самым опасным фактором внешней среды является фактор появление на рынке более дешевых поставщиков продукции (гипса), как правило, из Поднебесья (Китай). Китай очень активно работает по выходу на рынок соседних стран.

В ходе анализа мы выяснили, что компания очень зависит от потребителей. Потребительский рынок в данный момент очень переменчив и быстро переходят на более дешевые товары и заменители (алебастр).

Так же были выявлены зависимость от основного поставщиков оборудования, так как уникальные оборудование нам дает преимущества на рынке.

Также необходимо провести анализ 5 конкурирующих сил Портера, для выявления уровня привлекательности ведения бизнеса в гипсовой отрасли.

Таблица 3 — анализ 5 конкурирующих сил Портера

Параметр анализа	Оценочный балл параметра		
	1	2	3
Оценка угрозы со стороны товаров-заменителей (алебастр)			
Товары-заменители с соответствующими ценовыми и качественными параметрами	Не существуют	Только вышли на рынок, их доля незначительна	Существуют, занимают большую часть рынка
Всего баллов	3		
Результат оценки	1 балл соответствует низкому уровню угрозы 2 балла соответствуют среднему уровню угрозы 3 балла соответствуют высокому уровню угрозы		
Оценка угрозы внутриотраслевой конкуренции			
Количество участников	Низкий уровень - от 1 до 3 участников	Средний уровень - от 3 до 10 участников	Высокий уровень - больше 10 участников
	2		
Степень дифференциации товара на рынке	Товары предприятий значительно отличаются между собой	Стандартный товар на рынке имеет дополнительные преимущества	Предприятия продают стандартный продукт

			3
Темп роста объема рынка	Высокий	Средний	Стагнация объема рынка
		2	
Ограничение в росте цен	Лояльная ценовая конкуренция, есть возможность для повышения цен для покрытия затрат и увеличения прибыли	Возможность повышения цен для покрытия растущих затрат	Жесткая ценовая конкуренция, повышение цен невозможно
		2	
Всего баллов		9	
Результат оценки	4 балла соответствуют низкому уровню угрозы		
	5-8 баллов соответствуют среднему уровню угрозы		
	9-12 баллов соответствуют высокому уровню угрозы		

Продолжение таблицы 3

Оценка угрозы выхода новых участников на рынок			
Экономия за счет масштаба при производстве продукта	Существует	Существует у нескольких участников рынка	Отсутствует
		2	
Наличие крупных участников	80% рынка находятся в руках 2-3 крупных участников	50% рынка находятся в руках 2-3 крупных участников	Крупные участники отсутствуют
	1		
Дифференциация товара	Все ниши заняты участниками	Есть микро-ниши	Низкий уровень разнообразия
		2	
Уровень и срок окупаемости затрат на вход в отрасль	Высокий - срок окупаемости более 1 года	Средний - срок окупаемости от 6 до 12 месяцев	Низкий - срок окупаемости от 1 до 3 месяцев
	1		
Возможность доступа к каналам распределения	Ограничен	Требует умеренных капиталовложений	Открыт
		2	
Оценка угрозы выхода новых участников на рынок			
Государственная политика	Отрасль полностью регулируется государством	Отрасль на низком уровне регулируется государством	Отсутствуют ограничения со стороны государства
			3
Темп роста отрасли	Стагнация	Средний	Высокий
		2	
Готовность участников снижать цены	Участники идут на снижение цен	Крупные участники не идут на снижение цен	Участники не идут на снижение цен
		2	
Всего баллов	15		
Результат оценки	8 баллов соответствуют низкому уровню угрозы		
	9-16 баллов соответствуют среднему уровню угрозы		

	17-24 балла соответствуют высокому уровню угрозы		
Оценка угрозы ухода потребителей			
Количество покупателей с большим объемом потребления	Объем потребления равномерно распределен	Небольшая часть покупателей обеспечивают 50% продаж	Несколько покупателей обеспечивают 80% продаж
	1		
Вероятность переключения потребителя	Уникальный товар, нет аналогов	Стандартный товар, имеет отличительные особенности	Стандартный товар, есть аналоги
			3
Чувствительность потребителя к цене	Не чувствителен	Средний уровень чувствительности	Всегда переключается на товар с более низкой ценой
			3

Окончание таблицы 3

	Оценка угрозы ухода потребителей		
Удовлетворенность качеством продукта	Удовлетворенность качеством	Не устраивают дополнительные характеристики товара	Не устраивают основные характеристики товара
	1		
Всего баллов	8		
Результат оценки	4 балла соответствуют низкому уровню угрозы		
	5-8 баллов соответствуют среднему уровню угрозы		
	9-12 баллов соответствуют высокому уровню угрозы		
Оценка угрозы со стороны поставщиков сырья			
Количество поставщиков	Большое количество поставщиков	Ограниченнное количество поставщиков	
		2	
Стоимость переключения на других поставщиков	Низкая стоимость	Высокая стоимость	
		2	
Объемы поставок	Неограниченные объемы	Ограниченност в объемах	
		2	
Приоритетность для поставщика	Высокая приоритетность отрасли	Низкая приоритетность отрасли	
	1		
Всего баллов	7		
Результат оценки	4 балла соответствуют низкому уровню угрозы		
	5-6 баллов соответствуют среднему уровню угрозы		
	7-8 баллов соответствуют высокому уровню угрозы		
Конкурирующие силы	Уровень угрозы		
1. Оценка угрозы со стороны товаров-заменителей	Высокий уровень угрозы (3\3 балла)		
2. Оценка угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий уровень угрозы (9\12 баллов)		
3. Оценка угрозы	Средний уровень угрозы (15\24 баллов)		

входа на рынок новых участников	
4. Оценка угрозы ухода потребителей	Высокий уровень угрозы (8\12 баллов)
5. Оценка угрозы со стороны поставщиков	Средний уровень угрозы (7\8 баллов)

Анализ демонстрирует что компания ООО «Айжигит & Ко» действует в крайне конкурентной отрасли. Влияние различных конкурентных сил на нее очень велико, что предъявляет повышенные требования к организации, с точки зрения руководства, организации бизнес-процессов, персонала и т.д.

В анализе портера мы выявили влияния дешевых товар заменителей, внешней конкурентов в данной отрасли и угрозы со стороны поставщиков. Для наглядности представим в виде рисунка.

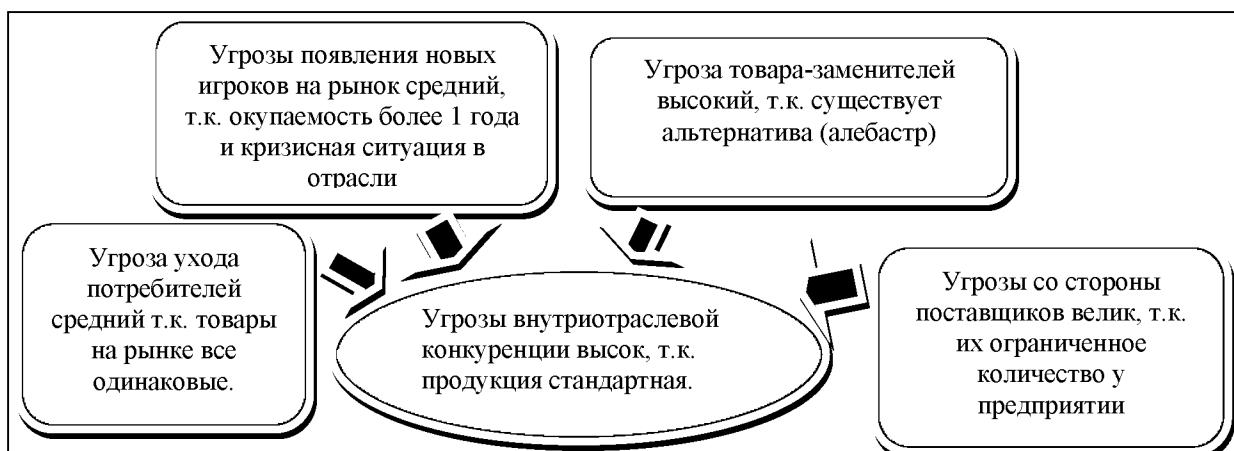


Рисунок 3 — влияние 5 сил Портера на предприятие

Для данного анализа был выбран конкурент на данном сегменте рынка ООО «Айдаралиев» выпускающий аналогичные виды стройматериалов из гипса.

Таблица 4 — Анализ товара с помощью инструмента «матрица BCG»

Вычисляемые значения					
	Доля продукта в бизнесе компании, %	Прирост рынка, %	Доля рынка нашего продукта в своем сегменте, %	Доля рынка продукт-лидера в своем сегменте, %	Относительная доля рынка нашего продукта, %
Строительный гипс	60%	13%	48%	53%	0,9
Гипсовый блок	14%	18%	15%	31%	0,5

Гипсовая шпатлевка	13%	86%	14%	23%	0,6
Гипсовый клей	12%	160%	13%	15%	0,8

Данные для диаграммы:

	Доля продукта в бизнесе компании, %	Относительная доля рынка нашего продукта, %	Прирост рынка, %
Строительный гипс	60%	0,9	13%
Гипсовый блок	14%	0,5	18%
Гипсовая шпатлевка	13%	0,6	86%
Гипсовый клей	12%	0,8	160%

Таким образом, продукция компании ООО «Айжигит & Ко» оказались в наиболее благоприятном квадрате с высокой долей рынка и низкими темпами роста. Такие товары приносят фирме максимальную прибыль, но предполагают вложения средних инвестиций на развитие, здесь очень важно, как можно дольше поддерживать текущий уровень продаж на высоком уровне (рисунок 3).

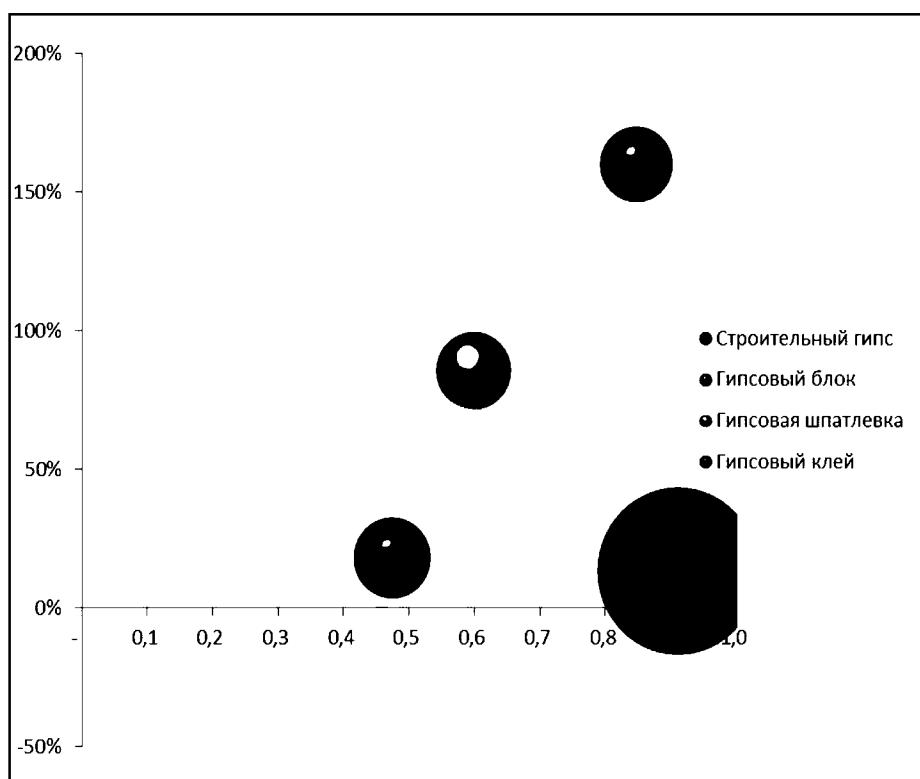
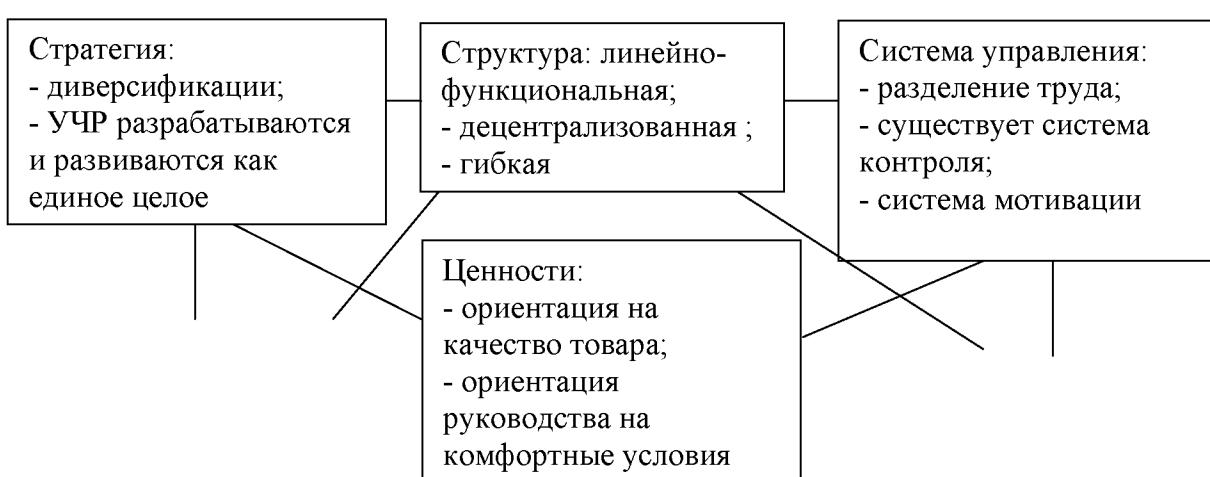


Рисунок 4 — результат анализа продукции ООО «Айжигит & Ко» по матрице BCG

Таким образом, товар «Строительный гипс» является квадратом «Дойные коровы» - Это квадрат, обладающий высокой долей рынка, но низкими темпами роста. Эта услуга приносит исследуемому предприятию ООО «Айжигит & Ко» максимальную прибыль и в структуре производимых товаров занимает 60%. Здесь очень важно, как можно дольше поддерживать текущий уровень на высоком уровне, потому что эти денежные ресурсы можно будет перераспределить на развитие «?» и «звезд». Товар «Гипсовая шпатлёвка» - квадрат «Звезды»: Это квадрат с высоким темпом роста и долей рынка, он является местом скопления лидеров рынка. Здесь очень важно удержать позиции путем вложения небольших инвестиций. Такие товары требуют направленности лучших ресурсов на их создания, потому что со временем они превратятся в «дойных коров», которые будут являться основными поставщиками денежных средств.

Товар «Гипсовый клей» - квадрат «?» или «Трудные дети»: Это квадрат, который имеет высокие темпы роста, но небольшую долю рынка, он является стартовой площадкой для новых перспективных услуг. Такие товары могут занять большую долю рынка, укрепившись на нем, и превратиться в «звезды» при правильном инвестировании. Здесь нужно четко определиться потянет ли предприятие такие инвестиции или нет, если ресурсов в достаточном количестве нет.

Оставшиеся услуги отнесем к квадрату «Собаки», хотя это тонкая грань. Это квадрат с наименьшими значениями доли рынка и темпа роста. Далее проведем анализ предприятия по модели «7S Мак-Кинси»



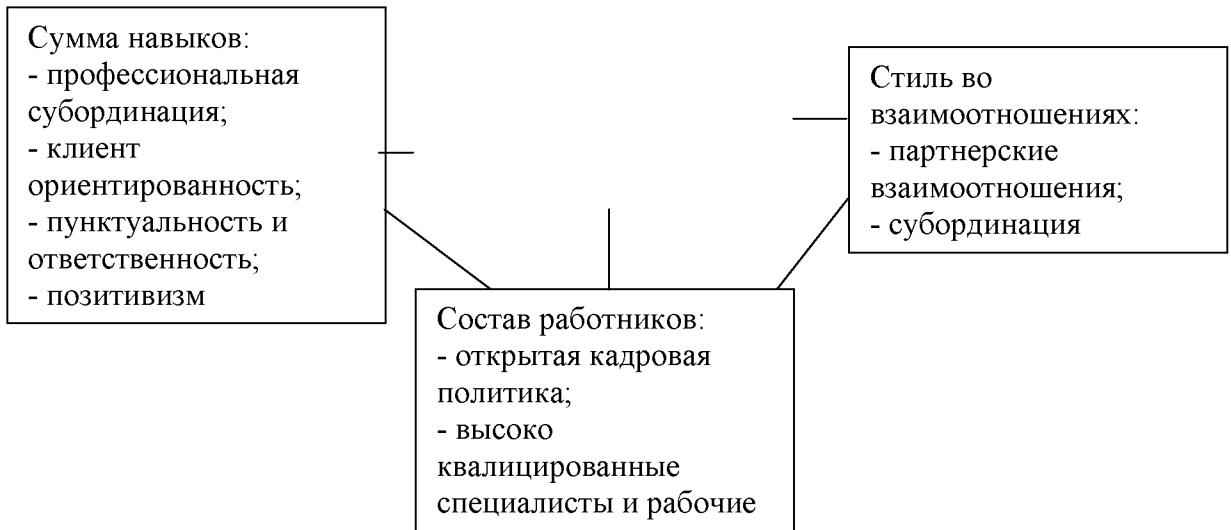


Рисунок 5 — Анализ по модели «7S Мак-Кинси» актуальный для ООО «Айжигит & Ко».

менеджменте и организации деятельности. Руководство компании осознает важность, и эффективность использования современных моделей ведения бизнеса, что нашло отражение во всех сферах деятельности предприятия. Стратегия основана на изменениях, произошедших во внешней среде, и является актуальной и обоснованной. Структура соответствует принципам децентрализации и гибкости. Система управления, стиль во взаимоотношениях достаточно демократичны, предоставляют возможность для самостоятельности действий сотрудников, в пределах, допускаемых политикой компании. Сумма навыков, предъявляемых к персоналу соответствует специфике деятельности предприятия и корпоративным требованиям производителя. Ценности являются сильным звеном, связывающим остальные элементы системы.

Проведем SNW-анализ характеристик внутренней среды организации. В ходе данного анализа характеристикам внутренней среды присваивается одна из трех оценок: сильная, нейтральная, слабая. Оценки присваиваются на основе сравнения с соответствующими показателями предприятий области. Анализ поможет выявить сильные стороны организации, которые способствуют повышению ее конкурентоспособности, и слабые стороны,

которые осложняют деятельность и нуждаются в устраниении или нейтрализации.

Результаты анализа представлены в таблице 5.

Таблица 5 — Результаты SNW-анализа

Фактор	S	N	W		
	+2	+1	0	-1	-2
Организационная структура		0	X		
Филиальная часть			0		X
Территориальное расположение		0	X		
Система коммуникаций		0	X		
Нормативно - правовая база			X, 0		
Квалификация сотрудников	X, 0				
Обучение и развитие персонала	X	0			

Окончание таблицы 5

Фактор	S	N	W		
	+2	+1	0	-1	-2
Условия труда		0	X		
Система мотивации и стимулирования		0		X	
Заработка плата			X, 0		
Текущесть кадров		0	X		
Политика работы с молодежью	X		0		
Ценовая и тарифная политика		0	X		
Имидж компаний	X	0			
Социальные мероприятия и программы	X		0		
Работа с потребителями			0	X	
Информационное обеспечение		0	X		
Техническая оснащенность	0	X			
Устойчивое финансовое положение			X	0	
Инвестиционные программы	0	X			
Закупочной деятельность			X	0	
Политика расчетов с потребителями				0	X
Политика безопасности/защита от хищений электроэнергии				X, 0	

X – по предприятию

O – в среднем по отрасли

В результате проведенного анализа были выявлены следующие слабые стороны организации: система мотивации и стимулирование персонала; политика безопасности. Сильными сторонами компании ООО «Айжигит & Ко» имидж компании, техническая оснащенность, квалификация сотрудников.

В таблице 6 представлен вариант SWOT - анализа деятельности ООО «Айжигит & Ко».

Таким образом, по результатам произведенного SWOT-анализа ООО «Айжигит & Ко» видно, что компании нужно совершенствовать систему мотивации персонала, так как высокая текучесть персонала приводи к снижению эффективности деятельности компании, снижению объемов производства, снижению прибыльности.

На основании анализа хозяйственной деятельности компании ООО «Айжигит & Ко» можно сделать ряд выводов:

Таблица 6 — Матрица SWOT-анализа ООО «Айжигит & Ко»

	Возможности (O)	Угрозы (T)
	1. Возможность использования интернет-рекламы и интернет-продвижения продукции 2. Выход на товарный рынок России	1. Усиление конкуренции: проникновения на рынок идентичных компаний 2. Ухудшение экономической ситуации, ввиду нестабильного курса валюты
Сильные стороны (S) 1. Востребованная продукция (гипс) 2. Квалифицированный персонал 3. Удачное место расположения	SO-стратегии 1.1 Дальнейшее расширение ассортимента 1.2 Высокая квалификация сотрудников позволяет компании внедрять и использовать более современные ИС. 1.4 Поддержание имиджа и репутации компании на высоком уровне усиливает ее конкурентную позицию и способствует укреплению конкурентных преимуществ.	ST-стратегии 1.1 Увеличение объема продаж, увеличение ассортимента
Слабые стороны (W) 1. Недостаток производственных площадей 2. Недостаточно сильная мотивация	WO-стратегии 1.1 Стабилизация производственных рабочих	WT-стратегии 1.1 Увеличение доли рынка 1.2 Разработка новой маркетинговой политики

персонала 3.Высокая текущесть кадров		
--	--	--

1. Компания занимает лидирующие позиции в отрасли, о чем свидетельствуют многочисленные премии и награды, а так же то, что за последние несколько лет (да кризиса) компания усиливала свое положение за счет увеличения объема продаж, открытия новых филиалов, расширение ассортимента продукции.

2. Компания функционирует в сильной конкурентной среде. С недавних пор в отрасли отмечается сильнейший кризис, связанный с девальвацией валюты. В связи с этим, компания оказалась в непростом положении, так как приходится рассчитывать на собственные силы, поддержки со стороны государственного сектора нет. На данный момент, основная стратегия направлена на выживание в отрасли, путем повышения конкурентоспособных преимуществ, в худшем случае ликвидации.

3. У компании за годы развития накоплено множество преимуществ. Основным конкурентным преимуществом является высокое качество оказываемых услуг в сфере продаж и высокое качество продукции.

На данный момент основной проблемой видится необходимость удержания и вовлечения сотрудников компании в рабочий процесс, в условиях сильнейшего кризиса в отрасли.

Вывод по п.2.2: в данном параграфе был проведен анализ внутренней и внешней среды предприятия, выявлены ключевые экономические характеристики деятельности предприятия.

2.3 Организационно-кадровый аудит предприятия

Основной целью кадрового аудита является проведение экспертизы и оценка проблемной подсистемы управления персоналом, в данном случае вовлеченности. В ходе аудита необходимо выделить причины и основные закономерности в динамике показателей, характеризующие количественные

качественные показатели труда персонала, выявления путей дальнейшего совершенствования профессиональной деятельности сотрудников.

Согласно анализу по компании ООО «Айжигит & Ко», можно предоставить следующие данные. Общая численность сотрудников предприятия по всем подразделениям и филиалам составляет 34 человека.

Таблица 7 — Среднесписочная численность

Категории	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение к 2014 г.	
				чел	%
Общая численность, всего:	28	28	34	6	121,42
в том числе:					
руководители	5	5	7	2	140,00
специалисты	10	10	10	0	100,00
технические исполнители (служащие)	2	2	2	0	100,00
рабочие	11	11	15	4	136,36

Из таблицы 7 видно, что среднесписочная численность персонала на предприятии выросла за период с 2014г. по 2016г. на 6 чел. и на конец 2016г. она составила 34 чел. Относительное отклонение данного показателя показало, что среднесписочная численность персонала выросла на 21,42%.

ООО «Айжигит & Ко» по численности персонала относится к малой организации. По категориям персонала рост произошел в группе рабочих на 4 человека и в группе руководителей на 2 человека.

Проведем анализ движения производственного персонала (т.к. тенденция к изменению происходит именно среди рабочих) за 2015 и 2016 годы (2014 год аналогичен 2015) выполняется путем расчета следующих коэффициентов:

1) Коэффициент общего оборота, рассчитываемый как отношение числа принятых и уволенных за анализируемый период к среднесписочной численности производственного персонала.

$$\text{За 2015 год: } \text{Ко.об} = (1 + 3) / 11 * 100\% = 36,4\%$$

$$\text{За 2016 год: } \text{Ко.об} = (4 + 5) / 15 * 100\% = 60\%$$

2) Коэффициент оборота рабочей силы по приему – отношение числа принятых к среднесписочной численности персонала.

За 2015 год: Коб.р прием = $(1 / 11) * 100\% = 9,1\%$

За 2016 год: Коб.р прием = $(4 / 15) * 100\% = 26,7\%$

3) Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению – отношение числа уволенных к среднесписочной численности персонала.

За 2015 год: Коб.р увол = $(3 / 11) * 100\% = 27,3\%$

За 2016 год: Коб.р увол = $(5 / 15) * 100\% = 33,3\%$

4) Коэффициент необходимого оборота, равный отношению числа уволенных по неизбежным и независящим от предприятия причинам к среднесписочной численности персонала.

За 2015 год: К н.об. = $(1 / 11) * 100\% = 9,1\%$

За 2016 год: К н.об. = $(1 / 15) * 100\% = 6,7\%$

5) Коэффициент текучести – отношение численности уволившихся по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала.

За 2015 год: Ктек = $(2 / 11) * 100\% = 18,2\%$

За 2016 год: Ктек = $(4 / 15) * 100\% = 26,6\%$

Результаты расчетов представлены в таблице 8.

Таблица 8 — Анализ движения рабочей силы предприятия

Наименование	2015 год	2016 год	Отклонение, (-), %
Среднесписочная численность, чел.	28	34	6
Принято, чел.	1	4	3
Уволено, чел.	3	5	2
в т.ч. по собственному желанию	2	4	2
Коэффициенты:			
общего оборота, %	36,4	60	23,6
оборота рабочей силы по приему, %	9,1	26,7	17,6
оборота рабочей силы по увольнению, %	27,3	33,3	6
необходимого оборота, %	9,1	6,7	-2,4
текучести, %	18,2	26,6	8,4

По результатам, приведенным в таблице, видно, что коэффициент общего оборота рабочей силы увеличился на 23,6 % по сравнению с 2015 годом. Это может быть следствием ухудшения условий труда. Увеличение

коэффициента оборота рабочей силы по приему (на 17,6 %) и коэффициента оборота рабочей силы по увольнению (на 6 %) свидетельствует об увеличении общего количества принятых и уволенных сотрудников. На фоне увеличения среднесписочной численности производственных рабочих в 2016 году, увеличение данных коэффициентов свидетельствует об ухудшении существующих аспектов кадровой политики предприятия.

Так же отрицательной тенденцией является увеличение коэффициента текучести на 8,4 % по сравнению с 2015 годом. Основные причины увольнения сотрудников является увольнение по собственному желанию, по причине низкой оплаты труда, по причине отсутствия перспективы карьерного роста. Все эти и другие причины увольнения представлены на рисунке 5.



Рисунок 6 — Структура причин увольнения сотрудников

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценивать по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период, а также по степени использования фонда рабочего времени.

Представим расчеты показателя производительности труда в расчете на 1 рабочего основного производственного отдела для определения влияния текучести персонала на производительность труда.

Среднегодовую выработку продукции одним работником можно представить в виде произведения следующих факторов:

$$\Gamma B_{nm} = Y_\partial * \Delta * \Pi * \chi B \quad (1)$$

Расчет влияния данных факторов производится одним из способов детерминированного факторного анализа. На основании данных таблицы сделаем этот расчет, используя способ абсолютных разниц.

Таблица 9 — Исходные данные для факторного анализа производительности труда

Показатель	План	Факт	Отклонение
1	2	3	4
Среднегодовая численность ППП	34	34	0
В том числе рабочих	15	15	0

Окончание таблицы 9

1	2	3	4
Удельный вес рабочих в общей численности работников (Уд)	0,441	0,441	0
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	247	247	0
Средняя продолжительность рабочего дня, ч (П)	8	8	0
Отработано часов всеми рабочими, ч	29640	29640	0
Производство продукции в плановых ценах, руб.	1683600	1683600	0
Среднегодовая выработка одного работника, руб.	49517,647	49517,647	0
Выработки рабочего:			
среднегодовая, (ГВ)	112240	112240	0
среднедневная, (ДВ)	454,413	454,413	0
среднечасовая, (ЧВ)	56,802	56,802	0

Из данных таблицы видно, что среднегодовая выработка одного работника занятого в основном производстве уменьшилась на 0 руб. или на 0% в том числе за счет изменения:

а) удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия

$$\Delta \Gamma B_\partial = \Delta Y Y_\partial * \Delta \Pi * \chi B_{ni} = (0) * 247 * 8 * 56,802 = 0;$$

б) количества отработанных дней одним рабочим за год:

$$\Delta \Gamma B_\partial = \Delta D D_\partial * \Delta \Pi * \chi B_{ni} = 0,441 * (0) * 8 * 56,802 = 0;$$

в) продолжительности рабочего дня:

$$\Delta \Gamma B_n = \Delta YD_{\phi} * D_{\phi} * \Delta \Pi P * \Delta V = 0,441 * 247 * (0) * 56,802 = 0$$

г) среднечасовой выработки рабочих:

$$\Delta \Gamma B_{\text{чв}} = YD_{\phi} * D_{\phi} * \Pi_{\phi} * \Delta V = 0,441 * 247 * 8 * (0) = 0$$

Таким образом, наибольшее влияние на изменение производительности труда оказало изменение удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия, то есть речь идет о текучести производственного персонала предприятия.

Аналогичным образом анализируется изменение среднегодовой выработки рабочего, которая зависит от количества отработанных дней одним рабочим за год, средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой выработки:

$$GB1 = D * \Pi * V \quad (2)$$

Тогда получим:

$$\Delta \Gamma B_{1D} = \Delta YD * \Pi_{\text{нл}} * V = (0) * 8 * 56,802 = 0;$$

$$\begin{aligned} \Delta \Gamma B_{1n} &= D_{\phi} * \Delta \Pi P * V = 247 * (0) * 56,802 = 0 \\ &= D_{\phi} * \Pi_{\phi} * \Delta V = 247 * 8 * (0) = 0 \end{aligned}$$

Следовательно, мы подтвердили, что на изменение среднегодовой выработки рабочего наибольшее влияние оказалось изменение количества отработанных дней одним рабочим за год (речь идет о текучести кадров).

Далее проанализируем структуру общего количества персонала по стажу работы на предприятии.

Таблица 10 — Структура персонала по стажу работы на предприятии

Группировка сотрудников по стажу работы	2014	2015	2016	Изменение к 2014 г.	
				чел	%
Численность персонала	28	28	34	6	121,40
Свыше 5 лет	5	5	6	1	120,00
От 3 до 5 лет	10	10	10	0	0,00
От 1 года до 3 лет	8	10	12	4	150,00

До 1 года	5	3	6	1	120,00
-----------	---	---	---	---	--------

В рассматриваемом периоде выросла численность работников имеющих стаж работы на предприятии свыше 5 лет на 1 сотрудник, со стажем работы от 1 года до 3 лет численность сотрудников выросла на 4 единицы, со стажем работы до года численность сотрудников выросла на 1 сотрудника.

Основную долю 35,29% персонала составляют работники со стажем работы от 1 года до 3 лет. Доля персонала отработавших в ООО «Айжигит & Ко» от 3 до 5 лет составляет в среднем 29,41%, свыше 5 лет – 17,65%, до 1 года – 17,65%.

На предприятии ООО «Айжигит & Ко» применяются методы как материального, так и нематериального стимулирования.

В таблице 11 представлена структура персонала по половому признаку

Таблица 11— Гендерная структура персонала в 2014-2016 гг.

Группа персонала	2014		2015		2016		В % к 2014 году
	чел	%	чел	%	чел	%	
Общая численность	28	100	28	100	34	100	121,4
Мужчины	21	68	21	68	29	74	119,4
Женщины	9	32	9	32	9	26	100

По данным таблицы 9 можно сделать вывод о том, что за последние три года увеличилась численность мужчин, причем, в 2016 году наблюдается увеличение на 4 человека, что составляет 119,04 %, количество женщин неизменно, т. е. 9 человек. На долю мужчин в 2016 году приходится 74% от всей численности, что на 6% больше уровня 2014 года.

Возрастная структура – это соотношение персонала по возрасту, она характеризует долю лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала организации.

В организации ООО «Айжигит & Ко» работой с кадрами занимается отдел кадров. В штат отдела входит 2 специалиста, руководителем является

зам. директора предприятия. В связи с этим вся кадровая и работы с персоналом ложится на плечи отдела кадров. Компания рассматривает персонал как ключевой ресурс, влияющий на её успех на рынке. Одно из ключевых требований к персоналу - это высокая приверженность политике производителя, бренду, провозглашаемым ценностям. В связи с нахождением на развивающемся рынке, концепция УЧР на предприятии далек от идеала, но руководитель предприятия заинтересован в развитии организации и полном следовании концепции.

Стратегия организации ООО «Айжигит & Ко» придерживается следующих принципов:

- I. Основное внимание уделяется качеству;
- II. Основное внимание уделяется процессу (как производятся товар и доставляется)
- III. Высокая степень приверженности организации;
- IV. Высокая степень вовлеченности персонала в рабочие вопросы;
- V. Гарантия занятости;
- VI. Гарантия безопасности персонала;

Тип кадровой политики предприятия ООО «Айжигит & Ко» характеризуется как: реактивная кадровая политика – когда руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами

диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании. Так же кадровая политики организации является открытой и характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства.

Далее приведем результаты оценки организационной культуры по оценочному методу Камерона и Куинна (Приложение 1), рисунок 6.

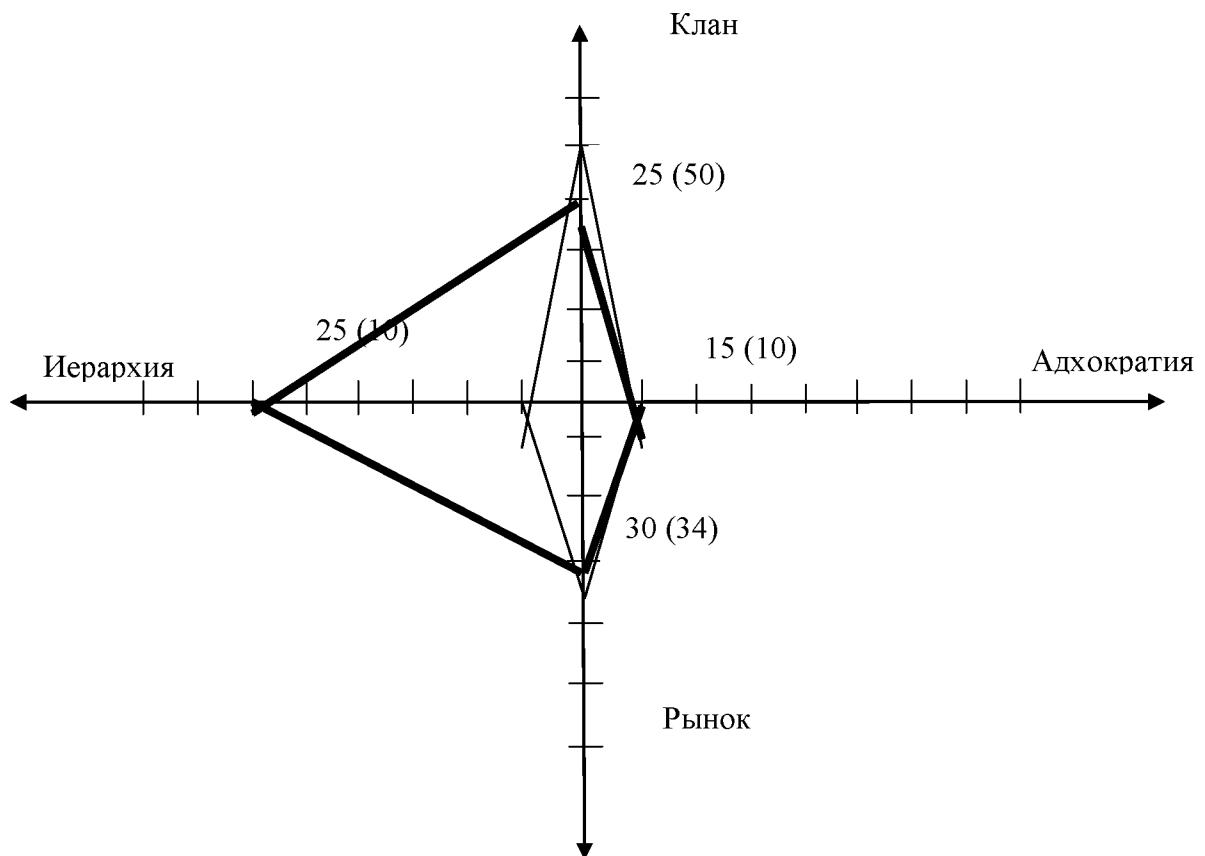
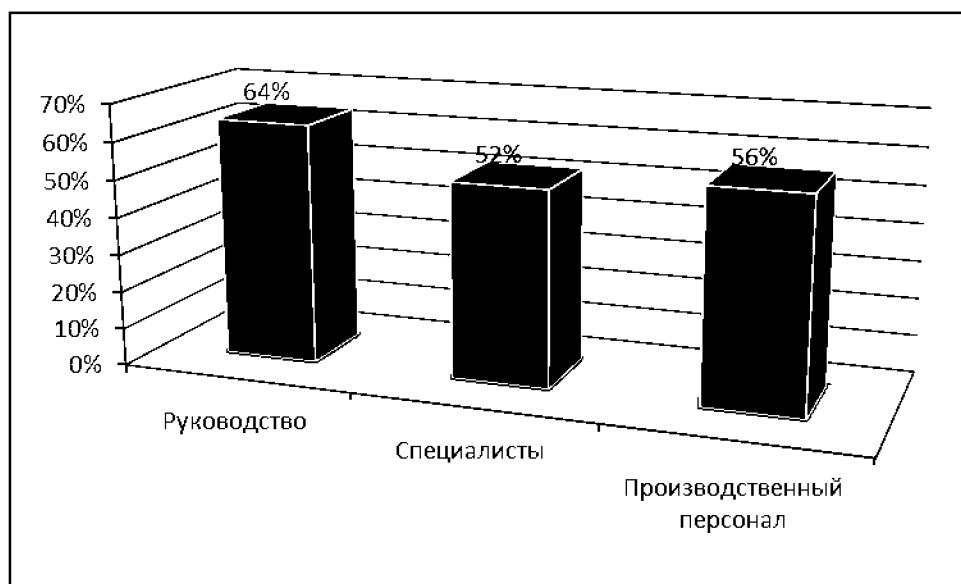


Рисунок 6 — Диагностика организационной культуры ООО «Айжигит & Ко»

- Параметры существующей организационной культуры.
- Параметры для предпочтительной организационной культуры.

На основании проведенной диагностики видно, что в организации преобладают элементы организационной иерархического типа и элементы культуры типа рынка и клана. В будущем, рыночные показатели должны увеличиться, в связи с расширением организации в розницу. Основной сдвиг пока наблюдается только в клановом типе. В свою очередь, от иерархии и адхократии компания будет отходить. Большая доля клановости и рынка объясняется спецификой организации и местом нахождения организации. Отдел розницы больше тяготеет к рыночной культуре, а основная часть работает по типу клановой. Работа по клановой культуре является наилучшим средством для формирования вовлеченности в этой организации. Однако руководство организации, в настоящий момент стремится ввести рыночную и иерархическую культуру на предприятии повсеместно, игнорируя обоснованные тенденции стремления основной части предприятия к клану. Это может наоборот снизить производительность труда и внести дисбаланс в работу предприятия. Лишь клановая культура является приемлемой для организации. Но компании надо затрачиваться больше ресурсов для поддержания клановой в самой предприятии и рыночной розничном отделе.

Представим данные по результатам диагностики вовлеченности персонала в процесс производства предприятия по результатам опроса Q12.



**Рисунок 7 — Диаграмма отражающая уровень вовлеченности персонала
компании ООО "АЙЖИГИТ И КО"**

На основании анализа по измерению уровня вовлеченность персонала, можно сделать следующие выводы:

1. Уровень вовлеченности во всех подразделениях выше средних показателей (высоким значением вовлеченности считается показатель выше 70%).

2. Наиболее вовлеченным является руководство. Это обусловлена тем, что руководитель стремиться в большем развитии организации и долгого нахождения на рынке.

3. Показатель вовлеченности основного производственного персонала, первый по значимости подразделения, так же превышает средние показатели, но не достигает максимального. Есть возможности для развития.

4. Второй по значимости отдел розницы, тоже выше среднего, но не высокого. Это объясняется отдаленностью от основного предприятия.

При этом система управления персоналом на предприятии включает следующие функции.

1. Административная функция

Отражает деятельность органов управления на основе законодательства в области труда и нормативных актов, регулирующих дипломатическую службу (составление штатного расписания, прием, увольнение, продвижение кадров, соблюдение трудового законодательства).

2. Функция планирования

Отражает деятельность органов управления по оценке имеющегося кадрового потенциала и определение потребностей в кадрах в будущем (планы, прогнозы, программы).

3. Социальная функция

Отражает деятельность органов управления в области заработной платы, социальных льгот, обеспечения здоровья и безопасности сотрудников.

4. Функция повышения качества служебной деятельности

Отражает деятельность органов управления по разработке и реализации предложений по совершенствованию организации труда (объем, содержание), по организационным изменениям в структурных подразделениях, по организации учебы персонала (подготовке, перепрофилированию).

5. Воспитательная функция.

Связана с возрастанием роли личности государственного служащего (знание, формирование необходимых морально-этических установок).

6. Функция мотивации

Предполагает действие органов управления по созданию условий, побуждающих сотрудников к активной трудовой деятельности посредством экономических, моральных и других рычагов.

7. Информационно-аналитическая функция

Обучение персонала, создание банка данных, выработка мер по безопасности, конфиденциальности банка кадровой информации.

В управлении персоналом в ООО «Айкигит & Ко» применяются следующие методы:

Организационно-административные методы управления:

- регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;
- использование властных механизмов управления (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия;

Экономические методы управления: материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда;

Социально-психологические методы управления:

- развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании и т.п.;
- стимулирование труда работников посредством предоставления социальных гарантий (подарки к юбилеям и праздникам).

Анализ структуры отдела кадров и функциональных обязанностей его сотрудников показал, что система управления персоналом включает в себя ряд подсистем, отражающих такие направления работы с персоналом как:

5. Подсистема планирования и маркетинга персонала включает в себя: разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

6. Подсистема управления наймом и учетом персонала включает в себя: организацию найма персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

7. Подсистема управления трудовыми ресурсами включает в себя: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально - психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

8. Подсистема обеспечения нормальных условий труда включает в себя: соблюдение требование психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

9. Подсистема управления развитием персонала включает в себя: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

10. Подсистема управления мотивацией поведения персонала включает в себя: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка системы оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

11. Подсистема социальным развитием включает в себя: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

12. Подсистема развития организационной структуры управления включает в себя: анализ, сложившийся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработку штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработку и реализацию рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

13. Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом включает в себя: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

14. Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом включает в себя: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

На предприятии ООО «Айжигит & Ко» применяются методы как материального, так и нематериального стимулирования.

Для материального стимулирования работников применяют формы, предусмотренные Положением об оплате труда, которое разработано в соответствии с Трудовым кодексом РК и иными нормами действующего трудового законодательства.

В ООО «Айжигит & Ко» установлена повременно-премиальная форма оплаты труда. Премия коммерческого персонала зависит от объема продаж, что, стимулирует персонал к качественной и эффективной работе. Премия специалистов и руководителей установлена в размере фиксированного процента от оклада, данный процент зависит от результатов деятельности предприятия в целом.

Дополнительно в качестве показателей премирования в ООО «Айжигит & Ко» используются: рост объема продаж; отсутствие претензий к выполненным работам со стороны потребителей; экономия расходов, уменьшение потерь.

Система премирования работников ООО «Айжигит & Ко» включает следующие виды премирования:

- 1) премирование персонала за основные результаты хозяйственной деятельности;
- 2) специальное премирование - за выполнение работ на отдельных участках, требующих повышенной ответственности; выполнение дополнительных или сверхнормативных работ без увеличения численности персонала; а также за выполнение работ, не входящих в круг прямых обязанностей;
- 3) единовременное премирование из фонда генерального директора и фонда руководителей подразделений.

Формы выплаты премий могут быть различными: как в виде заранее определенной части основного заработка, так и в зафиксированной денежной сумме. Это указывается в Положении о премировании ООО «Айжигит & Ко» на очередной год.

В ООО «Айжигит & Ко» ежегодно выплачивается вознаграждение по итогам годовой работы. Вознаграждение выплачивается после подведения итогов хозяйственной деятельности за год.

Вознаграждения по итогам года выплачиваются в зависимости от времени работы, т.е. вознаграждения получают:

1) в полном размере - работник, отработавшие весь календарный год;

2) пропорционально отработанному времени - работники, которые не отработали весь год по уважительным причинам.

Также ООО «Айжигит & Ко» осуществляет дисциплинарные взыскания. За нарушение трудовой дисциплины (совершение прогула, появление на работе в нетрезвом виде) работник лишается премии или единовременного поощрения в размере до 100%. На данном предприятии премия снижается до 20% за следующие упущения:

1) некачественное выполнение работ;

2) претензии покупателей.

Выплата заработной платы осуществляется не реже одного раза в месяц (20 числа), с выдачей расчетных листков.

Работодатель обеспечивает первоочередность выплаты заработной платы перед остальными платежами в соответствии с действующим законодательством и нормативными актами. Фонд заработной платы по действующей инструкции органов статистики включает в себя не только фонд оплаты труда, относимый к текущим издержкам предприятия, но и выплаты за счет средств социальной защиты и чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия.

Вывод по п.2.3: таким образом, проведенный анализ системы управления персоналом в ООО «Айжигит & Ко», находится в стадии своего динамичного развития и совершенствования и уже на данном этапе удовлетворяет всем необходимым требованиям и общей специфики компании. Сотрудники службы в своей деятельности работают с персоналом по всем ключевым подсистемам. Однако проведенный анализ стимулирования труда

производственного персонала позволил зафиксировать нам проблемы нематериального стимулирования персонала, потому как данный вид стимулирования слабо развит на предприятии о чем свидетельствует малый процент вовлеченности производственного персонала в процесс производства предприятия, всего 56%, а также изменение удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия (текущесть производственного персонала предприятия), также расчет производительности труда позволил нам выявить проблему изменения среднегодовой выработки рабочего, которая зависит от количества отработанных дней одним рабочим за год, средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой выработки, то есть на изменение среднегодовой выработки рабочего наибольшее влияние оказало изменение количества отработанных дней одним рабочим за год здесь мы снова уловили связь с текущестью кадров.

Вывод по 2 главе: ООО «Айжигит & Ко» является производственным предприятием по выпуску строительных материалов из гипса. Система управления персоналом данного предприятия линейно-функциональная, все звенья системы связаны и взаимодействуют друг с другом, составляя единое целое и выполняют функции управления персоналом.

Кадровую политику предприятия можно характеризовать как реактивную, ориентированную на управление человеческим капиталом в целях обеспечения постоянного профессионального роста и высокой работоспособности персонала, ориентированную в первую очередь на развитие персонала, а не только на приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест.

Анализ внутренней и внешней среды предприятия позволил выявить ключевые экономические характеристики деятельности предприятия.

Проведённый анализ стимулирования труда производственного персонала во второй главе позволил зафиксировать нам проблемы

нематериального стимулирования персонала, нацелив на разработку рекомендаций по стабилизации производственного персонала.

ГЛАВА 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕХАНИЗМА СТАБИЛИЗАЦИИ РАБОЧИХ КАДРОВ

ООО «АЙЖИГИТ & Ко»

3.1 Анализ существующего механизма стабилизации производственных рабочих предприятий

В предыдущей главе мы описали деятельность предприятия ООО «Айжигит и Ко», рассмотрели основные экономические показатели в динамике с 2014 по 2016 годы, провели анализы внутренней и внешней среды, а также организационно-кадровый аудит компании. Итогом стало выявление стратегической проблемы заключающейся в снижении рентабельности продаж из-за значительного роста текучести персонала.

По результатам проведенных анализов было выявлено, что:

1. выручка компании планомерно растёт, с 2014 по 2016 годы рост составил 158,30% и в 2016г достиг 135775 млн.сом.;
2. растёт себестоимость продукции с 2014 по 2016 годы рост составил 155,30%;
3. рост себестоимости обусловлен ростом затрат на производственный персонал, в частности из-за высокой текучести именно данной категории работников предприятия. За 2015-2016 годы уровень текучести вырос на 8,4% и составил 26,6%;
4. для снижения уровня текучести персонала сфокусироваться на налаживании механизмов стабилизации рабочих кадров.

Согласно представленных выше выводов можно сформулировать цель предлагаемого нами кадрового проекта: снижение текучести среди производственных рабочих и разработка эффективного механизмов стабилизации рабочих кадров.

Экономические показатели деятельности предприятия позволяют выплачивать достойную заработную плату сотрудникам, а также предоставлять стимулирующие материальные доплаты, но если говорить о

нематериальном стимулировании, то данный механизм удержания производственных рабочих на предприятии требует совершенствования, здесь такие факторы как:

- отсутствие профессионального и карьерного роста сотрудника. В данном случае речь идет как о недостаточной обогащенности трудовой деятельности, так и об отсутствие планирования карьеры сотрудника;
- нездоровый эмоциональный климат внутри проекта/команды. Конфликты (скрытые и открытые), нездоровая конкуренция, выделение отдельных сотрудников и многое другое может испортить эмоциональный климат и демотивировать сотрудников;
- отсутствие командного духа среди производственных рабочих;
- низкий процент вовлеченности производственного персонала в процесс производства предприятия, всего 56%;
- изменение удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия и изменение среднегодовой выработки рабочего, которая зависит от количества отработанных дней одним рабочим за год, средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой выработки, то есть на изменение среднегодовой выработки рабочего наибольшее влияние оказало изменение количества отработанных дней одним рабочим за год здесь мы снова уловили связь с текучестью кадров.

Учитывая вышеперечисленные факторы, на наш взгляд для снижения темпов текучести необходимо проводить эффективное нематериальное стимулирование производственных рабочих, так как основная причина увольнения сотрудников — это более выгодные предложения от конкурентов, где социально-психологический климат в коллективах лучше.

Также необходимо рассмотреть механизм удержания производственных рабочих в том виде, в котором он функционирует сейчас и каким образом должен функционировать для эффективной работы подсистемы.

Представим описанный выше процесс в виде системы:



Рисунок 8 — Существующее управление механизмом удержания производственных рабочих в виде системы

Как уже говорилось во второй главе настоящего исследования на предприятии существует материальное и нематериальное стимулирование производственных рабочих.

Так в настоящее время для материального стимулирования работников применяют формы, предусмотренные Положением об оплате труда.

В ООО «Айжигит & Ко» установлена повременно-премиальная форма оплаты труда.

Система премирования работников ООО «Айжигит & Ко» включает следующие виды премирования:

- премирование персонала за основные результаты хозяйственной деятельности;
- специальное премирование - за выполнение работ на отдельных

участках, требующих повышенной ответственности; выполнение дополнительных или сверхнормативных работ без увеличения численности персонала; а также за выполнение работ, не входящих в круг прямых обязанностей;

- единовременное премирование из фонда генерального директора и фонда руководителей подразделений.

Формы выплаты премий могут быть различными: как в виде заранее определенной части основного заработка, так и в зафиксированной денежной сумме. Это указывается в Положении о премировании ООО «Айжигит & Ко» на очередной год.

В ООО «Айжигит & Ко» ежегодно выплачивается вознаграждение по итогам годовой работы. Вознаграждение выплачивается после подведения итогов хозяйственной деятельности за год.

Система нематериального стимулирования производственных рабочих на предприятии слабо развита и представлена следующими социально-психологическими механизмами удержания:

- развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании и т.п.;
- стимулирование труда работников посредством предоставления социальных гарантий (подарки к юбилеям и праздникам).

Но, по нашему мнению, этого недостаточно.

На наш взгляд, процесс в таком виде функционирует неэффективно и нуждается в коррекции и доработке, конкретно в плане нематериального (немонетарного) стимулирования производственных рабочих – это моральные стимулы. К ним относятся:

- «здоровая» корпоративная культура;
- интересные профессиональные задачи;
- признание профессионализма работника, доверие и делегирование полномочий (свобода в принятии решений и их реализации);

- долгосрочные перспективы в карьере, возможность карьерного роста;
- возможности обучения, профессионального развития и самореализации;
- стабильность и положительная динамика развития бизнеса;
- известный «позитивный» бренд работодателя и другие стимулы.

Все вышеперечисленные стимулы можно реализовать с помощью одного из самых эффективных механизмов удержания производственных рабочих это сплочение коллектива.

Далее представим рекомендуемую стабилизацию рабочих кадров в виде системы (рисунок 9).

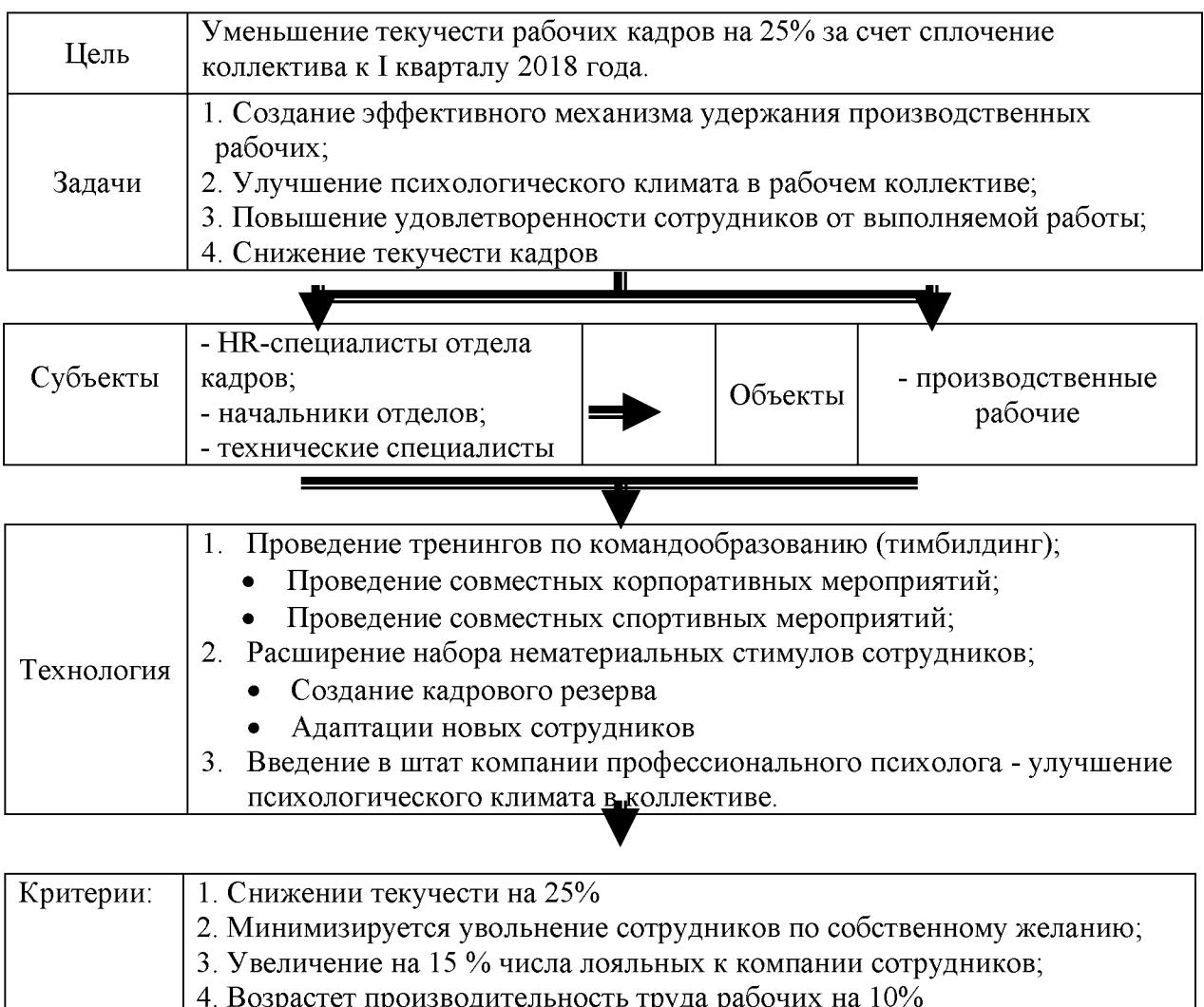


Рисунок 9 — Предлагаемое управление механизмом стабилизации рабочих кадров в виде системы

На первой стадии внедрения проекта по сплочению коллектива необходимо определиться с нововведениями, которые произойдут в

производственном отделе, то есть охарактеризовать предлагаемые изменения в частности, это будет разработка корпоративной культуры отдела, предложения по сплочению в рабочее время (тимбилдинг) и предложения по проведению совместных праздников (корпоративов).

Если говорить о методических рекомендациях в части управленческих процедур, то руководству предприятия мы бы рекомендовали ввести в штат психолога (или тренинг-менеджера) или возможно заключить договор со специальным агентством, что более эффективно, результативно и менее затратно мы определим далее. Как мы уже сказали необходимо разработать корпоративную культуру, для этого можно выбрать один из предложенных способов.

Способ первый. Необходимо воспользоваться таким статистическим инструментом, как анкетирование. Можно организовать его в анонимном формате. Это необходимо для того, чтобы выделить для себя проблемные моменты в деятельности коллектива. Анкета должна содержать вопросы, касательно того, каким человек видит для себя своё значение в организации, какие основные принципы работы предприятия и какие цели стоят перед ним. Можно добавить несколько вопросов о том, как человек взаимодействует с командой, какой он видит персонал организации и что хотел бы изменить в структуре её работы. После того, как заполненные анкеты будут собраны, сформируйте команду из нескольких передовых работников, желательно, представляющих разные отделы. Пусть эта группа лиц сформулирует документацию на основе полученных данных, после представит её каждому подчиненному для того, чтобы последний мог поделиться своим мнением, внести коррективы и сформулировать свои предложения.

Способ второй. Можно выполнить такие же действия, как и в первом способе, но при этом дать возможность каждому отделу самостоятельно выбрать того, кто будет обрабатывать данные. Этот человек и должен

составить свой вариант устава, а после представить его перед остальными выбранными представителями других отделов.

Способ третий. Бывают ситуации, когда начальник не желает отдавать подчиненным возможность самостоятельно регламентировать свою рабочую деятельность, но в то же время видит, что есть необходимость внедрения изменений□ с целью сплочения команды подчиненных. Тогда можно самостоятельно обработать анкетные данные и составить документ так, как это выглядит непосредственно в глазах руководителя. После этого, необходимо представить полученный документ каждому из подчиненных, и поинтересоваться их мнением касательно полученного устава. Пусть сотрудники изучат его и предложат свои идеи касательно того, каким они видят формирование сплоченного коллектива на работе.

Вообще, формирование сплоченного коллектива на работе – довольно значимый момент для дальнейшего успешного развития предприятия.

В данном материале проекта мы рассмотрим, когда и какие мероприятия по формированию коллектива необходимо проводить, какое влияние они могут оказать на подчиненных и в чем заключается успех сплоченной и дружной команды.

Проведение мероприятий□ и программ по поддержанию дружеской обстановки в коллективе необходимо проводить не только потому, что это в настоящее время принято и модно, а прежде всего, выделив для себя определенную цель. На самом деле, это весьма действенный способ повысить производительность работы сотрудников, так как атмосфера имеет большое значение для подчиненных.

Рассмотрим подробнее способы сплочения коллектива.

Первый способ - корпоративные празднования. Для того чтобы корпоративная мероприятия не только не принесла дополнительных проблем, но и решила накопившиеся, следует особое внимание уделить ее организации. Если руководство предприятия планирует нанимать ведущих или аниматоров, то внимательно ознакомьтесь с программой, которую они

предлагают, чтобы скучные конкурсы и несмешные анекдоты не испортили праздник. Для того чтобы корпоратив помог сплотить коллектив, он должен быть интересным, новым, чтобы людям было, о чем поговорить и что обсудить, забыв обо всех проблемах. Некоторые подчиненные не могут воспринимать корпоративное празднование, как отдых, они чувствуют себя напряженно, так как находятся рядом со своим начальством, и все присутствующие – представители офиса или филиалов предприятия. Здесь срабатывает логика: с этими людьми ещё работать и решать серьезные вопросы, поэтому, расслабившись, выпив лишнего или разговорившись с кем-то на личные темы, потом об этом можно будет сильно пожалеть.

Лучше всего поручить разработать план мероприятия самим сотрудникам. Это объединит их, создаст общую задачу и цель, каждый сможет поделиться своими пожеланиями и мнением касательно предполагаемой вечеринки. Это вполне позитивное и интересное задание, которое даст возможность сотрудникам пообщаться между собой, узнать друг друга лучше

Для самой организации также присутствует положительный момент: если воспользоваться услугами человека, который будет планировать мероприятие, разрабатывать конкурсы, программу, то он наверняка запросит немаленькую сумму за свои услуги. А дав задание команде, руководство не потратит деньги, а сможет поднять командный дух предприятия.

Необходимо планировать вечеринку заранее. Можно поручить начальникам отделов опросить подчиненных касательно их пожеланий□ по поводу праздника. Пусть они разработают специальные анкеты, где будут включены основные вопросы касательно праздника. Можно предоставить несколько вариантов, а также оставить место для того, чтобы сотрудник написал свое личное видение корпоратива. После того, как на руках будут заполненные анкеты, будет предельно ясно, как видят сотрудники корпоративную вечеринку. С этими данными можно заняться подбором сотрудников, которым и будет поручена разработка сценария.

Второй способ - спортивные соревнования и тренировки, как формирование сплоченного коллектива на работе. Именно с помощью тимбилдинга можно наладить и скорректировать отношения в коллективе, сгладить конфликтные ситуации и повысить опыт работы у сотрудников.

Остановимся на распространенном в настоящем время способе тренинга в рабочее время – тимбилдинг.

Тимбилдинг, или командообразование (от англ. team building – построение команды) – философия управления персоналом, при которой все сотрудники рассматриваются не как отдельные работники, а как сплоченная взаимозависимая команда. Идея командных методов работы заимствована из спорта и стала активно внедряться в практику в 60 - 70 годы XX века. В настоящее время тимбилдинг является эффективной моделью корпоративного менеджмента, благодаря которой можно добиться полноценного развития компании. Командообразование направлено на создание групп равноправных специалистов различной специализации, взаимозависимых, сообща несущих ответственность за результаты своей деятельности и на равной основе осуществляющих разделение труда в команде.

Сплотить коллектив на работе – задача весьма многосторонняя и сложная. Любому подчиненному приятно чувствовать себя нужным, замеченным и востребованным – это стимулирует их качественно и эффективно работать. Именно на это нацелены лекции и мероприятия тимбилдинга, чтобы объединить коллектив, вселить в каждого веру в свою значимость и необходимость для компании.

Строить политику мероприятия необходимо не в форме строгого лекционного занятия, а разнообразить разными соревнованиями, играми и шуточными ребусами и загадками. Это поможет сформировать сплоченный коллектив, сблизить подчиненных и получше узнать друг друга. Возможно, что на начальной стадии будут возникать разногласия между сотрудниками,

но при помощи диалога и общения их количество постепенно будет сокращаться, а люди начнут лучше узнавать друг друга.

Тематика занятий□ может быть абсолютно различной. Это могут быть бесплатные обучающие курсы, ассоциативные занятия или формирование личностных качеств у коллег.

Эффекты, которых можно достичь при помощи рабочего тимбилдинга.

1. Стимулирование взаимопонимания. Для того, чтобы сотрудники начали лучше понимать друг друга, можно провести определенный курс лекций□ для производственного отдела предприятия. После такого курса лекций, люди использует одинаковые обозначения, характеризуют задачу по одной методике и лучше понимают друг друга. Этот метод также очень хорош для того, чтобы подтянуть знания всех сотрудников до одного уровня.

2. Внедрение новых сотрудников. Именно на учебной лекции, новый член коллектива может одновременно познакомится со своими коллегами, показать свой уровень знаний□ и освоиться среди новых людей. Со своей стороны, остальные сотрудники также могут сформировать свое мнение о человека, изучить уровень его осведомленности и разработать линию сотрудничества. Без использования методов тимбилдинга, адаптация может занять не один месяц.

3. Формирование имиджа. Для этого тоже подойдут методы рабочего тимбилдинга, как один из способов организовать сплоченный коллектив.

4. Совместное формирование документации. Например, разработка нового журнала передачи смен.

Для лучшей наглядности изобразим описанный выше процесс в виде схемы (рисунок 10).

Рассмотрев механизм удержания производственного персонала как процесс и как систему, мы можем перейти к следующему шагу – разработке

плана достижения поставленной цели по снижению текучести кадров (производственного персонала).

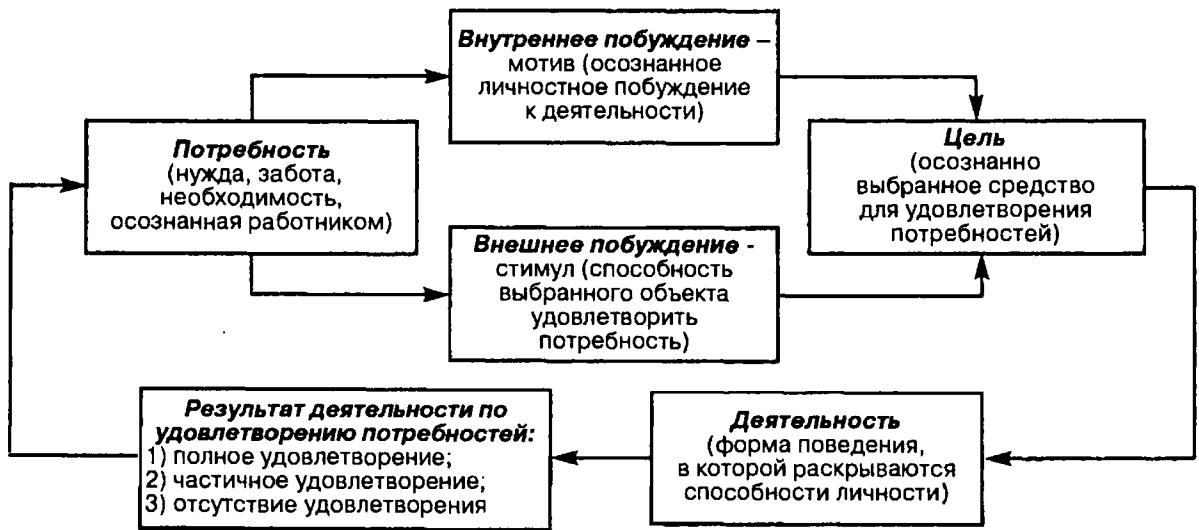


Рисунок 10 — Механизм стабилизации производственного персонала

Вывод по 3.1: в данном параграфе механизм удержания производственных рабочих был рассмотрен как процесс и как система, была определена цель до окончания 2017 финансового года, которая заключается в уменьшении текучести производственных рабочих и сплочение коллектива производственных рабочих. Также были описаны задачи, которые необходимо выполнить для достижения цели, определены критерии успешности.

3.2. Предложения по совершенствованию механизмов стабилизации рабочих кадров предприятия

В данном параграфе нами будет описан кадровый проект по достижению обозначенной ранее цели. Кадровый проект – система деятельности, направленной на достижение цели с максимальной эффективностью в установленные сроки при ограниченности ресурсов. Существует несколько способов планирования проекта, в данной работе нами будет использована система сбалансированных показателей. Это нам позволит отслеживать исполнения заданий сотрудниками, ориентирован на акцент на стратегической повестке организации; отбор небольшого числа отслеживаемых данных; сочетание финансовых и нефинансовых данных.

Глобальная цель данной системы включает ряд подцелей:

- создание системы управления компанией, организацией позволяющую планомерно реализовывать стратегические планы, переводя их на язык операционного управления и контролируя реализацию стратегии посредством ключевых показателей эффективности;
- создание показателей деятельности менеджеров более высокого уровня, включающих в интегрированном виде задачи и показатели управляющих более низкого уровня организационно-функциональной структуры;
- обеспечение реализации стратегии регулярной деятельностью всех подразделений, управляемой с помощью планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей, а также мотивации персонала на их достижение;
- устранение разрыва между целями компании и их операционной реализацией, а также оперативное реагирование на изменения;
- оценка успешности любого затратного проекта;
- привязка цели предприятия к деятельности персонала.

Уменьшение текучести производственных рабочих и сплочение коллектива производственных рабочих



Рисунок 11 — Система сбалансированных

Следующим шагом станет построение стратегической карты для изложения стратегии и стратегических целей на каждом уровне управления компании. Где будет отображаться так же взаимосвязь. (рисунок 12)

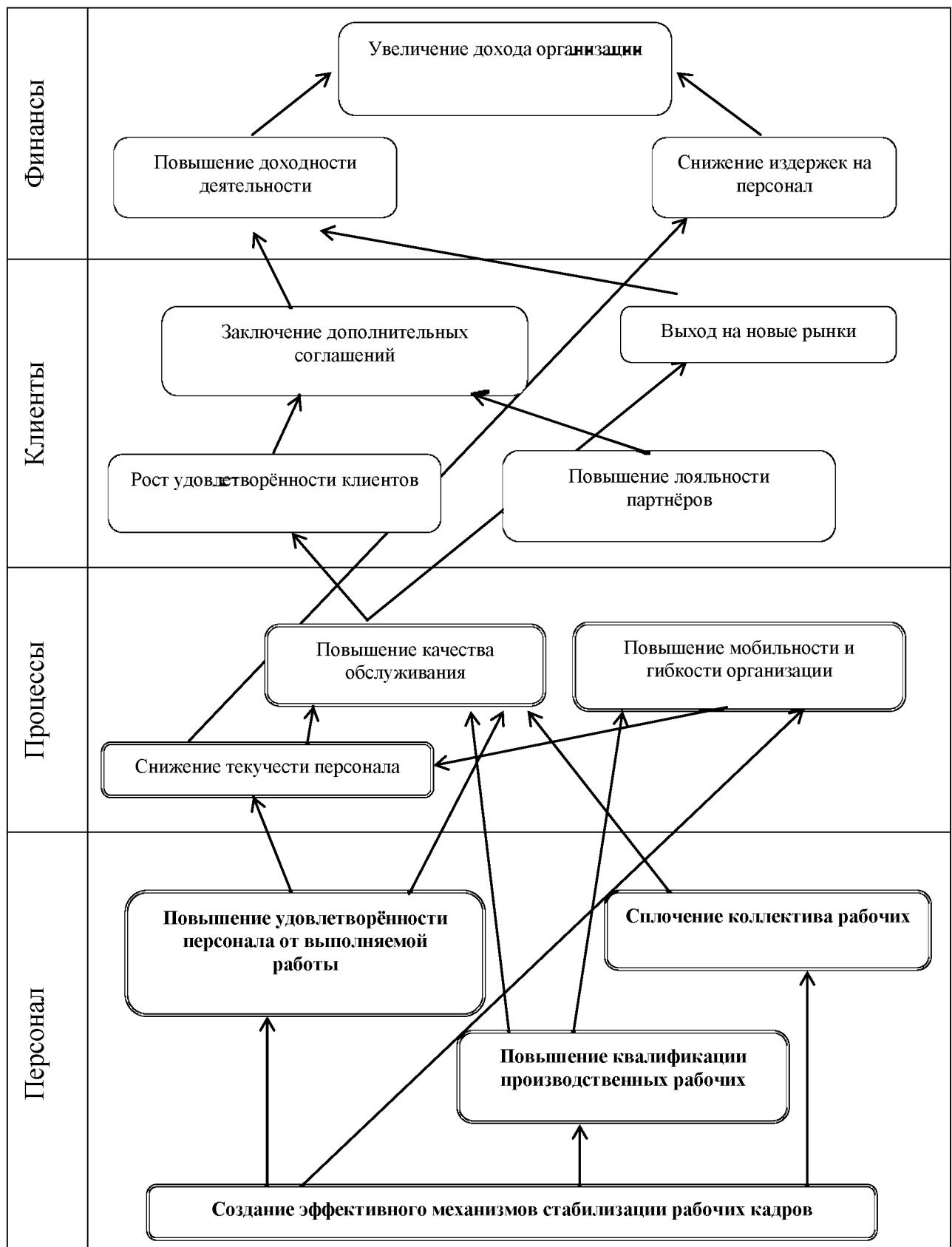


Рисунок 12 — Стратегическая карта организации.

Для мониторинга и контроля реализации проекта необходимо определить основные показатели успешности и инициативы, позволяющие достигнуть этих показателей. Ниже рассмотрим счетную карту.

Таблица 12 — Счётная карта.

	Показатели	Целевые значения	Стратегические инициативы
Финансы	Повышение рентабельности производственного отдела	8%	<ul style="list-style-type: none"> * выпуск продукции * снижение издержек на персонал * выход на новые рынки
	рост доходности	14%	
Клиенты	удовлетворённость клиентов	100%	<ul style="list-style-type: none"> * ежемесячный мониторинг удовлетворённости клиентов через опросы и исследования * поддержка высоких стандартов качества * повышение профессионализма сотрудников компании
	процент перезаключённых договоров	100%	
	количество заключённых дополнительных соглашений	200 шт.	
	уровень удовлетворённости партнёров	100%	
Процессы	уровень текучести персонала	10%	<ul style="list-style-type: none"> * создание эффективного механизма удержания производственных рабочих * проведение мероприятий по удержанию сотрудников * контроль качества предоставляемых услуг используя систему Глобал сетворк деливери модел (Global Network Delivery Model) * создание разных и справедливых условий нематериального стимулирования производственных рабочих
	качество обслуживания	100%	
	сплочённость коллектива рабочих	85%	
Персонал	удовлетворённость сотрудников от трудовой деятельности	100%	<ul style="list-style-type: none"> * проведение опроса, исследования об удовлетворённости персонала работой и занимаемой должности * повышение качества менторских, коучинг-встреч * создание плана личностного и профессионального развития для каждого сотрудника * проведение тимбилдинга
	процент сотрудников с оправданными карьерными ожиданиями	100%	

Для достижения поставленной цели, на наш взгляд, необходимо эффективно внедрить механизмов стабилизации рабочих кадров, что приведет к снижению издержек, повысит производительность и удовлетворённость персонала выполняемой работой, что позволит повысить удовлетворённость клиентов и партнёров предоставляемыми услугами, и как итог повысить доходность предприятия в целом.

У каждого проекта есть факторы, которые могут способствовать или препятствовать его реализации. Их необходимо учитывать при планировании проектной деятельности, для того чтобы спрогнозировать возможные причины затруднений или промедлений в реализации.

Для оценки движущих и сдерживающих сил будет использована технология, предложенная Куртом Левином.

Движущими силами проекта будут являться:

1. Заинтересованность сотрудников в реализации своих личностных и профессиональных интересов. Это позволит проекту получить максимальную обширную поддержку при реализации, поскольку будут учитываться интересы каждого сотрудника.

2. Потребность клиентов в срочности производимого продукта. Нехватка квалифицированных сотрудников всегда негативно сказывается на сроках исполнения заказов.

3. Как уже отмечалось выше, в компании очень высокий уровень текучести, что негативно сказывается на рентабельности продаж. Необходимость снижения текучести является важным приоритетом компании.

4. Поддержка топ-менеджмента и менеджеров среднего звена. Прямая заинтересованность менеджмента в улучшении показателей качественного обслуживания и повышении доходности будет являться стимулом к реализации проекта.

Кроме движущих факторов у проекта есть и сдерживающие обстоятельства. В данной ситуации сдерживающими можно считать:

1. Сопротивление некоторых сотрудников и менеджеров, для которых внедрение механизмов нематериального стимулирования производственного персонала будет являться большим риском и неудобством.
2. Недовольство клиентов изменениями условий договора касаемо сроков исполнения.
3. Необходимость изменения системы стимулирования производственных рабочих. Данные механизмы удержания поставят перед менеджерами новые вопросы, которые необходимо будет решать, что, несомненно, может вызвать волну недовольства.

Представим вышеперечисленные факторы в виде схемы:

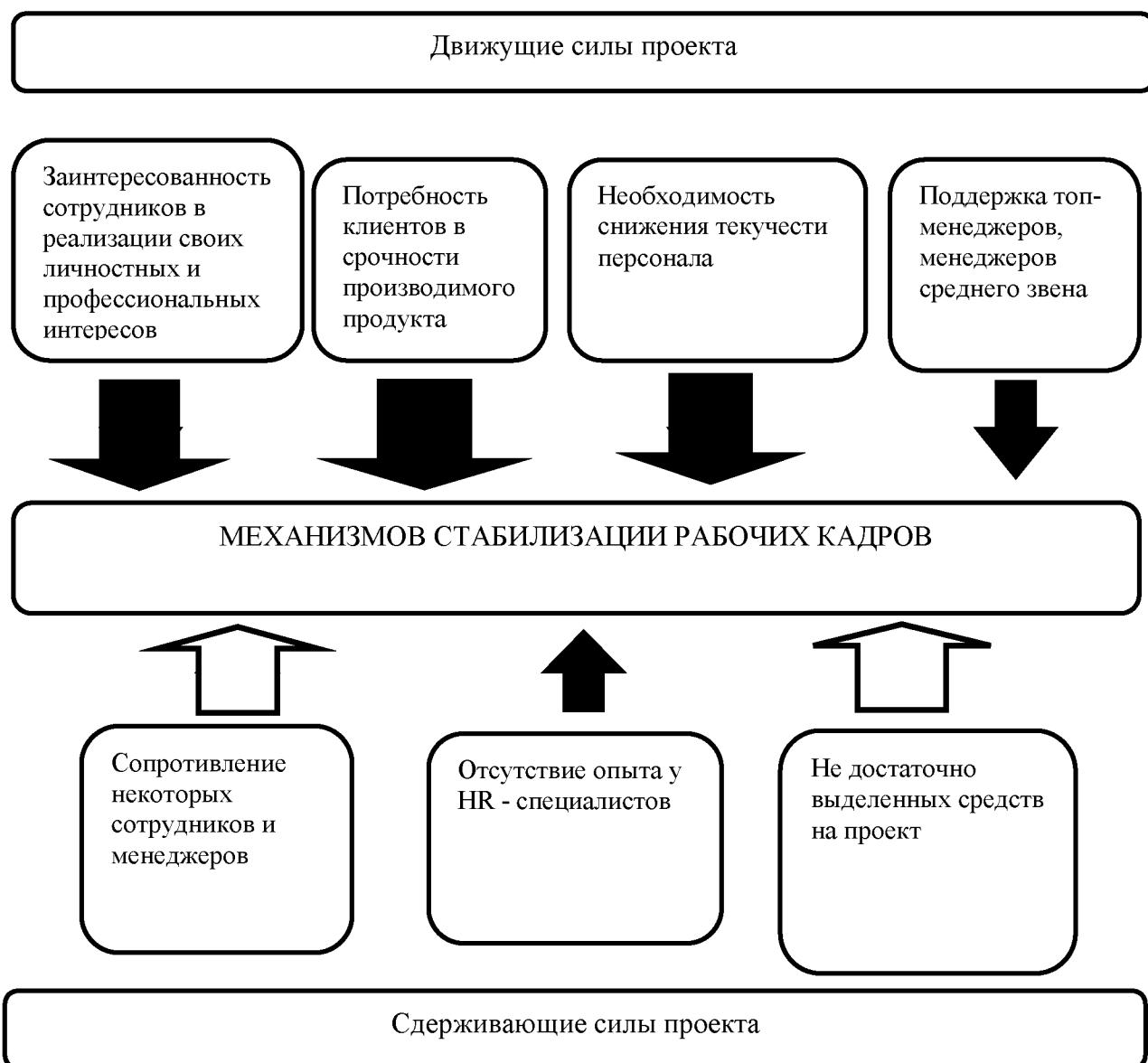


Рисунок 13 — Анализ поля сил К.Левина

Проведя анализ поля сил можно сделать вывод, что у данного проекта будет достаточный уровень поддержки, что говорит о его необходимости и релевантности.

Реализация любого проекта сопровождается опасностями и рисками. Некоторые риски могут быть незначительные и могут пройти незаметно для большой организации и ее клиентов, однако возможны и более серьезные риски, которые повлекут за собой серьезные последствия. Для этого необходимо просчитывать риски: вероятность их появления, а также серьезность последствий.

Для оценки рисков нами будут использованы следующие критерии:

Таблица 13 — Критерии оценки рисков

Критерий	Оценки
Вероятность проявления риска	<ul style="list-style-type: none"> • очень высокие – 0,9; • высокие – 0,7; • средние – 0,5; • низкие – 0,3; • очень низкие – 0,1
Серьезность последствий	<ul style="list-style-type: none"> • очень серьезные – 0,8; • серьезные – 0,4; • средние – 0,2; • незначительные – 0,1; • очень незначительные – 0,05.

Руководствуясь данными критериями и оценками, рассмотрим возможные риски при реализации нашего проекта:

Таблица 14 — Оценка рисков реализации кадрового проекта.

№	Вид риска	Вер-ть появ	Сер-сть посл	Коэф-т влияния
1	Не достаточно выделенных средств на проект	0,7	0,8	0,56
2	Отсутствие опыта у HR-менеджеров	0,6	0,8	0,48
3	Сопротивление некоторых сотрудников и менеджеров	0,5	0,8	0,4
4	Некачественный отбор персонала на новые позиции	0,3	0,4	0,12
5	Отказ сотрудников от участия в корпоративных мероприятиях	0,1	0,4	0,04
6	Создание нездорового эмоционального климата внутри проектов	0,3	0,4	0,12

Рассмотрев риски и их последствия необходимо проанализировать, какие из них наиболее вероятны и с самыми серьезными последствиями, для этого сведем данные в карту рисков.

Вероятность	Последствия					
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8	
0,9	0,045	0,09	0,18	0,36	0,72	
0,7	0,035	0,07	0,14	0,28	0,56	R1
0,5	0,025	0,05	0,1	0,2	0,4	R6 R8
0,3	0,015	0,03	0,06	0,12	0,24	R4 R7 R3
0,1	0,005	0,01	0,02	0,04	0,08	R5

Рисунок 14 – Карта рисков.

Как видно на рисунке 14 все 8 описанных рисков влекут за собой серьезные последствия, но лишь у 4 из них вероятность появления превышает 50%. Кроме прогнозирования рисков необходимо постараться любой даже незначительный риск минимизировать, особенно в условиях значительного влияния на деятельность компании.

Опишем возможные пути минимизации для каждого из рисков.

R1 – недостаточно выделенных средств:

*спланировать смету затрат и других возможных расходов.

R2 – Отсутствие опыта у HR- менеджеров:

*изучение литературы

*Изучения опыта зарубежных фирм

R3 – сбои в обслуживании клиентов из-за тимбилдингов:

- * создание «кадрового резерва» из числа сотрудников проекта для покрытия сферы обслуживания в экстремальные условия;
- * проведение тимбилдингов в сжатые сроки.

R4 – некачественный отбор персонала на новые позиции:

- * помочь HR-специалистов в заполнении заявочных форм для открытия вакансий, помочь в создании верного профиля кандидатов;
- * привлечение руководителей проектов и HR-специалистов для проведения финального интервью для кандидатов.

R5 – отказ сотрудников от участия в корпоративных мероприятиях:

- * выстраивание правильных ожиданий от программы у сотрудников и руководителей проектов.

R6 – создание нездорового эмоционального климата внутри проектов:

- * проведение информационных мероприятий для ознакомления сотрудников с программой, бонусами и преимуществами участия в ней;
- * создание «справедливых» условий перемещения персонала, основанных на положении о мобильности персонала организации.

Для успешной реализации проекта необходимо проработать детальный план, который позволит рассчитать необходимые финансовые и человеческие затраты на достижения поставленной цели.

Таблица 15 — План мероприятий проекта

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Прод-ть	Участники	Ответственные лица
1	Создание базы данных сотрудников с информацией о навыках, карьерных ожиданиях	02.авг	07.авг	4	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
2	Разработка базы открытых вакансий (кадровый резерв)	08.авг	10.авг	3	Сотрудники HR-отдела, руководители проектов	HR-специалист
3	Проведение интервью для параметров нематериального стимулирования	10.авг	16.авг	5	Сотрудники HR-отдела, сотрудники компании	HR-специалист
4	Разработка и внедрение информационной платформы для контроля механизмов удержания производственного персонала	17.авг	01.сен	12	Сотрудники HR-отдела, сотрудники отдела внутренних коммуникаций	HR-специалист
5	Проведение интервью, а также интервью с руководителем проекта	04.сен	08.сен	5	Технические специалисты, руководители проектов	HR-специалист
6	Анализ базы данных на основе полученных результатов интервью. Создание базы соответствия кандидатов открытым вакансиям	11.сен	12.сен	2	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
7	Составление программы по сплочению коллектива	13.сен	15.сен	3	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
8	Разработка механизмов нематериального стимулирования производственных рабочих	18.сен	25.сен	6	Сотрудники HR-отдела, руководители проектов, сотрудники компании	HR-специалист
9	Планирование и проведение чемпионата по волейболу для сплочения коллектива	26.сен	02.окт	6	HR-специалист, сотрудники компании	HR-специалист, Зам. Директор по произв.
10	Создание эффективных механизмов удержания производственных рабочих (1 мероприятие)	05.авг	08.авг	4	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
11	Проработка и проведение тимбилдинга	03.окт	07.окт	5	Сотрудники HR-отдела, руководители проектов, технические специалисты	HR-специалист

Окончание таблицы 15

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Прод-ть	Участники	Ответственные лица
12	Проведение предварительного опроса сотрудников о качестве программы, а также их удовлетворённости новой системы стимулирования	18.окт	25.окт	6	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
13	Составление программы корпоративного мероприятия	26.окт	30.окт	3	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
14	Планирования и проведения новогоднего корпоратива	29.ноя	16.дек	14	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
15	Проведение опроса сотрудников о качестве и их удовлетворённости от участия в корпоративном мероприятии	11.янв	16. янв	4	Сотрудники HR-отдела, руководители проектов	HR-специалист
16	Создание плана работы с сотрудниками, прошедшими 1 тимбилдинг, но не прошедших отбор	17.янв	19.янв	3	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
17	Проведение коучинг-, менторинг-встреч, пересмотр плана личностного развития сотрудника (удовлетворённость)	22.янв	24.янв	3	Сотрудники HR-отдела, руководители проектов, технические специалисты	HR-специалист
18	Создание 2 программы мероприятий по улучшению эмоционального климата в коллективе	25.авг	01.сен	6	Сотрудники HR-отдела, руководители проектов	HR-специалист
19	Создание 2 программы мероприятий по улучшению эмоционального климата в коллективе	04.сен	08.сен	5	Сотрудники HR-отдела, руководители проектов	HR-специалист
20	Проведение 2 тимбилдинга	03.фев	04.фев	2	Сотрудники HR-отдела, руководители проектов	HR-специалист
21	Проведение итогового опроса по внедрению механизма удержания	05.фев	08.фев	4	Сотрудники HR-отдела, руководители проектов	HR-специалист
22	Корректировка механизма	09.фев	13.фев	3	руководители проектов	руководители проектов

В таблице 15 описаны основные мероприятия проекта, количество необходимого времени для реализации данного мероприятия, а также участники и ответственные лица. Данная информация систематизирована и отображена в диаграмме Ганта (Приложение А).

Детальнее рассмотрим основные мероприятия проекта.

Технология внедрения разработанных предложений□ заключается в том, что руководству предприятия необходимо:

1. Создать универсальную базу данных.
2. Разработать базу открытых/закрытых вакансий предприятия.
3. Подготовить и провести интервью для параметров нематериального стимулирования.
4. Составить программы по сплочению коллектива.
5. Разработать механизмы нематериального стимулирования производственных рабочих.
6. Разработать и провести ряд тимбилдингов.
7. Разработать и провести ряд корпоративных мероприятий.
8. Провести коучинг-, менторинг-встречи, подготовить и пересмотреть плана личностного развития сотрудника (удовлетворённость).

Вывод по 3.2: нами был разработан детальный план по достижению поставленной ранее цели. Планирование было осуществлено с применением системы сбалансированных показателей, отражающей необходимые шаги для достижения цели, а также их взаимосвязь и воздействие на разные элементы.

Был проведен анализ поля сил К. Левина, в результате которого было выявлено наличие достаточного уровня поддержки проекта. Движущими силами являются заинтересованность сотрудников в улучшении профессионального положения, производительности труда, а также необходимость снижения уровня текучести персонала.

Кроме, того были выявлены 8 основных рисков, с высокой степенью влияния, но достаточно невысокой вероятностью появления, что не отменяет

необходимости в проведении мероприятий по минимизации возникновения данных рисков.

Итогом параграфа стал план мероприятий проекта, в котором отражены шаги реализации проекта, необходимые временные и трудозатраты, участники и ответственные лица. Также было дано описание основных мероприятий и расписаны моменты, которые на наш взгляд являются критичными для успешной реализации проекта.

3.3 Расчет стоимости по проекту механизмов стабилизации рабочих кадров

Завершающим этапом данной работы является составление финансовых затрат необходимых для реализации разработанного проекта.

Из плана мероприятий (таблица 15) видно, что реализация проекта занимает 7 месяцев: с 2 августа 2017 по 15 февраля 2018 года включительно. На основании описанных мероприятий и трудозатрат необходимо рассчитать смету и бюджет проекта по инвестиционным и экспедиционным затратам.

Таблица 17 — Смета по инвестиционным затратам проекта, сом

№	Мероприятие	Содержание затрат	Итого сом
1	Анализ экономических показателей за 2015, 2016, текущий период 2017 года	Оплата экономисту за 5 часов: 175сом/ч.*8ч.= 1400 сом С учетом 13% - 1518 сом	1518
2	Проведение кадрового аудита	Оплата менеджеру по персоналу 180сом/ч.*8ч=1440 сом С учетом 13% - 1627 сом	1627
3	Создание базы данных сотрудников с информацией о навыках, карьерных ожиданиях	Оплата менеджеру по персоналу 180сом/ч.*20ч=3600 сом С учетом 13% - 4068 сом	4068
4	Разработка базы открытых вакансий (кадровый резерв)	Оплата менеджеру по персоналу 180сом/ч.*15ч=2700 сом С учетом 13% - 4068 сом	4068

Продолжение таблицы 17

№	Мероприятие	Содержание затрат	Итого сом
5	Разработка и внедрение информационной платформы для контроля механизмов удержания производственного персонала	Оплата менеджеру по персоналу 180сом/ч. *96ч=17280 сом С учетом 13% - 19526 сом	19526
6	Проведение интервью, а также интервью с руководителем проекта	Оплата менеджеру по персоналу 180сом/ч. *90ч=16200 сом С учетом 13% - 18306 сом	18306
7	Анализ базы данных на основе полученных результатов интервью. Создание базы соответствия кандидатов открытым вакансиям	Оплата менеджеру по персоналу 180сом/ч. *14ч=2520 сом С учетом 13% - 2848 сом	2848
8	Составление программы по сплочению коллектива	Оплата менеджеру по персоналу 180сом/ч. *14ч=3240 сом С учетом 13% - 3661 сом	3661
9	Разработка механизмов нематериального стимулирования производственных рабочих	Оплата менеджеру по персоналу 180сом/ч. *48ч=8640 сом С учетом 13% - 9763 сом	9763
10	Планирование и проведение чемпионата по волейболу для сплочения коллектива	Оплата менеджеру по персоналу 180сом/ч. *10ч=1800 сом С учетом 13% - 2034 сом	2034
11	Создание эффективных механизмов удержания производственных рабочих (1 мероприятие)	Оплата менеджеру по персоналу 180сом/ч. *18ч=5040 сом С учетом 13% - 5695 сом	5695
12	Проработка и проведение тимбилдинга	Оплата менеджеру по персоналу 180сом/ч. *54ч=9720 сом С учетом 13% - 10984 сом	10984
13	Проведение предварительного опроса сотрудников о качестве программы, а также их удовлетворённости новой системы стимулирования	Оплата менеджеру по персоналу 180сом/ч. *48ч=8640 сом С учетом 13% - 9763 сом	9763
14	Составление программы корпоративного мероприятия	Оплата менеджеру по персоналу 180сом/ч. *14ч=2520 сом С учетом 13% - 2848 сом	2848
15	Планирования и проведения новогоднего корпоратива	Оплата менеджеру по персоналу 180сом/ч. *20ч=3600 сом С учетом 13% - 4068 сом Аренда-12000 сом Хоз расходы 36000 сом	52068

Окончание таблицы 17

№	Мероприятие	Содержание затрат	Итого сом
16	Создание плана работы с сотрудниками, прошедшими 1 тимбилдинг, но не прошедших отбор	Оплата менеджеру по персоналу 180сом/ч.*14ч=2520 сом С учетом 13% - 2848 сом	2848
17	Проведение коучинг-, менторинг-встреч, пересмотр плана личностного развития сотрудника (удовлетворённость)	Оплата менеджеру по персоналу 180сом/ч.*14ч=2520 сом С учетом 13% - 2848 сом	2848
18	Создание 2 программы мероприятий по улучшению эмоционального климата в коллективе	Оплата менеджеру по персоналу 180сом/ч.*30ч=5400 сом С учетом 13% - 6102 сом	6102
20	Корректировка механизма	Оплата менеджеру по персоналу 180сом/ч.*14ч=2520 сом С учетом 13% - 2848 сом	2848
Итого:			168273

При расчете содержания затрат учитывались: НДФЛ 13 %, средняя заработка по округу: у экономиста 32000 сомов и менеджера по УП 30000 сомов. Далее составим бюджет инвестиционных затрат, который будет представлен по месяцам. (табл.18)

Таблица 18 — Бюджет инвестиционных затрат

№	08.17	09.17	10.17	11.17	12.17	01.18	02.18	Итого сом
1	7400							7400
2	7104							7104
3	4068							4068
4	3051							3051
5	19526							19526
6	4576	4577			4576	4577		18306
7		2848						2848
8		3661						3661
9		9763						9763
10		2034						2034
11	5695							5695

Окончание таблицы 18

№	08.17	09.17	10.17	11.17	12.17	01.18	02.18	Итого сом
12			5492					5492
13			9763					9763
14			2848					2848
15					52068			52068
16						2848		2848
17						2848		2848
18	6102							6102
19							2848	2848
	57522	22883	18103	-	52068	10273	7424	168273

Рассмотрев смету на реализацию проекта, стоит отметить, что общая сумма затрат на реализацию проекта составляет 168 273 сомов. Главными затратами будут являться расходы на корпоративные мероприятия. Это обусловлено необходимостью передачи знаний, проведения тренингов и встреч. Далее составим смету и бюджет эксплуатационных затрат проекта (табл. 19). Это поможет эффективно управлять денежными средствами во время реализации проекта.

Таблица 19 — Смета эксплуатационных расходов проекта

№	Мероприятие	Содержание затрат	Сумма сом
1	Премия 30 % от заработной платы менеджеру по персоналу за участие в 7 основных мероприятиях проекта	30000*0,3 = 9000 сом С учетом 13% =10170 сом 10170*7=71190 сом	71190
2	Премия 20 % от заработной платы ИТ специалисту за выполнение новых заданий	31000*0,2 = 6200 сом С учетом 13% = 7006 сом	7 006
3	Премия 30 % от заработной платы менеджеру по персоналу за разработку проекта и работу на основных мероприятиях проекта	35000*0,3 = 10500 сом С учетом 13% =11865 сом 11865*7=83055 сом	83055
4	Затраты на мероприятия:	Канцелярии: Бумага 900 сом Ручки 40шт*84с=3360 сом Бейдж 18*78=810 сом	5076
Итого:			166327

Эксплуатационные расходы составили 166327 сомов. Что практически на уровне инвестиционных затрат. Далее составляем бюджет данного вида затрат. (таблица 20)

Таблица 20 — Бюджет эксплуатационных затрат

№	Месяц Мероприятия	08.17	09.17	10.17	11.17	12.17	01.17	02.17	Итого сом.
1	Премия 30 % от заработной платы менеджеру по персоналу за участие в 7 основных мероприятиях проекта	10170	10170	10170	10170	10170	10170	10170	71190
2	Премия 20 % от заработной платы ИТ специалисту за выполнение новых заданий		7 006						7 006
3	Премия 30 % от заработной платы менеджеру по персоналу за разработку проекта и работу на основных мероприятиях проекта	11865	11865	11865	11865	11865	11865	11865	83055
4	Затраты на мероприятия:	5076							5076
	Итого сом.:	27111	29041	22035	22035	22035	22035	22035	166327

После того как два основных бюджета затрат составлены, следует прописать генеральный бюджет проекта. Это следует сделать для общего представления всех затрат по месяцам и возможности управления ими.

Таблица 21 — генеральный бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма
Август 2017	57522	27111	84633
Сентябрь 2017	22883	29041	70027
Октябрь 2017	18103	22035	40138
Ноябрь 2017	-	22035	40138
Декабрь 2017	52068	22035	74103
Январь 2018	10273	22035	32308
Февраль 2018	7424	22035	29459
Итого руб.	168273	166327	334600

В данной таблице видно, что эксплуатационные затраты непрерывны. Инвестиционные переменчивы, Меньшую долю затрат занимает канцелярия, так как имеются в наличии часть прилежностей в самой компании с логотипом. Общая сумма затрат составляет 334 600 сомов.

Для наглядности изобразим в виде диаграммы.

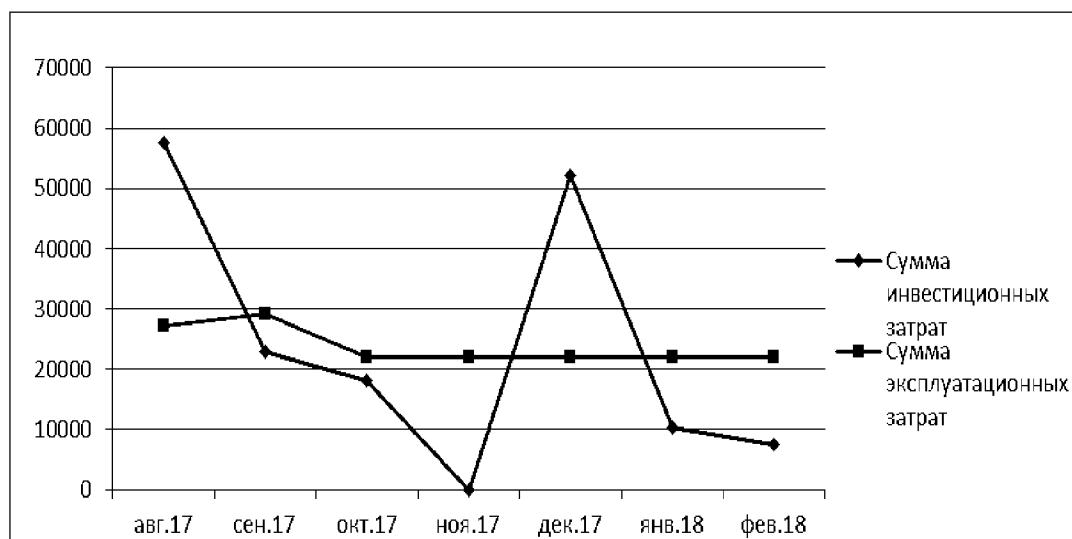


Рисунок 15— Диаграмма Инвестиционных и Эксплуатационных затрат

Пик инвестиционных затрат наблюдается в августе и в декабре. Связано это с большем количеством проектной работы и корпоративной мероприятия. Эксплуатационные затраты равномеры, так как работники службы HR получают премии ежемесячно.

Общая длительность мероприятия проекта составляет 7 месяцев до 13 февраля 2018 включительно. Финансовый эффект ожидается на сентябрь 2018 года. По завершению проекта надо провести анализ всего проекта и по надобности откорректировать.

Вывод по 3.3: в данной работе был разработан кадровый проект по разработке эффективного механизма удержания производственных рабочих. Продолжительность данного проекта составит 7 месяцев и потребует затраты в размере 334600 сомов, которые будут потрачены на внедрение нематериального стимулирования персонала на предприятии и сплочению коллектива производственных рабочих, которые в последующем приведут к увеличению производительности труда производственных рабочих и тем самым повысят прибыльность и рентабельность исследуемого предприятия.

Вывод по главе 3: в рамках этой главы был проанализирован механизм удержания производственных рабочих предприятия, результатом проведенного анализа стали рекомендации по улучшению данного механизма для повышения его эффективности. Помимо коррекционных предложений по совершенствованию удержания производственного персонала предприятия ООО «Айжигит & Ко» в рамках данной главы был разработан проект достижения цели уменьшению текучести производственных рабочих и сплочению коллектива производственных рабочих. Также были рассмотрены возможные риски, движущие и сдерживающие факторы реализации проекта, определенные количественные показатели эффективности, разработан план мероприятий, определены сроки реализации проекта, участники и ответственные лица, стоимость реализации каждого мероприятия и бюджет всего проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стабилизация персонала – задача, с которой постоянно сталкиваются предприятия. Стоимость человеческих ресурсов постоянно растет, ведь дефицит кадров с каждым годом все увеличивается. Увеличение объемов производства и рост экономики в развитых странах привели к тому, что сегодня в крупнейших индустриальных центрах между компаниями идет борьба за работников. Проблема стабилизации рабочих в предприятии напрямую связана с проблемой сохранения и увеличения ее людского капитала. Покидание важных кадров снижает трудовые ресурсы организации. Вместе с служителем покидает и вложенные в них капитал в значении расходов на их поиск, привлечение, обучение, адаптации и т. д. Система мониторинга уровня людского капитала, образованный с помощью инструментов анализа человеческих ресурсов, сумела бы помочь сделать эффективным управление человеческими ресурсами предприятия. Но проблема удержания людского капитала связана не только с потерями капитала в результате текучести, даже и с удержанием и повышением профессиональной квалификации сотрудников.

В современном мире актуальна данная проблема, так же как для ООО «Айжигит & Ко»

Целью проекта являлся разработка механизмов стабилизации рабочих кадров для предприятия.

Мы рассмотрели с точки зрения нематериального стимулирования, далее были предложены следующие предложения:

Выявления потенциал кадра;

Разработка кадрового резерва;

Адаптация и знакомства новых сотрудников;

Проведения мероприятия для сплочения коллектива;

Все эти механизмы стабилизации должны быть реализованы для достижения поставленных целей.

Результат данного проекта должен быть достижения всех задач поставленный перед начало - это снижения текучести на 25%, увеличении производительности на 10%, уменьшения расходов на найм кадра 15%.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
- 2 Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. — М.: Проспект, 2016. — 224 с.
- 3 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие / Т.Ю. Базаров. — М.: ЮНИТИ, 2014. — 239 с.
- 4 Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятиях туризма: учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; под ред. проф. Е.И. Богданов. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2013. — 180 с.
- 5 Бугаков, В.М. Управление персоналом: учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; под ред. В.П. Бычкова. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2013. — 237 с.
- 6 Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие / М.И. Бухалков. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2013. — 192 с.
- 7 Бухалков, М.И. Управление персоналом: учебник / М.И. Бухалков. — М.: ИНФРА—М, 2012. — 400 с.
- 8 Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. — М.: А—Приор, 2012. — 176 с.
- 9 Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2015. — 96 с.
- 10 Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 282 с.

- 11 Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. — М.: Дашков и К, 2015. — 288 с.
- 12 Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. — М.: Проспект, 2012. — 64 с.
- 13 Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. — М.: Проспект, 2013. — 64 с.
- 14 Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. — М.: Проспект, 2013. — 64 с.
- 15 Ивановская, Л.В. Управление персоналом организаций: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2013. — 695 с.
- 16 Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. — М.: Проспект, 2015. — 56 с.
- 17 Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. — М.: Проспект, 2013. — 64 с.
- 18 Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организаций: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. — М.: Проспект, 2012. — 48 с.
- 19 Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. — М.: Проспект, 2012. — 56 с.

- 20 Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. — М.: Проспект, 2013. — 80 с.
- 21 Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 229 с.
- 22 Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 238 с.
- 23 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2013. — 301 с.
- 24 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М.: КноРус, 2012. — 368 с.
- 25 Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. — М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА—М, 2013. - 255 с.
- 26 Лахметкина, Н.И. Управление персоналом (для ссузов) / Н.И. Лахметкина. — М.: КноРус, 2013. — 208 с.
- 27 Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: учебно—практическое пособие / М.В. Ловчева. — М.: Проспект, 2013. — 80 с.
- 28 Лукичева, Л.И. Управление персоналом: учебное пособие / Л.И. Лукичева; под ред. Ю.П. Анискин. — М.: Омега—Л, 2013. - 263 с.
- 29 Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. — М.: Проспект, 2012. — 72 с.

- 30 Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь / В.М. Маслова. — М.: Дашков и К, 2014. — 120 с.
- 31 Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 492 с.
- 32 Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. — М.: Дашков и К, 2015. — 344 с.
- 33 Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация обучения дополнительное профессиональное образование персонала: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. — М.: Проспект, 2012. — 72 с.
- 34 Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценках расходов на персонал: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. — М.: Проспект, 2013. - 80 с.
- 35 Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. — М.: Проспект, 2015. - 80 с.
- 36 Михайлина, Г.И. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. — М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
- 37 Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. — Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
- 38 Оксинойд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: учебно—практическое пособие / К.Э. Оксинойд. — М.: Проспект, 2012. — 64 с.\
- 39 Оксинойд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинойд. — М.: Проспект, 2014. — 64 с.

- 40 Полякова, О.Н. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова . — М.: ИНФРА— М, 2013. — 570 с.
- 41 Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е.С. Яхонтова. — М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. — 384 с.
- 42 Deloitte University Press. Global Human Capital Trends 2015 — <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>
- 43 IBM Annual report 2015 — <https://www.ibm.com/annualreport/2015/assets/img/2016/02/IBM-Annual-Report-2015.pdf>
- 44 Infosys Annual report 2014-2015 — <https://www.infosys.com/investors/reports-filings/annual-report/annual/Documents/infosys-AR-15.pdf>
- 45 Lawler, E. Make Human Capital a Source of Competitive Advantage / E. Lawler // Marshall School of Business Working Paper. - 2008. - № 16. — C. 13
- 46 McKinsey. The war for Talent – http://www.executivesondemand.net/managementssourcing/images/stories/artigos_pdf/gestao/The_war_for_talent.pdf
- 47 Oracle Annual report 2014-2015 — <http://www.oracle.com/us/industries/ financial-services/ofssl-annual-report-2014-15-2628306.pdf>
- 48 Sharma, G.A Study of employee retention in ITeS industry: a case of north India / G. Sharma, M. Mahendru, S. Singh // Res Manageria. - 2010. - №1.— C. 4-8
- 49 TCS Corporate Sustainability Report 2014-2015 — http://www.tcs.com/ about/corp_responsibility/cs-report/Documents/GRI-2014-Sustainability-Report-071015.pdf

ПРИЛОЖЕНИЕ

Диаграмма Ганта

