**Текучесть кадров в строительной отрасли**

**Диплом**

**2011**

**Содержание**

Введение

. Актуальность проблемы текучести персонала

.1 Управление персоналом

.2 Особенности функций управления персоналом при сезонном режиме работы предприятия

.3 Способы борьбы с текучестью кадров в России

. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации

.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «ТатТГМ»

.2 Инвестиции в персонал: проблемы, необходимость, поиск решений

.3 Борьба с текучестью кадров в Европе и США

. Анализ текучести кадров в ЗАО «ТатТГМ»

.1 Фирма ЗАО «Таттрансгидромеханизация» как ведущая организация по проведению гидромеханизационных работ

.2 Спрос и предложение на профессиональных рынках труда

.3 Динамика текучести кадров в ЗАО «ТатТГМ»

.4 Анализ убытков организации вследствие высокой текучести кадров

.5 Способы снижения текучести кадров в ЗАО «ТатТГМ»

Заключение

Список использованной литературы

Приложение. Вакансии рабочих - гидромеханизаторов

**Введение**

**Текучесть кадров** - это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником. Излишняя текучесть персонала, по данным западных психологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер. В последние годы на российских предприятиях часто наблюдаются случаи «ухода отделами», когда сложившиеся рабочие коллективы, в силу одинаковой мотивации и сложившихся контактов, предпочитают переходить в другую организацию целиком. Текучесть кадров в наши дни является одной из главных причин банкротства предприятии. Организации несут колоссальные убытки вследствие нестабильности основного штата сотрудников. Неспособность удержать квалифицированных рабочих приводит к тому, что нарушается технология производства, резко ухудшаются качественные и количественные показатели деятельности фирмы. Меняющиеся в худшую сторону условия жизни приводят к тому, что работникам необходимо больше денег, чтобы обеспечивать себя и свою семью. Но руководители организации чаще всего не торопятся повышать заработную плату. Негативная рабочая атмосфера также увеличивает текучесть кадров. Сотрудники теряют мотивацию, а, следовательно, желание оставаться на фирме уменьшается с каждым днём. Инфляция, высокая стоимость товаров и услуг, а также постоянное стрессовое напряжение вынуждает персонал искать другую, более высокооплачиваемую работу. Текучесть кадров бьёт по бюджету любых организаций любых уровней. Прибыль, которая могла бы быть потрачена на модернизацию оборудования или расширения ассортимента товаров, уходит на затраты по поиску сотрудников и их обучению. Кроме того, новые сотрудники предъявляют организации большие требования, чем предыдущие. Текучесть кадров актуальна повсеместно: от этого явления страдают и Европа, и США и азиатские страны. Правда, в Азии дела обстоят несколько лучше, поскольку в этих странах на первое место ставятся религиозные верования. Самым лучшим примером борьбы с текучестью кадров является Япония. Религия в сочетании с грамотным управлением персоналом позволяет этому государству оставаться мировым лидером во всех областях экономики. Грамотно проработанная система удержания сотрудников в сочетании с многочисленными надбавками и премиями формирует стабильный состав высококвалифицированных специалистов, преданных своей фирме. Самая худшая ситуация по текучести кадров складывается в России. Низкий уровень заработной платы в сочетании с нестабильной экономикой делает нашу страну малопривлекательной для иностранных работников. Многие предприятия работают на устаревшем оборудовании, для рабочих создаются неблагоприятные условия труда. Кроме этого, доля работающего населения постоянно уменьшается. Многие фирмы разоряются, оставляя тысячи людей без средств к существованию.

Вакансии, представленные на биржах труда, мало удовлетворяют требованиям соискателей, растёт безработица. Российские организации остро нуждаются в квалифицированных кадрах, но не могут их найти из-за неспособности создания благоприятных условий для работы. Текучесть кадров особенно опасна для промышленности, поскольку многие производства являются непрерывными, и снижение численности персонала может быть для них фатальным. Увеличивающееся количество работников, которые увольняются по собственному желанию, влечёт за собой и последующий уход тех сотрудников, которые всё ещё остаются в фирме. Убытки организации несоизмеримы. Никаких денег не хватит на то, чтобы заменить квалифицированного сотрудника, проработавшего не один десяток лет, на нового, которого необходимо обучать долгие годы. В большинстве фирм отсутствует перспектива карьерного роста, то есть происходит стагнация персонала.

Текучесть кадров - один из показателей, связанных с увольнением и влияющих на жизнеспособность и успех организации. Даже если количественно этот фактор соответствует планам руководства, то уход из организации каждого конкретного работника может оказаться если не фатальным, то, по крайней мере, опасным. Опасным является уход профессионала с высокого поста к прямому конкуренту. Поэтому крупные компании предлагают особо ценным сотрудникам «золотой пакет» - денежную компенсацию за то, что они в течение оговоренного времени не будут работать на конкурента. Опасно, если уходит лидер (формальный и неформальный в одном лице), а на его место приходит руководитель с другим стилем работы. Помимо прямых угроз для бизнеса текучесть кадров таит в себе и скрытые опасности. Основная из них - это демотивирующее воздействие ухода одного из сотрудников на остающихся работников. Увольнение может иметь опасные последствия для компании, особенно если подходить к самому процессу неправильно.

В случае увольнения сотрудника по инициативе работодателя они иногда выражаются в несоблюдении стандартов деловой этики. Если руководитель срывается, проявляет нетерпимость, применяет жесткие меры - это может сказаться губительно на внутренней атмосфере в компании, так как ее персонал является непосредственным проводником информации о ней. Не менее сложным для внутреннего климата может оказаться и беспричинное, по мнению сотрудников, увольнение или увольнение при затяжном конфликте. В первом случае вокруг неясных мотивов будут рождаться слухи, а во втором - сформировавшиеся вокруг конфликтующих сторон группировки разъединяют на некоторое время коллектив на противоборствующие стороны.

Текучесть кадров по-разному может отразиться на работе предприятия. В зависимости от сферы деятельности компании и должностей постоянно меняющихся сотрудников это влияние может быть благотворным, практически незаметным, а может привести к потере конкурентоспособности и спаду производства. Тяжелее всего «текучка» может ударить по предприятиям со сложными технологическими процессами, в том числе строительным и промышленным. Текучесть приводит к снижению объемов производства, сказывается на качестве продукции. Вполне допустимо, если на предприятии с численностью сотрудников до 300 человек ротация кадров держится в пределах 20% от численного состава в год. Если это крупное предприятие, то количество увольняющихся не должно превышать 10-15%. Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия, хотя в некоторых случаях уровень текучести высок из-за специфики производства (например, большой объем сезонных работ).

**Целью дипломной работы** является снижение затрат организации ЗАО «ТатТГМ», связанные с высокой текучестью кадров.

Для этого в работе поставлены и решены **следующие задачи**:

1) Проанализировать текучесть кадров по России и за рубежом сравнить подходы к решению этой проблемы на российских и зарубежных предприятиях;

2) Провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «ТатТГМ» и определить финансовые ресурсные возможности для инвестиций в персонал.

) Провести кадровый аудит в ЗАО «ТатТГМ» и оценить существующую текучесть персонала в различных подразделениях.

) Выявить наиболее проблемные по текучести персонала подразделения, выявить причины текучести и предложить пути решения, руководствуясь финансовыми возможностями организации.

**Объект исследования** - **ЗАО фирма «ТатТГМ»**.

**Предмет исследования** - **текучесть персонала в организации.**

**1. Актуальность проблемы**

**.1 Управление персоналом**

**Управление персоналом** (англ. Human Resource Management, HRM) - область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации «качественным» персоналом (способным выполнять возложенные на него трудовые функции) и оптимальное его использование. Оптимальное использование персонала с точки зрения «управления персоналом» достигается за счёт выявления положительных и отрицательных мотивов индивидуумов и групп в организации и соответствующего стимулирования положительных мотивов и «погашения» отрицательных мотивов, а также анализа таковых воздействий [1]. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления (менеджмента) в концепции контроллинга. В различных источниках могут встречаться и другие названия: управление трудовыми ресурсами, управление человеческим капиталом, кадровый менеджмент, менеджмент персонала.

Управление персоналом включает в себя:

) Поиск и адаптацию персонала:

 Поиск персонала;

 Знакомство с компанией, правилами, организационной структурой, порядком взаимодействия.

2) Оперативную работу с персоналом:

 Обучение и развитие персонала;

 Оперативная оценка персонала;

 Управление бизнес - коммуникациями;

 Мотивацию персонала и его оплату;

 Организацию труда.

3) Стратегическую (только долгосрочную) работу с персоналом:

 Управление корпоративной культурой.

Современное управление персоналом - это система идей и приемов эффективного построения и управления организациями и проектами, при наличии соответствующих контроллинговых систем. Например, системы менеджмента качества, системы проектного управления и т. д. и т. п.

Деятельность по управлению персоналом - целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

К основным методам управления персоналом относят:

 Экономические методы - приемы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

 Организационно-распорядительные методы - методы прямого воздействия, носящие директивный и обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении, нормативно-документальном закреплении функций.

 Социально-психологические методы (мотивация, моральное поощрение, социальное планирование и т. п.).

При этом необходимо отметить краткосрочность эффективности «негативного» мотивирования. Эффективность систем оперативного управления персоналом, если используется системный подход, определяется при соответствующем взаимодействии с менеджментом, ответственным за контроллинговую функцию в организации. В общем можно отметить низкую эффективность воздействий на персонал при отсутствии соответствующих систем менеджмента. Например, эффективность воздействий на персонал с целью повышения качества производимой продукции или услуги будет низка, если в организации отсутствует система менеджмента качества. То же касается и эффективного управления проектами и др. видов деятельности. С другой же стороны недостатки и проблемы систем менеджмента легче обнаруживаются и устраняются с помощью грамотного оперативного управления персоналом [2].

Специалист по работе с персоналом - HR-менеджер (специалист по кадрам). Предприятия иногда передают рутинные функции по управлению персоналом специализированным кадровым агентствам. Например, могут передаваться кадровым агентствам функции, связные с приёмом сотрудников на работу. Активно развивается деятельность кадровых агентств по оперативной работе управления персоналом в организации. Однако стратегические вопросы управления персоналом остаются в ведении менеджмента организации.

В России во многих организациях и на предприятиях имелся опыт неудачной реализации систем управления персоналом. Это нередко было связано с отсутствием соответствующих управленческих систем (контроллинга), которые были бы способны оценить продуктивность и качество работы HR-менеджеров и результативность их систем управления персоналом. [36]

**1.2 Особенности функций управления персоналом при сезонном режиме работы предприятия**

Между целями и функциями существуют определенные различия. **Цель** - это состояние, к которому стремятся, а **функция** - это фактическое действие.

Цели организации характеризуются тремя признаками:

они отражают желаемые состояния в будущем;

они обозначают эти состояния конкретно и отличаются от индивидуальных целей тем, что обладают свойством, обязательным для всех работников предприятия;

их официально утверждают, а руководство предприятия одобряет.

Цели выполняют три функции:

управления;

координации;

контроля.

Цели - это стимул для поведения, поэтому они управляют поведением. Они позволяют и стимулируют взаимное согласование поведения и в этом смысле выполняют координирующую функцию. И наконец, цели определяют выработку критериев для контроля.

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает:

определение целей и основных направлений работы с персоналом;

определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей;

организацию работы по выполнению принятых решений;

координацию и контроль над выполнением намеченных мероприятий;

постоянное совершенствование системы работы с персоналом.

Когда общая стратегия организации осознана, становится возможным установить индивидуальные функции управления персоналом, которые будут совмещаться с ней (стратегией) наилучшим образом [3].

Необходимость согласования между собой стратегии управления персоналом и стратегии предпринимательства охватывает основные функции управления и включает:

подбор, наем и формирование персонала организации для наилучшего достижения целей производства;

оценку персонала;

развитие организационной структуры и морального климата предприятия, способствующих проявлению творческой активности каждого работника;

наилучшее использование потенциала работников и его вознаграждение;

обеспечение гарантий социальной ответственности организаций перед каждым работником.

В практическом плане можно выделить следующие основные функции управления персоналом:

четкое понимание и реализацию стратегических и тактических целей своей фирмы;

прогнозирование ситуации на рынке труда и в собственном коллективе для принятия учреждающих мер;

анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспективы;

мотивация персонала;

оценка и обучение кадров;

содействие адаптации работников к нововведениям;

создание социально комфортных условий в коллективе;

решение частных вопросов психологической совместимости сотрудников и др.

При этом сохраняются и традиционные задачи по административной работе с кадрами.

Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей. Так, например, широкое распространение в мировой практике контрактной формы найма персонала привело к заметному изменению функциональных обязанностей.

При таких условиях найма, естественно, повышается значение функциональных обязанностей, связанных с обеспечением трудовых отношений, решения социальных вопросов, расширяется круг обязанностей в рамках функций найма, трудоустройства, материального вознаграждения.

В теории управления персоналом обычно выделяют восемь основных функций:

планирование потребностей;

отбор и найм;

развитие и ориентация;

продвижение по службе;

оценка и вознаграждение [37].

Некоторые работы на предприятиях носят сезонный характер. Прежде всего, это связано с природными и климатическими условиями. Перечни таких работ утверждаются Правительством Российской Федерации. К сожалению, работодатель не всегда знает, как правильно оформить трудовые отношения с сезонным работником. Многие не принимают во внимание, что на таких работников распространяются **все** гарантии и компенсации, установленные трудовым законодательством.

Понятие «сезонный работник»

В первую очередь необходимо ответить на вопрос «кто такие сезонные работники?».

Ст. 293 ТК РФ под **сезонными** определяет работы, которые в силу климатических и иных природных условий выполняются в течение определенного периода (сезона), не превышающего шести месяцев. Таким образом, сезонные работники - это лица, которые приняты на работу на срок в течение определенного периода (сезона), не превышающего шести месяцев.

Следует отличать сезонного работника от временного. Согласно Указу Президиума Верховного Совета СССР от 24 сентября 1974 г. N 311-IX, временными работниками считаются лица, которые приняты на работу не больше, чем на два месяца. А если их наняли для замещения временно отсутствующих сотрудников, то на срок не более четырех месяцев [4]. Нельзя также считать сезонным работником сотрудника, выполняющего работу по гражданско-правовому договору. Как правило, лица, работающие по таким договорам, не подчиняются внутреннему трудовому распорядку, установленному на предприятии. Им не заводят трудовых книжек, а если они уже есть - в них не делают никаких записей.

Что касается сезонных работников, то в течение периода, на который их наняли, они должны соблюдать трудовую дисциплину и выполнять установленные нормы выработки продукции. В их трудовых книжках обязательно делают запись о том, что в течение сезона они проработали на данном предприятии.

Прием на работу

Лица, принимаемые на сезонные работы, должны быть предупреждены о характере работ при заключении трудового договора.

Для этого в оформляемом приказе (распоряжении) о приеме на работу в строке «характер работы» должно быть указано: «сезонно». Положения приказа доводятся под роспись работнику.

Администрация предприятия обязана заключить с данным лицом трудовой договор в письменной форме. Трудовой договор составляется в двух экземплярах, один из которых хранится у работника, а другой - у работодателя.

В таком договоре обязательно нужно указать:

какие работы будет выполнять новый сотрудник;

срок, на который его нанимают;

условия труда и отдыха;

права и обязанности работника и работодателя;

испытательный срок, если он установлен (не более двух недель);

порядок оплаты труда.

Трудовой договор с сезонным работником заключается на время, в течение которого будут выполняться работы. Заключать его на неопределенный срок нельзя.

На принятого сезонного работника в общеустановленном порядке заводится личная карточка по форме N Т-2, а также ведутся табели учета использования рабочего времени по форме N Т-12 или N Т-13.

Согласно пункту 1.1 Инструкции о порядке ведения трудовых книжек на предприятиях, в учреждениях и организациях, утвержденной постановлением Госкомтруда СССР от 20 июня 1974 г. N 162, на принятых на работу и проработавших не менее пяти дней сезонных работников в обязательном порядке должны вестись трудовые книжки. Прием на работу без трудовой книжки не допускается.

Физические лица, которые ранее нигде не работали, обязаны представить администрации предприятия справку о последнем роде и месте занятия, выданную по месту жительства соответствующей жилищно-коммунальной организацией, а уволенные из рядов Вооруженных Сил военный билет. Занесение записей в трудовую книжку должно быть произведено не позднее недельного срока со дня приема на работу.

Расторжение трудового договора

Как известно, расторгнуть трудовой договор можно, когда истек срок его действия либо досрочно.

В первом случае работодатель обязан письменно сообщить «сезоннику» о том, что договор перестает действовать. Причем сделать это надо не менее чем за три дня до увольнения работника (ст.79 Трудового кодекса РФ).

Что касается досрочного увольнения, то оно может произойти либо по желанию самого сотрудника, либо в связи с ликвидацией организации или сокращением ее штата. Если инициатор увольнения - работник, то он должен подать соответствующее заявление за три календарных дня до своего ухода.

При расторжении трудового договора в связи с ликвидацией организации, сокращения численности или штата сезонные работники - не менее чем за семь календарных дней. Согласно ст.296 ТК РФ в данном случае работнику выходное выплачивается пособие в размере двухнедельного среднего заработка.

Так же выходное пособие в размере двухнедельного среднего заработка выплачивается работникам при расторжении трудового договора:

по инициативе работодателя в связи с несоответствием работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие состояния здоровья, препятствующего продолжению данной работы (п.п. «а» п.3 ст.81 ТК РФ);

в связи с призывом работника на военную службу или направлением его на заменяющую ее альтернативную гражданскую службу (п.1 ст.83); восстановлением на работе работника, ранее выполнявшего эту работу (п.2 ст.83);

в связи с отказом работника от перевода в связи с перемещением работодателя в другую местность (п.9 ст.77 ТК РФ).

При увольнении работника после окончания сезонного периода трудовая книжка с внесенными в нее записями о приеме на работу и увольнении должна быть выдана в день увольнения работника. Если работник отсутствует на работе в день увольнения, администрация предприятия в этот же день должна направить ему почтовое уведомление о необходимости получения трудовой книжки. Пересылка трудовой книжки почтой с доставкой по указанному адресу допускается только с согласия работника.

Оплата труда

Оплата труда сезонных работников регулируется двусторонним соглашением по трудовому договору. Но следует учитывать, что, согласно статье 133 ТК РФ, месячная заработная плата работника, отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже установленного федеральным законом минимальной оплаты труда. Причем имеется в виду заработок без учета компенсационных выплат и надбавок, а также премий и других поощрительных выплат.

Отпуск

Трудовой кодекс РФ закрепляет право сезонного работника на отпуск. Так, согласно ст. 295 ТК РФ, данные работники могут взять оплачиваемый отпуск - по два календарных дня за каждый отработанный месяц.

Оплата отпуска сезонного работника оплачивается по следующей схеме: среднедневной заработок умножается на число дней отпуска ( ст. 139 ТК РФ). Средний дневной заработок для оплаты отпусков и выплаты компенсации за неиспользованные отпуска исчисляется за последние три календарных месяца путем деления суммы начисленной заработной платы на 3 и на 29,6 (среднемесячное число календарных дней).

Конечно, у человека, который нанят на сезонные работы, срок действия трудового договора может быть меньше трех месяцев. В этом случае средний заработок нужно рассчитывать за фактически отработанное время.

Гарантии и компенсации, предоставляемые сезонным работникам

Гарантии и компенсации, предусмотренные Трудовым Кодексом РФ, в полной мере распространяются на сезонных работников. Например, таким работникам выплачиваются:

выходное пособие при увольнении работника;

средний заработок за время вынужденного прогула, если сезонный работник уволен незаконно;

компенсация за неиспользованный отпуск;

пособие по временной нетрудоспособности.

Трудовые договоры, заключенные с сезонными работниками, не могут содержать условия, которые бы ограничивали их право на получение перечисленных выплат [38].

**1.3 Способы борьбы с текучестью кадров в России**

Текучесть персонала объясняется целым рядом причин. Условно их можно разделить на объективные (внешние) причины и субъективные (внутренние). Говоря об объективных причинах, прежде всего, необходимо отметить, что последнее десятилетие характеризуется изменением отношения к труду во всем мире. Возрастает независимость работника, снижается его преданность организации, все больший акцент делается на достижение собственных целей. Одновременно идеологическая составляющая работы становится все меньше [5].

Нельзя сбрасывать со счетов то, что в России до сих пор не завершены рыночные преобразования. Несмотря на очевидный прогресс в перестройке экономики, произошедший в последние годы, рыночные реформы еще далеки от своего завершения. Особую роль играет отраслевая принадлежность предприятия, процессы, происходящие в самой отрасли, ситуация на рынке труда специалистов данного направления.

Субъективных причин значительно больше. Они индивидуальны и значительно варьируются в различных должностных, профессиональных и возрастных группах, регионах. Существенное значение имеют также форма собственности предприятия, система управления и степень участия сотрудников в управленческом процессе.

К сожалению, проблема текучести персонала не обошла стороной и банковскую сферу. Здесь текучесть имеет ряд особенностей, связанных как со спецификой банковской деятельности, так и с состоянием банковской системы России. Рассмотрим их подробно и попытаемся выделить общие черты, присущие всем организациям, и специальные - характерные только для банков.

Причины высокой текучести в банковской сфере объясняются по-разному. Существует мнение, что основной предпосылкой послужило неудачное трудоустройство большинства специалистов после кризиса 1998 года, когда многие профессионалы, в одночасье потеряв работу, были вынуждены принимать практически любые предложения о трудоустройстве. Впоследствии, после стабилизации ситуации, уже в 1999 году началась миграция банковских специалистов.

Другие же аналитики полагают, что высокая текучесть объясняется снижением доходности финансового рынка, появлением более доходных сфер применения финансового капитала, его перераспределением в пользу других отраслей, в частности, начинающего подниматься промышленного сектора [6]. Перераспределение финансового капитала приводит к перераспределению и человеческого капитала, что на практике выражается в уходе из банковского сектора лучших специалистов и управленцев.

С данными утверждениями можно согласиться лишь частично. Со времени кризиса 1998 года прошло больше 5 лет. Сейчас уже с уверенностью можно говорить о том, что его последствия преодолены. Тем не менее, уровень текучести не сокращается, если и не увеличивается. При определенной справедливости утверждения о перераспределении человеческого капитала стоит заметить, что большинство специалистов, увольняющихся из банков, все же остаются в банковской сфере, переходя в банки-конкуренты.

Кроме того, свою роль играют и изменения, происходящие в банковской деятельности: падение доходности банковских операций, рост конкуренции. В последнее время происходит смещение акцента с абсолютных показателей банковской деятельности (рост числа клиентов, количества офисов, банковских активов) на относительные - издержки банковского бизнеса. Постоянное ужесточение конкуренции ставит перед банками вопрос о необходимости снижения издержек, среди которых значительную долю составляют расходы на персонал.

Не секрет, что деятельность системы управления персоналом во многом определяется ее финансированием, сокращение которого неизбежно влечет за собой ухудшение работы всех ее подсистем. Снижается качество работы с персоналом на таких важных направлениях, как подбор, расстановка, работа с кадровым резервом, мотивация персонала, что, в свою очередь, ведет к росту текучести. Определенным подтверждением тому, что процесс текучести в российских банках связан с глобальными изменениями, происходящими в мировой банковской системе, может служить тот факт, что зарубежные банки имеют схожие проблемы.

Российской особенностью, оказывающей влияние на текучесть персонала в банках, являются значительные отличия в уровнях и формах оплаты труда, а также в содержании так называемых «социальных пакетов». В банках разной величины, отраслевой направленности, эти критерии значительно различаются, что позволяет специалистам постоянно находить более выгодные предложения и переходить на работу в другие банки.

Высокий уровень текучести в банковской сфере сохраняется еще и потому, что руководство многих российских банков не рассматривает текучесть персонала как проблему. Оправдывается это различными соображениями. Первое из них заключается в том, что «незаменимых людей не существует». Само по себе это верно, но полноценную замену надо еще найти. Другой довод тоже отчасти справедлив. Есть ли резон пытаться сдерживать текучесть, наращивая при этом затраты на персонал, если через некоторое время сотрудники все равно уволятся, и потраченные усилия и средства пропадут даром? Отвечая на этот вопрос отрицательно, мы получаем замкнутый круг, который рано или поздно необходимо разорвать.

Впрочем, в непонимании всей серьезности проблемы текучести можно упрекнуть не только руководителей. Об отсутствии внимания к проблеме говорит тот факт, что в последнее десятилетие не проводились серьезные исследования текучести персонала, анализ ее причин и последствий. Совершенно обратная ситуация наблюдалась до начала 90-х годов, когда соответствующие исследования проводились практически в каждой отрасли народного хозяйства бывшего СССР.

Рассмотрю в качестве примера возможные последствия для банка, к которым приводит текучесть персонала. Персонал банка является носителем «человеческого капитала», который в отличие от вещественного неотделим от конкретного сотрудника. Эффективность банка напрямую зависит от профессионализма его сотрудников. Уровень профессионализма, в свою очередь, может рассматриваться как совокупность личностных и коллективных знаний сотрудников, интеллектуального потенциала банка. Для развития интеллектуального потенциала банка необходимы постоянные и значительные инвестиции в «человеческий капитал». Текучесть же приводит, во-первых, к деинтеллектуализации банка, во-вторых, к прямой потере инвестиций в «человеческий капитал».

Наиболее худший вариант развития событий тот, при котором с перемещением в другой банк конкретного сотрудника будут не только потеряны вложенные средства, но эти же средства начнут приносить отдачу уже конкуренту, оборачиваясь против инвестора.

С уходом одних сотрудников возрастает нагрузка на оставшихся. Возникает опасность «цепной реакции», когда перераспределение должностных обязанностей становится причиной распада трудовых коллективов и остановки целых участков работы. Возрастает нагрузка не только на сотрудников подразделения, где работал уволившийся сотрудник, но и на сотрудников подразделений, технологически связанных с первым.

Повышенная текучесть не способствует сохранению и экономической безопасности банка, одной из составляющих которой является кадровая безопасность. Проблема как никогда актуальна. По некоторым данным, мошенничество сотрудников привело к закрытию только в США около 100 банков за последние 20 лет. Причем 95% ущерба, понесенного в банковской сфере США, возникает при непосредственном участии персонала банков. Каждый работник банка представляет собой потенциальный источник рисков, прежде всего, кадровых, то есть непосредственно связанных с персоналом. Именно они в банковской сфере имеют важные особенности.

Среди них можно выделить следующие:

) Основным ресурсом, с которым работают банки, являются денежные средства. При этом, большая часть сотрудников непосредственно связана с выполнением банковских операций и движением финансовых ресурсов. Таким образом, все возможные риски сразу переходят на финансовую сферу.

) Банк в своей деятельности использует главным образом привлеченные финансовые ресурсы. Так, не учитывая специфику деятельности отдельных банков, можно отметить, что нормальным считается соотношение собственных и привлеченных финансовых ресурсов 30% и 70% соответственно. Следовательно, ответственность банка значительно выше по сравнению с обычным предприятием, так как он отвечает за средства своих клиентов.

) В банке помимо финансовых ресурсов имеется достаточно много конфиденциальной информации, связанной как с деятельностью самого банка, так и с деятельностью его клиентов, причем банк является средоточием такой информации по всем своим клиентам. Эта информация может быть с большей легкостью «обращена в денежную форму», нежели информация об отдельном производственном предприятии.

) На производственном предприятии конфиденциальной информацией располагает, как правило, ограниченный круг лиц. Это руководство и лишь некоторые подразделения в соответствии с родом своей деятельности (финансовая служба, служба безопасности). Совершенно иная ситуация складывается в банке, где доступ к конфиденциальной информации имеет целый ряд сотрудников, занимающих различное служебное положение [7].

Таким образом, текучесть персонала значительно затрудняет предотвращение кадровых рисков, если не делает его полностью невозможным.

В России, где отсутствует полноценная профессиональная этика, работник нередко забирает с собой разработки, сделанные им на предыдущем месте работы. Проконтролировать этот процесс достаточно сложно. Большинство российских банков универсальные - они проводят значительное количество операций. Это приводит к тому, что целые виды деятельности сосредотачиваются в руках одного-двух специалистов. Именно узкая специализация и является препятствием для контроля. То есть существует опасность, что с увольнением того или иного специалиста в банк-конкурент уйдет не только информация, но и конкретные разработки.

За увольнением сотрудника, занимавшего в банке руководящую должность, тем более являвшегося лидером в коллективе, может последовать постепенный уход к конкуренту всего коллектива. Переманивание «звезд» с готовыми командами поощряется руководством банков, несмотря на то, что автоматически создается прецедент для будущего ухода команды в третий банк и т.д. Между тем, «перетекание» служащих из банка в банк уже сейчас приводит к формированию групп, равнодушных к философии и задачам конкретного банка. Насколько эффективной будет работа специалиста, которому безразличны цели и задачи, стоящие перед банком, принципы, лежащие в основе его деятельности?

В том случае, если уволившийся сотрудник работал с клиентами, нет никакой гарантии, что банк не потеряет крупного клиента, а то и нескольких, из-за того, что бывший сотрудник переманит их к конкурентам.

Постоянная смена персонала причиняет серьезные неудобства клиентам, вынужденным все время приспосабливаться к новым сотрудникам банка. Банк автоматически теряет имидж в глазах клиента, заставляя того лишний раз усомниться в том, все ли благополучно. Показатель уровня текучести в банке при всей своей простоте чрезвычайно информативен [8]. Он мог бы многое сказать, например, потенциальным инвесторам, постоянно оценивающим риски. Важную роль играет имидж банка в глазах собственного персонала, который тоже не в последнюю очередь заинтересован в стабильном работодателе - постоянная текучесть отнюдь не способствует его повышению.

В условиях высокой текучести представляется затруднительным проведение мероприятий, реализация которых рассчитана на продолжительный срок, и вообще какой бы то ни было целостной политики. Следствием текучести является ситуация, когда идеи одних людей приходится претворять в жизнь совсем другим. Тем временем, сами идеи и механизмы их реализации далеко не всегда соответствуют собственным взглядам исполнителей. В конечном итоге, это может привести к тому, что весь процесс придется начинать с «чистого листа».

Все вышеперечисленное помимо ясно просматривающихся прямых финансовых потерь ведет к общей дестабилизации деятельности банка, значительному снижению его эффективности. Очевидно, что целый ряд факторов, оказывающий влияние на текучесть, носит объективный характер. Следовательно, полностью устранить текучесть персонала невозможно. Более того, большинство специалистов отмечает, что полное отсутствие текучести тоже негативно влияет на работу организации, приводя к возникновению проблемы развития как персонала, так и банка в целом. Отсутствие текучести может стать причиной застоя, в то время как банку необходимы динамичные изменения. Кроме того, отсутствие текучести персонала может свидетельствовать о его низком профессиональном уровне, который просто не позволяет найти работу в другом банке.

Таким образом, налицо противоречие. С одной стороны текучесть приводит к целому ряду негативных последствий, с другой стороны, она, во-первых, неустранима, во-вторых, необходима.

Из анализа причин и последствий текучести персонала возникает закономерный вопрос, какой ее уровень можно считать предельно допустимым? Мнения специалистов и исследователей на этот счет расходятся. В качестве предельно допустимого уровня текучести персонала рассматриваются значения от 4 до 10% в год, уровень не должен превышать 5%. При определенных допущениях уровень текучести 5% означает, что через 20 лет персонал банка сменится полностью. Однако для получения более точной информации необходимо проведение статистических исследований. Представляется, что допустимый уровень текучести - тот, при котором она не оказывает значительного влияния на эффективность банка. Таким образом, существует корреляционная зависимость результатов деятельности банка от уровня текучести персонала.

Для проведения статистических исследований необходим постоянный мониторинг уровня текучести персонала как банка в целом, так и в разрезе подразделений, категорий персонала, а также сбор и обработка информации. Особую проблему представляет собой расчет уровня текучести. Формулировка «по собственному желанию» является наиболее распространенной причиной увольнения. Она используется даже тогда, когда работник увольняется по инициативе работодателя, поскольку ни одна из сторон трудовых отношений не заинтересована в возникновении конфликтных ситуаций и возможных судебных разбирательствах. Поэтому возникает проблема определения истинных причин, побудивших работника к уходу из банка, и решение этой проблемы ложится на службу персонала.

Если в небольших банках причина ухода специалиста очевидна, то в крупных банках получение такой информации затруднено [9]. Оценка истинных причин ухода в этом случае приобретает субъективный характер и с определенной вероятностью имеет долю погрешности. Задачу облегчит использование так называемой «анкеты увольняемого сотрудника», из ответов на вопросы которой можно будет сделать вывод об истинных причинах ухода работника.

Систематический сбор информации и последующее проведение корреляционного анализа полученных данных позволит определить тот уровень текучести персонала, при котором его влияние на эффективность деятельности банка становится ощутимым (критическое значение).

Поскольку в подавляющем большинстве банков проблемой является именно высокий уровень текучести, а не полное отсутствие последней, на практике управление уровнем текучести персонала выражается в проведении мероприятий, направленных на его снижение.

Бороться с самой текучестью бессмысленно. Для того, чтобы ее снизить, необходимо устранить причины, приводящие к ее росту или способствующие сохранению на высоком уровне. Поэтому следующей задачей должна стать разработка комплекса управленческих решений, направленных на нормализацию уровня текучести, то есть приведение к уровню ниже критического значения. Для того чтобы облегчить разработку таких мероприятий, необходимо, в свою очередь, проведение факторного анализа показателей уровня текучести в различных подразделениях, должностных и возрастных категориях. Проведение подробного анализа затрудняется значительным числом факторов, оказывающих влияние на уровень текучести. Статистика использует в таких случаях метод главных компонент, который позволяет выявлять и изучать факторы, вносящие наиболее ощутимый вклад в общий результат.

Очевидно, что для управления уровнем текучести необходим целый ряд преобразований. Первый этап предусматривает проведение мероприятий в масштабе всего банка. Любые преобразования необходимо начинать с анализа и оптимизации организационной структуры. Это необходимо для того, чтобы последующие мероприятия были максимально эффективными. Затем необходимо проанализировать существующую систему оплаты труда и стимулирования, социального обеспечения сотрудников. Причем последнее имеет особое значение. Если заработная плата по своей сути везде одинакова (выражена в денежной форме), то системы социального обеспечения, так называемый «социальный пакет», значительно отличаются по своему содержанию и предоставляют организации уникальную возможность выделиться на фоне конкурентов. Причем в отличие от заработной платы самый удачный вариант «социального пакета» не всегда и не обязательно является самым затратным [10].

Наконец, необходимо провести анализ существующей корпоративной культуры. Несмотря на то, что это один из важнейших элементов управления любым предприятием, практика показывает, что во многих российских банках четко формализованной корпоративной культуры нет как таковой, либо она существует только на бумаге. В рамках мероприятий по управлению текучестью в корпоративную культуру банка следует внести необходимые изменения, а также разработать мероприятия по популяризации последней среди сотрудников банка.

На втором этапе выявляются подразделения и коллективы, на текучесть в которых не оказали должного воздействия мероприятия, проведенные на первом этапе. Каждый такой коллектив должен быть изучен; должны быть проанализированы психологический климат в этом коллективе, взаимоотношения между сотрудниками, распределение должностных обязанностей.

Важно отметить, что достижение положительных результатов в ходе проведения комплекса таких мероприятий вовсе не является основанием для того, чтобы забыть о текучести и сосредоточиться на других проблемах. Наблюдение за уровнем текучести следует проводить на постоянной основе, периодически возвращаясь к тем или иным элементам мероприятий по управлению текучестью персонала.

В условиях обострения конкуренции и снижения доходности многие организации ищут резервы повышения собственной рентабельности. Один из таких резервов заключен в управлении уровнем текучести персонала, от которого в немалой степени зависит эффективность деятельности банка [39].

**2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации**

**.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «ТатТГМ»**

В наших экономических условиях основными народнохозяйственными задачами являются поднятие на качественно новый уровень капитальное строительство, снижение стоимости работ и внедрение природоохранной ресурсосберегающей технологий.

Этим требованиям в полной мере отвечает гидромеханизация как один из эффективных и высокопроизводительных способов комплексной механизации земляных работ.

Гидромеханизированный способ производства работ экономически выгоден и с успехом применяется в транспортном строительстве, благодаря чему находит более широкое применение при сооружении земляного полотна железных и автомобильных дорог, строительстве речных портов и водных путей, намыве территории под жилищное и промышленное строительство, в угольной промышленности, при замыве вредных захоронений и мест складирования отходов.

Фирма «Таттрансгидромеханизация» уже более 55-ти лет выполняет гидромеханизированные работы для нужд промышленного и гражданского строительства. Созданная в 1953 году на базе Гидромеханизации Волго-Балта и Волга-Дона, управление было призвано для защиты г. Казани от поднятия уровня воды в Куйбышевском водохранилище.

До 1956г. гидромеханизированные работы велись в основном в г.Казани, однако, после завершения основных работ по инженерной защите и строительстве нового речного порта в городе, гидромеханизаторы стали активно привлекаться на различные объекты всего Средне-Волжского региона. Количество прорабских участков в различных населенных пунктах доходило в 60-е годы до 12. Гидромеханизация широко применялась при строительстве объектов с большими объемами земляных работ, в труднодоступных местах, при отсутствии сухоройных карьеров, имея явные преимущества перед другими способами производства работ.

За более чем 55 лет работы в регионе фирмой «Таттрансгидромеханизация» было намыто и добыто песчано-гравийных смесей общим объемом 293 млн. м куб. Отработаны и применяются экологически чистые технологии по намыву земляных сооружений. Определен порядок проведения экологического мониторинга на объектах, который включает разработку, гидравлический транспорт и укладку грунта средствами гидромеханизации [40].

**Анализ имущественного положения предприятия**

Состав и размещение имущества предприятия в стоимостном выражении и источников его образования на отчётную дату характеризуют имущественное положение предприятия. Изучение имущественного положения ЗАО «ТатТГМ» рассматривается в разрезе его активов (Табл. 2.1., Рис. 2.1.) и пассивов (Табл. 2.2., Рис. 2.2.).

Таблица 2.1. Структура актива баланса

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи | Годы | | | | | |
|  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Основные средства | 9892 | 11567 | 11869 | 17539 | 17776 | 17023 |
| Запасы и затраты | 22858 | 24923 | 20543 | 25388 | 26727 | 28297 |
| Дебиторская задолженность | 15907 | 15330 | 30394 | 53010 | 58952 | 50527 |
| Денежные средства | 54473 | 65729 | 94704 | 100822 | 72214 | 360 |
| Баланс | 103131 | 117549 | 157510 | 196759 | 176093 | 161609 |



Рис. 2.1. Актив баланса

Вывод: почти 50% актива баланса занимают денежные средства, что свидетельствует о большом количестве наличных денег. Запасы и затраты являются следующей по объёму вложений статьёй. Они колеблются примерно на одном уровне на протяжении всего анализируемого периода. Основные средства на последнем месте по объёму.

Таблица 2.2. Структура пассива баланса

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи | Годы | | | | | |
|  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Собственные средства | 95004 | 109149 | 145235 | 182851 | 169341 | 155695 |
| Долгосрочные обязательства | 114 | 117 | 134 | 62 | 17 | 1 |
| Краткосрочные обязательства | 90 | 90 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Кредиторская задолженность | 7923 | 8193 | 12141 | 13846 | 6715 | 5913 |
| Баланс | 103131 | 117549 | 157510 | 196759 | 176073 | 161609 |



Рис. 2.2. Пассив баланса

Вывод: собственные средства в пассиве баланса составляют около 90%, что свидетельствует о стабильности предприятия. Краткосрочные обязательства практически отсутствуют, а долгосрочные имеют незначительный объём. Это значит, что организация практически не берёт кредитов и поэтому от кредиторов финансово независима.

**Анализ ликвидности и платёжеспособности**

Финансовое состояние предприятия характеризуется системой показателей, отражающих процесс формирования и использования капитала предприятия в процессе его кругооборота и возможность предприятия развиваться в фиксированный момент времени. При анализе ликвидности и платёжеспособности используются следующие коэффициенты (Табл. 2.3).

Вывод: все коэффициенты превышают норматив в несколько раз, что свидетельствует о финансовой стабильности предприятия.

Главными коэффициентами являются: коэффициент текущей ликвидности (Рис. 2.3.), коэффициент быстрой ликвидности (Рис. 2.4.) и коэффициент абсолютной ликвидности (Рис. 2.5.).



Рис. 2.3. Коэффициент текущей ликвидности

Вывод: коэффициент текущей ликвидности в несколько раз превышает норматив, что свидетельствует о том, что фирма может мобилизовать достаточно большие денежные средства для погашения текущих обязательств.

Таблица 2.3. Показатели ликвидности и платёжеспособности предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателя | Способ расчёта | Норматив параметра (N) | Анализируемый период | | | | | |
|  |  |  |  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | Коэффициент текущей ликвидности (Ктп) | Ктп =(ТА/ТО) | 1,5-2 | 11,6 | 12,8 | 12,0 | 12,9 | 23,51 | 24,45 |
| 2 | Коэффициент быстрой ликвидности (Кбл) | Кбл =(А1+А2)/ТО | 0,7-1 | 8,8 | 9,8 | 10,3 | 11,1 | 19,53 | 8,6 |
| 3 | Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал) | Кал =(А1)/ТО | 0,2 | 6,8 | 7,9 | 7,8 | 7,3 | 10,75 | 0,06 |
| 4 | Собственный оборотный капитал (СОК) | СОК =П4-А4 | >0 | 85112 | 97582 | 133366 | 165312 | 151565 | 138672 |
| 5 | Чистый оборотный капитал (ЧОК) | ЧОК =ТА-ТО | >0 | 85225 | 97699 | 133500 | 165374 | 151178 | 138673 |



Рис. 2.4. Коэффициент быстрой ликвидности

Вывод: коэффициент быстрой ликвидности также в динамике увеличился почти в 3 раза в 2009 году по сравнению с 2005 годом. Это говорит о том, что предприятие способно расплачиваться по текущим обязательствам за счёт активов.



Рис. 2.5. Коэффициент абсолютной ликвидности

Вывод: коэффициент абсолютной ликвидности также увеличился, что свидетельствует о следующем: организация может погасить в ближайшее время большую часть своих обязательств за счёт денежных средств и приравненных к ним вложений.

**Анализ финансовой устойчивости**

Финансовая устойчивость - это характеристика стабильности финансового положения предприятия, обеспечиваемая высокой долей собственного капитала в общей сумме используемых им финансовых средств. Анализ финансовой устойчивости производится по следующим показателям (Табл. 2.4).

Вывод: все показатели финансовой устойчивости достаточно стабильны. Следовательно, фирма финансово устойчива.

Основными коэффициентами финансовой устойчивости являются: коэффициент автономии (Рис. 2.6.), коэффициент финансовой зависимости от заёмного капитала (Рис. 2.7.) и коэффициент капитализации (Рис. 2.8.).



Рис. 2.6. Коэффициент автономии

Вывод: коэффициент автономии достаточно высок - можно сказать, что большая часть актива финансируется за счёт устойчивых источников.



Рис. 2.7. Коэффициент финансовой зависимости от заёмного капитала

Таблица 2.4. Показатели финансовой устойчивости предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателя | Способ расчёта | Норматив параметра (N) | Анализируемый период | | | | | |
|  |  |  |  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | Коэффициент автономии | Кав =(Соб. Кап./ВБ) | 0,6 | 0,92 | 0,93 | 0,92 | 0,93 | 0,96 | 0,96 |
| 2 | Коэффициент финансовой зависимости от заёмного капитала | Кф =З К/ВБ | 0,5 | 0,08 | 0,07 | 0,08 | 0,07 | 0,03 | 0,03 |
| 3 | Коэффициент финансовой устойчивости | Кфу= (СК+ДО)/ВБ | 0,6 | 0,92 | 0,93 | 0,92 | 0,93 | 0,96 | 0,96 |
| 4 | Коэффициент капитализации | Кк=ЗК/Соб.кап. | 1,5 | 0,08 | 0,07 | 0,08 | 0,07 | 0,03 | 0,03 |
| 5 | Коэффициент мобильности собственного капитала | СОК/СК=(П4-А4)/490 стр. | Рост в динамике | 0,42 | 0,89 | 0,91 | 0,9 | 0,89 | 0,89 |

Вывод: коэффициент финансовой зависимости от заёмного капитала стабилен и имеет небольшие значения - предприятие практически финансово независимо.



Рис. 2.8. Коэффициент капитализации

Вывод: коэффициент капитализации имеет тенденцию к росту - финансовые дела фирмы улучшаются.

**Определение формы экономического развития**

Деловая активность предприятия анализируется по качественному и количественному направлениям. Качество деловой активности может быть продемонстрировано качеством работ, сроками и качеством работы, а количество деловой активности характеризуется показателями оборачиваемости и всеми коэффициентами использования основных и оборотных средств предприятия. Определение формы экономического развития проводится по следующим показателям (Табл. 2.5.).

Вывод: базисные показатели деловой активности в анализируемом периоде увеличились в несколько раз, что свидетельствует об эффективном использовании трудовых ресурсов организации.

Таблица 2.5. Показатели деловой активности предприятия по производственным ресурсам

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателя | Анализируемый период | | | | | |
|  |  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Фондоотдача, обороты. | 8,19 | 9,58 | 9 | 6,37 | 12 | 3,12 |
|  | Базисные темпы роста в % | 0 | 117 | 110 | 78 | 146 | 38 |
|  | Цепные темпы роста в % | 0 | 117 | 94 | 71 | 188 | 26 |
| 2 | Фондовооружённость, т.р./чел. | 42,35 | 40,32 | 42,31 | 65,23 | 105,19 | 116 |
|  | Базисные темпы роста в % | 0 | 95 | 100 | 154 | 248 | 274 |
|  | Цепные темпы роста в % | 0 | 95 | 105 | 154 | 161 | 110 |
| 3 | Производительность труда (выработка),т.р./чел. | 347,11 | 386,36 | 381,93 | 605,47 | 1260 | 361,4 |
|  | Базисные темпы роста в % | 0 | 111 | 110 | 174 | 362 | 104 |
|  | Цепные темпы роста в % | 0 | 111 | 99 | 159 | 208 | 29 |



Рис. 2.10. Цепные темпы роста показателей деловой активности по производственным ресурсам

Вывод: цепные темпы фондоотдачи в анализируемом периоде увеличились к 2009 году. Фондовооружённость после устойчивого роста замедлилась, а вот производительность труда снизилась в связи с увольнением сотрудников.

**Оценка рентабельности организации**

Финансовый результат деятельности предприятия выражается в изменении величины его собственного капитала за отчётный период. Способность предприятия обеспечить неуклонный рост собственного капитала может быть оценена системой показателей финансовых результатов. Оценка рентабельности фирмы «ТатТГМ» проводится по показателям, представленным в Табл. 2.6.

Вывод: по рентабельности продаж прибыль в положительной динамике. По рентабельности активов прибыльность невысокая, имущество используется эффективно только на треть. По рентабельности собственного капитала организация эффективно использует капитал тоже на треть, что довольно мало. По рентабельности основной деятельности приходится примерно 95% прибыли. По рентабельности реализованной продукции коэффициенты очень маленькие, что свидетельствует о низкой прибыли, получаемой с каждого рубля реализации продукции.

Таблица 2.6. Показатели, характеризующие рентабельность предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателя | Способ расчёта | Анализируемый период | | | | | |
|  |  |  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Рентабельность продаж (рентабельность оборота) | Рп = (Прибыль от реализации/Выручка от реализации)\*100% | 22 | 20 | 30 | 41 | 42 | 7 |
| 2 | Рентабельность активов (рентабельность капитала, экономическая рентабельность) | Ра = (Чистая прибыль/Всего хозяйственных средств)\*100% | 10 | 10 | 14 | 21 | 30 | 2 |
| 3 | Рентабельность собственного капитала | Рск = (Чистая прибыль/ Средняя стоимость собственного капитала)\*100% | 12 | 12 | 0,17 | 0,25 | 0,3 | 2 |
| 4 | Рентабельность основной деятельности (затратоотдача) | Род = (Прибыль от реализации/Затраты на производство и реализацию продукции)\*100% | 34 | 31 | 53 | 94 | 95 | 11 |
| 5 | Рентабельность реализованной продукции (маржа прибыли, чистая рентабельность) | Р РП = (Чистая прибыль/Выручка от реализации)\*100% | 14 | 14 | 24 | 31 | 26 | 7 |
| 6 | Рентабельность заёмного капитала (мультипликатор) | Рзк = (Чистая прибыль/Стоимость заёмного капитала)\*100% | 138 | 148 | 365 | 612 | 782 | 64 |
| 7 | Бухгалтерская рентабельность | Ррн = (Прибыль до налогообложения/Выручка от реализации)\*100% | 20 | 20 | 30 | 42 | 35 | 8 |

Графики, иллюстрирующие рентабельность организации, это: график рентабельности продаж (Рис. 2.11.), график рентабельности активов (Рис. 2.12.) и график рентабельности основной деятельности (Рис. 2.13.).



Рис. 2.11 График рентабельности продаж

Вывод: в динамике рентабельность продаж увеличивается, а это значит, что продажи приносят всё больше и больше прибыли.



Рис. 2.12. График рентабельности активов

Вывод: данный график наглядно демонстрирует увеличение рентабельности активов в 3 раза в период с 2005 по 2009 годы. Соответственно, фирма снова в плюсе по рентабельности.



Рис. 2.13. График рентабельности основной деятельности

Вывод: как и рентабельность активов, рентабельность основной деятельности также увеличилась в три раза. Это означает, что фирма активно развивается.

**Прогнозирование банкротства предприятия**

Банкротство - признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объёме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Прогнозирование банкротства фирмы ЗАО «ТатТГМ» осуществляется с помощью западной модели расчёта вероятности банкротства предприятия (Табл. 2.7.) и системы критериев Правительства РФ для прогнозирования банкротства предприятия (Табл. 2.8.).

Вывод: по двухфакторной модели все коэффициенты превышают норму в 12-25 раз, а это говорит о том, что организация не обанкротится в ближайшем будущем. А вот пятифакторная модель, наоборот, наглядно иллюстрирует банкротство предприятия, поскольку минимальное значение должно составлять 1,8.

Таблица 2.7. Западные модели расчёта вероятности банкротства предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Модели | Способ расчёта | Норма | Анализируемый период | | | | | |
|  |  |  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Двухфакторная модель | Z1 = (-0,3877)+Kпокр\*(-1,0736)+Кфз\*0,05789 | <0 | -12,79 | -14,08 | -13,22 | -14,18 | -25,57 | -10,43 |
| Пятифакторная модель | Z2 = 0,012\*Х1+0,014\*Х2+0,033\*Х3+0,006\*Х4+0,999\*Х5 | - | 0,83 | 0,82 | 0,69 | 0,80 | 1,30 | 0,74 |
| Х1 | ЧОК/Объём активов | - | 0,83 | 0,83 | 0,85 | 0,84 | 0,86 | 0,82 |
| Х2 | Нераспределённая прибыль/Объём активов | - | 0,11 | 0,11 | 0,14 | 0,22 | 0,30 | 0,16 |
| Х3 | Балансовая прибыль/Объём активов | - | 0,15 | 0,15 | 0,19 | 0,29 | 0,39 | 0,11 |
| Х4 | Объём активов/Объём заёмных средств | - | 12,69 | 13,99 | 12,83 | 14,15 | 26,15 | 10,44 |
| Х5 | Выручка от реализации/Объём активов | - | 0,74 | 0,72 | 0,59 | 0,69 | 1,12 | 0,37 |

График двухфакторной модели расчёта вероятности банкротства предприятия выглядит следующим образом (Рис. 2.14.):



Рис. 2.14. Двухфакторная модель расчёта вероятности банкротства предприятия

Вывод: коэффициенты превышают норму в несколько раз, и это означает, что банкротство организации не грозит.

График пятифакторной модели расчёта вероятности банкротства предприятия выглядит следующим образом (Рис. 2.15.):



Рис. 2.15. Пятифакторная модель расчёта вероятности банкротства предприятия

Вывод: значения коэффициентов очень маленькие, что свидетельствует о том, что предприятие вот-вот обанкротится.

Вывод: общий коэффициент покрытия превысил норму в 10 раз - налицо то, что банкротство фирме совершенно не грозит. Коэффициент обеспеченности собственными средствами превысил норму также в 10 раз. И это означает, что фирма не находится в состоянии банкротства. Коэффициент утраты (восстановления) платёжеспособности превысил норму в 2009 году почти в 16 раз, что свидетельствует о положительном развитии фирмы и полном отсутствии банкротства.

Отечественную модель прогнозирования банкротства предприятия наглядно иллюстрируют график обеспечения собственными средствами (Рис. 2.16.) и график восстановления платёжеспособности (Рис. 2.17.).



Рис. 2.16 График обеспеченности собственными средствами

Вывод: организация полностью обеспечена собственными средствами. Поскольку коэффициенты во много раз превышают норматив.



Рис. 2.17. График восстановления платёжеспособности

Таблица 2.8. Система критериев Правительства РФ (Постановление № 498 от 20.05.94) для прогнозирования банкротства предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Способ расчёта | Норма | Анализируемый период | | | | | |
|  |  |  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Коэффициент покрытия общий | Ктл = ТА/ТО | 1,5 - 2 | 11,6 | 12,8 | 12,0 | 12,9 | 23,51 | 24,45 |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами | Квосс = СОК/ТА | 0,1 | 0,91 | 0,92 | 0,91 | 0,92 | 0,95 | 0,91 |
| Коэффициент утраты (восстановления) платёжеспособности | Кутр = Кпокр.расч./ / Кпокр.устан. | 1 | 7,73 | 8,53 | 8 | 8,6 | 15,67 | 17,48 |

Вывод: в анализируемом периоде коэффициент платёжеспособности предприятия увеличился в 2 раза в 2010 году по сравнению с 2005 годом, что свидетельствует об улучшении финансового состояния фирмы.

Согласно зарубежным моделям, организация находится на грани банкротства. Согласно отечественной модели фирма процветает. Поскольку отечественная модель более точная и объективная, можно сделать вывод, что дела организации обстоят как нельзя лучше и банкротство ей не грозит [16].

# **2.2 Инвестиции в персонал: проблемы, необходимость, поиск решений**

На ЗАО «Таттрансгидромеханизация» заняты специалисты следующих профессий:

капитан-механик теплохода;

капитан-механик БМК-130;

бригадир дизельного земснаряда;

старший механик дизельного земснаряда;

машинист-дизелист;

бригадир электрического земснаряда;

старший механик земснаряда;

старший электрик земснаряда;

машинист земснаряда;

машинист электрооборудования земснаряда;

электромонтёр-линейщик;

машинист трубоукладчика;

электрогазосварщик;

электросварщик;

машинист бульдозера;

автослесарь;

слесарь;

машинист автокрана;

машинист БКСМ;

водитель бензовоза;

токарь;

штукатур-маляр;

прораб;

начальник участка;

мастер СМР.

Рабочие обучаются посредством дистанционного образования. Преподаватели приезжают в Казань из Челябинского монтажного колледжа; учебного центра «ЭКОН» в Москве, а также ОАО «Казанский Ространснадзор». Их размещают в гостиницах. Обучение происходит в арендованном помещении ПТУ по улице Бехтерева. Слушатели посещают занятия ежедневно без отрыва от производства в вечернее время в течение полутора месяцев. После полного курса обучения рабочему выдаётся свидетельство государственного образца с указанием профессии, сроков обучения и присвоением определённого разряда.

Инвестиции в персонал выражаются в затратах на обучение (Табл. 2.9., Рис. 2.18.), поскольку рабочие-гидромеханизаторы не являются менеджерами и эффект от повышения квалификации проследить невозможно. Затраты на обучение возрастают пропорционально темпам инфляции в нашей стране - год за годом они становятся всё выше и выше.

Затраты на образование по состоянию на:

.01.05-12000 руб.

.01.06.-15000 руб.

.01.07.-17000 руб.

.01.08.-20000 руб.

.01.09.-27000 руб.

.01.10.-29000 руб.

Все суммы приведены по данным руководителя отдела кадров.

Таблица 2.9. Инвестиции ЗАО «ТатТГМ» на 1 рабочего

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Затраты, руб. | 12000 | 15000 | 17000 | 20000 | 27000 | 29000 |



Рис. 2.18. Инвестиции ЗАО «ТатТГМ» на 1 рабочего

Вывод: как видно из графика, инвестиции в персонал на 1 рабочего возрастают с каждым годом. Это связано, прежде всего, с удорожанием обучения. В период с 2005 по 2010 годы сумма увеличилась почти в 3 раза с 12000 руб. до 29000 руб.

**.3 Борьба с текучестью кадров в Европе и США**

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Для мотивации сотрудников компании используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Заметная роль отводится способам мотивации персонала, не имеющим отношения к материальным поощрениям [11].

Проблема мотивации персонала и стимулирования имеет свою историю в нашей стране. Во времена СССР, начиная со знаменитой НОТ, постоянно шли эксперименты в этой области и опыт передовых коллективов стремились тиражировать по всей стране. Постоянно анализировалась западная и американская классика - Маслоу, Герцберг, Аргирис, МакГрегор и др. В конце 70-х-начале 80-х гг. прошлого века много внимания уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора, особенно на опыте «Дженерал Моторс», IBM, японских «кружков качества». Во второй половине 80-х - начале 90-х гг. привлекли внимание статьи по анализу концепции ESOP - Employee Stok Ownership Plan. Однако в последние 10-12 лет в теории и практике мотивации и стимулирования труда наблюдалось почти полное затишье. Отечественная социология труда и особенно некогда процветающая промышленная социология почти сошли на нет.

Сейчас вместе с процессами экономического роста и относительной стабилизации в экономике России обозначился существенный перелом в этой сфере. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в «глобальные лихорадочные усилия» по поиску новых современных форм мотивации и стимулирования труда. В то же время во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на российскую почву.

Поиски новых форм мотивации труда в странах Западной Европы

В качестве примера европейских исследований по данной проблематике можно привести исследования мотивации труда в Финляндии, выполненные **Тапани Алкулой**. Он замечает, что для работников организация, в которой они трудятся, является местом проведения значительной части времени и поэтому представляется интересным окружение, в котором хотели бы работать люди, и их ожидания по поводу работы [12]. Весь универсум таких ожиданий автор обозначает понятием «ориентация на работу**»** («work orientation»). Эта проблема имеет два аспекта.

**1)** Количественный аспект персонала - какое место в жизни занимает работа или «центральность работы» («centrality of work»). Алкула выделяет несколько доминант, определяющих его:) **Рабочее время персонала.** Автор делает важную оговорку, что было бы неправильно говорить о прямой корреляции рабочего времени и места, которое работа занимает в жизни.

б) **Семейный статус персонала.** Чем большее значение имеет семья (если она есть), тем меньшее внимание уделяется работе, и наоборот.

в) **Половой аспект персонала.** Влияние пола может быть интерпретировано как индикация традиционных половых ролей не только внутри семьи, но и в более общем смысле как показатель полового женского или мужского самосознания, самоидентификации независимо от семейного статуса.

Рассматривает также проблему соотношения работы и досуга. Здесь используются данные по Швеции и Финляндии, которые показывают, что в обеих странах значение работы в жизни имеет тенденцию к снижению. В Швеции это ведет к увеличению роли досуга, а в Финляндии из-за сильной протестантской этики - к повышению роли семьи.

**2)** Качественный аспект системы мотивации. Здесь используется понятие «работа для вознаграждения» и ставится вопрос, какого рода вознаграждение превалирует. Для разработки этой проблемы Алкула кратко обращается в прошлое. Для древних греков, по его мнению, работа не была чем-то унизительным, так как она была естественна и приносила пользу, красоту и счастье; но для афинянина была бы бессмысленной идея считать работу самоцелью.

Алкула делает следующее любопытное сравнение: он вычисляет индекс «рабочих усилий» по следующей формуле:

**s = w/c** (2)

где w - количество рабочих дней;- общее количество дней.

У животных этот индекс равен приблизительно 1, у жителей пустыни Калахари 0,11 - 0,31, а у стандартной европейской семьи (два взрослых - два ребенка) - 0,36.

Существуют три основных типа ожиданий от работы - инструментальные, ценностные и социальные. Под инструментальными Алкула прежде всего понимает различного рода материальные стимулы, например обеспечение нормальных условий существования; под ценностными - разного рода желания, которые в целом можно охарактеризовать как моральное удовлетворение, а под социальными - желание, работая, выполнять определенную функцию в обществе [13].

Проведено интересное исследование системы мотивации, в ходе которого респондентам задано два вопроса. В первой части опроса респондентов просили назвать качественные характеристики идеальной работы. Названы следующие: независимость от других; разнообразие; возможность видеть результат; возможность приносить пользу обществу; хорошие отношения с коллегами; высокий заработок; легкость работы; возможность творчества; отсутствие стресса; возможность роста; содержательная часть работы как самоцель. Выяснилось, что для женщин больше, чем для мужчин, важна польза работы и социальные аспекты, для «серых воротничков» по сравнению с «белыми» - высокий заработок и легкость работы.

На второй вопрос: «Назовите черты работы, которой Вам менее всего хотелось бы заниматься» получены следующие ответы: монотонность; плохие, вредные для здоровья условия работы; стресс, неудобные рабочие часы; недостаток свободы; плохие отношения в коллективе; работа, которая не нравится; невозможность видеть результат работы; низкий заработок; невозможность карьерного роста; бесполезная для общества работа; недостаток творчества. Наконец, менее 1% сказали, что им бы подошла любая работа.

Теперь рассмотрю конкретные методы мотивации персонала.

Система PFP в США и Западной Европе

Для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им зарплаты используется система «Pay for Performance» - «плата за исполнение» (далее, для удобства - PFP). Под PFP понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности [14]. Это конкретно выражается в системе гибкой оплаты труда, системе переменной оплаты, системе «fat cat». Согласно данным, полученным в 1999 г. 23rd Annual Hewitt Associates Salary Increase Survey, за предшествовавшие шесть лет процент средств, которые компании направляли на PFP-программы, увеличился на 50%.

Существует множество типов гибких схем оплаты труда:

**1) Комиссионные**

Это, пожалуй, самая простая и одновременно самая старая PFP-схема. Суть ее в том, что сотрудник (прежде всего это относится к агентам по продаже) получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника. Хотя комиссионные и являются наиболее «прямой» PFP-схемой, пик их популярности, безусловно, остался в прошлом (так, из крупных рекламных компаний США их использует только Walt Disney Co.).

**2) Денежные выплаты за выполнение поставленных целей**

Это наиболее распространенный тип PFP-планов (по некоторым данным, вознаграждения такого рода использует 61% компаний, применяющих PFP). Такие выплаты (было бы адекватно называть их премиями) в целом осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные цели такого рода, и иногда они бывают весьма необычными. Так, например, совершенно неожиданно нововведение, примененное в компании United Airlines Inc. Начиная с 2000 г., размер вознаграждений, которые получают менеджеры компании, будет частично зависеть от удовлетворенности трудом рядовых сотрудников UAI. Эта удовлетворенность будет измеряться независимой аудиторской организацией. В настоящее время даже ведутся разговоры о введении PFP-схем при оплате труда учителей в зависимости от успеваемости их учеников.

**3) Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника**

Во-первых, это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент (так называемые hot skills). Во-вторых, это могут быть премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании. В-третьих, это могут премии «звездам» компании.

**4) Программы разделения прибыли**

При такой схеме сотрудники получают определенный процент прибыли компании. Такие схемы могут использоваться двояко. С одной стороны, эти программы могут применяться как индивидуальные вознаграждения, и в таком случае при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли. С другой, компания может установить схему разделения прибыли для всех сотрудников (или для отдельно взятого подразделения): в таком случае это не способ вознаграждения за отличную работу, а способ психологического объединения работников компании.

**5) Акции и опционы на их покупку**

При такой схеме формально сотрудник никаких выплат в форме «живых» денег не получает. Вместо этого совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций, либо просто о предоставлении ему права приобрести пакет акций оговоренного размера.

Плюсы PFP очевидны. Тесная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности приносит дивиденды и сотруднику и компании. По некоторым данным, типичная PFP-программа повышает организационную продуктивность на 5 - 49%, а доходы сотрудников - на 3 - 29% [15]. Работник получает возможность заработать большее количество денег при условии хорошей работы, а также ориентиры для оценки своей эффективности. Компания же получает мотивированных сотрудников: люди стараются сделать больше, чтоб заработать больше, а тех, кто не выдерживает конкуренции, заменяют новые сотрудники с подходящей философией.

Необходимо упомянуть несколько пунктов, которым должна следовать компания для эффективного применения подобных методов. Во-первых, это оценка организационной культуры использования PRP. Во-вторых, анализ ситуации на рынке. Помимо обязательного знания среднерыночной зарплаты специалистов компания должна отдельно поощрять сотрудников, обладающих навыками, остро необходимыми в данный момент. В-третьих, это оперативность действий, под которой понимается как отсутствие затяжек с выплатами, так и регулярный аудит существующих PFP-планов и при необходимости их пересмотр. В-четвертых, долгосрочность внедряемых программ. Сотрудники должны чувствовать, что PFP - это не единовременный способ повышения мотивации, а долгосрочные инвестиции в человеческий ресурс. В-пятых, премирование «звезд», т.е. тех работников компании, без которых эффективность ее работы оказывается под угрозой. В-шестых, наделение менеджеров полномочиями. В некоторых компаниях (таких, например, как MCI) система менеджмента является сильно децентрализованной и менеджеры получают в свое распоряжение денежный пул, который они далее самостоятельно распределяют между своими сотрудниками. И, наконец, экспериментирование. Ярким примером творческого подхода к реализации системы PFP является схема «оплата против риска», которую используют сотрудники компании Xerox, занимающиеся информационными технологиями. Для того чтобы получать бонусы за свою работу, они отказываются от определенного процента своей заработной платы, но при эффективной работе они получают сумму как минимум вдвое большую, чем та, от которой они отказались.

Конечно же, существуют и пункты, по которым критикуют PFP. Но подавляющая часть этой критики направлена не на систему как таковую, а на неудачные способы ее применения. Часто сомнению подвергается тот факт, что вознаграждение сотрудника во многом определяется субъективным мнением менеджера, которому сложно установить и описать значимые различия между хорошо выполняющими свою работу подчиненными. Это, безусловно, одна из главных трудностей, возникающих при PFP. Чтобы преодолеть ее, компания должна использовать независимые методы оценки, не базирующиеся исключительно на личных симпатиях и антипатиях. Второй пункт критики в том, что PFP, по мнению некоторых исследователей, наносит непоправимый удар по командной работе, порождая ненужную конкуренцию среди сотрудников (хотя сейчас все чаще применяются именно «командные вознаграждения»). Критикуют PFP и по некоторым другим поводам. В то же время данная система приносит организации большие дивиденды в виде высокой мотивации сотрудников, роста отдачи от них и как итог увеличение прибыли всей компании [17].

Нефинансовые вознаграждения

Речь идет о тех способах вознаграждения сотрудников, которые часто становятся решающими при выборе места работы и составлении впечатления о нем. Много заплатить сейчас может большое количество компаний. Другой вопрос в том, будет ли эта высокая оплата поддерживаться другими - нематериальными (нефинансовыми) - категориями вознаграждений. И часто этот вопрос становится решающим. Под нематериальными, а точнее, нефинансовыми вознаграждениями подразумевают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компании используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности к фирме.

Существует огромное множество различных нематериальных вознаграждений. Уже отмечалось, что каждая фирма может конструировать свои собственные PFP-программы, но нефинансовых вознаграждений это касается даже в большей степени. Поэтому общепризнанной классификации нефинансовых вознаграждений не существует и перечисляемые системы являются наиболее распространенными.

**- Льготы, связанные с графиком работы**

Прежде всего это меры, связанные с оплатой нерабочего времени сотрудника (праздничные дни и отпуск, период временной нетрудоспособности, перерывы на обед и отдых). Крайним случаем льгот такого рода является оплата декретного отпуска. Кроме того, это предоставление сотруднику гибкого графика работы. И, наконец, весьма популярной в последнее время является система «банка нерабочих дней». Сотруднику предоставляется некоторое количество дней в году, которые он может не работать (обычно это количество складывается из нормы отпуска и разумного количества отгулов), и он получает возможность воспользоваться нерабочими днями по своему усмотрению.

**- Материальные нефинансовые вознаграждения**

В этот блок входят все материальные стимулы, которые использует компания. Прежде всего это различные подарки, которые фирма делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры, более крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, семейные подарки (например, окорок на Пасху или индейка на Рождество в американских компаниях), к дню рождения, билеты в театр, подарки по случаю рождения ребенка. Кроме того, сюда же относятся различные финансовые «послабления» сотрудникам. Это в первую очередь оплата медицинской страховки, а также ссуды по льготной программе и скидки на приобретение продукции компании.

**- Различные общефирменные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы**

Это внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям (юбилею фирмы, выпуску новой модели продукции и т.д.). Кроме того, различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи (Новый год, День независимости), загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией. К этой же категории мы бы отнесли оплачиваемые централизованные обеды и практикуемые некоторыми фирмами вечеринки а-ля фуршет после окончания рабочего дня.

**- Тип вознаграждений, которые мы бы назвали «вознаграждения-признательности»**

Эта категория нематериальных вознаграждений является, на наш взгляд, самой значимой. Прежде всего это элементарные комплименты сотрудникам за их работу. Естественно, что многие компании (особенно крупные) не ограничиваются лишь устной похвалой. Не считая упоминания в средствах массовой информации и фотографий на видных местах, они пытаются увековечить работу своих сотрудников другими способами. Так, например, в компании Walt Disney Co. применяется следующая практика: на центральной улице парка Disneyland окна кафе посвящают наиболее ценным работникам, а в компании Southwest Airlines выпущен специальный самолет в честь сотрудников компании (внутри аэробуса увековечены их имена). В результате успехи Walt Disney Co. общеизвестны, Southwest Airlines отличается самой низкой текучестью кадров среди подобных компаний.

**- Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника**

В этот блок входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы (за которым часто следует повышение в должности); приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора (такой вид вознаграждения говорит о высокой оценке его профессиональных качеств и предоставляет ему возможность попробовать свои силы в новом качестве), предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте (для организаций проектного типа), а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов.

**- Вознаграждения, связанные с изменением рабочего места**

В этот блок входят все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики (перенос рабочего места, выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования), а также предоставление сотруднику служебного автомобиля.

**- В последнее время ясно очерчивается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений**

Во многом (особенно в крупных компаниях) это происходит под давлением профсоюзов, во многом - из-за объективной необходимости удерживать квалифицированных сотрудников и привлекать новых исполнителей. Эта тенденция привела к возникновению системы «пакета услуг». При ее использовании сотрудник получает возможность выбора из некоторого количества различных вознаграждений то, в чем он максимально заинтересован в настоящий момент.

Делегирование полномочий

В последние десятилетия практически все компании применяют **делегирование полномочий («empowerment»)**. Под этим понимают такой процесс, при котором часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаются на более низкий уровень организационной структуры. На практике это означает, что представитель более высокого уровня передает ответственность за решение какой-либо проблемы и властные полномочия для ее решения какому-либо сотруднику (или группе сотрудников) более низкого уровня. В отношении делегирования полномочий применяют показатели его объема (круга вопросов, в отношении которых осуществляется делегирование) и полноты (степени, в которой исполнителю передается право выполнения определенных функций).

Простейший пример делегирования полномочий, когда менеджер распределяет объем работы, который поручен подразделению, между сотрудниками подразделения [18]. Кроме того, может возникнуть ситуация, при которой сотрудники получают право в определенных ситуациях действовать и принимать решения (в том числе финансовые) без консультаций с начальством. Даже на производстве, где, казалось бы, деятельность каждого работника строго регламентирована, может применяться делегирование: широко распространенные в последнее время «кружки качества», в которых работникам выделяются функции управленцев по совершенствованию системы производства для повышения качества выпускаемой продукции.

Вопрос о необходимости делегирования полномочий давно уже решен в западных компаниях. **Во-первых**, это мощный стимул для повышения мотивации сотрудников: они, с одной стороны, чувствуют, что компания внимательна к ним и доверяет их компетентности, а с другой, удовлетворяют потребности за счет расширения объема своих полномочий при сохранении прежнего должностного статуса. **Во-вторых**, это эффективный способ повышения потенциала сотрудников путем реализации их способностей не только в основной деятельности. **В-третьих**, делегирование полномочий необходимо для эффективного функционирования организационной структуры в современной динамичной среде. Менеджер физически не в состоянии контролировать выполнение всех обязанностей, возложенных на подразделение, и поэтому решающая роль отводится его подчиненным, которые должны овладевать навыками самостоятельных действий. Менеджер в такой ситуации выступает как координатор процессов, происходящих в подчиненном ему подразделении [19].

Тем не менее, на пути эффективного применения делегирования полномочий встают разного рода барьеры. К ним относятся традиции организации, недоверие менеджера к качествам исполнителей, низкая нагрузка самого менеджера и отсутствие четкого плана действий со стороны менеджеров. В то же время изменчивость рынка делает необходимым преодоление этих барьеров [41].

**3. Анализ текучести кадров в ЗАО «ТатТГМ»**

**3.1 Фирма ЗАО «Таттрансгидромеханизация» как ведущая организация по проведению гидромеханизационных работ**

Казанское строительно-монтажное управление гидромеханизации было создано в 1953 году для строительства сооружений инженерной защиты г. Казани от затопления Куйбышевским водохранилищем, а в связи с этим - и нового речного порта, за счет передислокации Управления гидромеханизации МВД со строительства Волго-Балтийского водного пути.

В 1954 году Казанское строительно-монтажное управление было передано в ведение треста «Трансгидрострой» Главречстроя Министерства транспортного строительства СССР.

В 1957 году оно было переименовано в Казанский строительно-монтажный участок №7, который в 1961 году стал Специализированным управлением №480 (СУ-480).

В 1992 году СУ-480 преобразовано в общество с ограниченной ответственностью «Таттрансгидромеханизация», потом в фирму. Полное название организации - ЗАО фирма «Таттрансгидромеханизация».

Основные работы, которые выполнила «Трансгидромеханизация», это строительство инженерной защиты г. Казани, Казанского речного порта, защитного портового сооружения для судостроительного завода им. Бутякова, Заинской и Костромской ГРЭС, порта Камбарка, грузового порта КамАЗа, подходов к автодорожному мосту через р.Вятку, транспортной дамбы в Казани, подходов к мостам через р. Волга в Юдино, р. Кама у Сорочьих Гор, территории под жилищное строительство в Ново-Савиновском районе г. Казани, в г.г. Йошкар-Оле , Волжске и др.

В 1953 году в г. Казань прибыло 12 земснарядов: 5 типа 100-35 и 7 типа 300-40. Организовывал работы П.В. Шелухин, известный специалист и руководитель работ на Волго-Донском канале. Вскоре, при создании треста «Трансгидрострой» Главречстроя он стал его первым руководителем.

Зная свои возможности, руководители гидромеханизации стали предлагать руководству города, области, региона различные услуги. Имея большие мощности, они могли сделать то, что казалось невыполнимым: ликвидировать болота, замыть овраги, расчистить и расширить озера, благоустроить берег, подготовить площадку под промышленное и гражданское строительство, обеспечить все строительные организации материалом.

В 2008 году гидромеханизаторы Республики Татарстан отметили знаменательный юбилей - 55 лет со дня образования своей организации, подвели итоги трудовой деятельности за более чем пол века, отметили ветеранов-гидромеханизаторов и всех тех, кто внес достойный вклад в дела республики и страны. [42].

## **Услуги**

- Намыв земляного полотна автомобильных дорог и подходов к мостам.

Намыв железнодорожного полотна.

Обустройство нефтегазовых месторождений.

Устройство судоходных и оросительных каналов, акваторий речных и морских портов, мелиоративных систем, спрямление русел рек, очистка водоемов.

Берегоукрепительные работы.

Намыв дамб инженерной защиты.

Добыча балласта и нерудных строительных материалов.

Перекачка золошлаков, замыв вредных захоронений и мест складирования отходов.

Намыв территории под жилищное и промышленное строительство с замывом оврагов и низин [43].

**3.2 Спрос и предложение на профессиональных рынках труда**

Проведённый анализ рабочих - гидромеханизаторов показал, что все фирмы, которые предлагают должности, готовы платить своим сотрудникам в **РАЗЫ больше**, чем платят в ЗАО «ТатТГМ» (Прил. 1). Месячный оклад уборщицы составляет приблизительно 3500 руб. Примерно столько же стоят коммунальные услуги. Рабочие - гидромеханизаторы выполняют очень сложные операции, требующие высокой квалификации и, соответственно, высокого вознаграждения. Чего не получают, разочаровываются и уходят. Фирма «ТатТГМ» непривлекательна для новых сотрудников, поскольку не оправдывает их ожиданий. Заработная плата по сравнению с другими организациями просто нищенская, отчего и все проблемы.

В рамках **Всероссийского мониторинга социально-трудовой сферы** в 2004 году было проведено выборочное анкетное обследование предприятий и организаций различной отраслевой принадлежности с целью выявления ситуации в области обеспеченности их квалифицированными кадрами по укрупненным профессиональным группам. В анкету также была включена серия вопросов относительно основных причин существования дефицита квалифицированных кадров и оценки возможных источников их пополнения, трудностей в решении производственных и кадровых вопросов. Кроме того, выяснялось мнение экспертов по проблемам соответствия качества подготовки квалифицированных кадров в системе профессионального образования потребностям предприятий и организаций различных отраслей экономики [20].

**Проблемы, с которыми сталкиваются предприятия и организации в настоящее время**

Работодателям предлагалось указать на отсутствие или наличие проблем из приведенного перечня и оценить степень их остроты для своего предприятия (организации). Распределение ответов на данный вопрос отражено на Рис. 3.1.



Рис. 3.1. Проблемы, с которыми сталкиваются предприятия и организации в настоящее время в целом по обследованным отраслям

Остановлюсь подробнее на некоторых проблемах, связанных с обеспеченностью предприятий квалифицированными кадрами.

Проблема сохранения избыточной численности работников по сравнению с потребностями предприятия является одной из наименее острых среди других проблем во всех обследованных отраслях экономики. На наличие избытка работников указывали преимущественно руководители промышленных предприятий (24,8% из выборки по промышленности), причем особенно часто - руководители предприятий металлургического комплекса (свыше 50%). Среди руководителей транспортных предприятий на сохранение избыточной численности работников указали 14,0% опрошенных, в других отраслях экономики в среднем около 10%. Однако, по мнению большинства руководителей, имеющих избыток кадров, значимость этой проблемы для их предприятий невысока. Острой проблемой ее назвали лишь 3,4% руководителей промышленных предприятий, 2,0% руководителей на транспорте и по 1,5% - в строительстве и ЖКХ. Ни один из опрошенных руководителей предприятий связи, торговли, общественного питания, а также финансовых, кредитных и страховых организаций не оценивают проблему избытка работников как острую.

Основные мотивы сохранения избыточной численности, как рабочих, так и служащих (отдельный вопрос анкеты) - это стремление сохранить трудовой коллектив, надежды на расширение производства в ближайшее время и гуманные соображения («уволенные не смогут найти работу»). При этом для промышленных предприятий (в том числе и металлургического комплекса) в качестве основной причины сохранения избыточной численности лидирует ответ - «рассчитываем на расширение производства в ближайшее время», тогда как в других отраслях экономики, кроме торговли и ЖКХ, главным мотивом является желание сохранить свой трудовой коллектив [21].

Руководители предприятий ЖКХ и торговли руководствуются, преимущественно, гуманными соображениями. На рекомендации местных и региональных органов власти чаще других ссылались работодатели предприятий связи, а федеральных властей - руководители финансовых, кредитных, страховых организаций и ЖКХ. В числе других причин на отсутствие средств для выплаты выходных пособий ссылались чаще других руководители транспортных предприятий.

Таблица 3.1. Наличие проблем в области обеспеченности предприятий различных отраслей экономики квалифицированными кадрами (по результатам опроса руководителей, в % от выборки по отрасли)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Отрасли экономики | Дефицит работников определенных профессий, специальностей | Недостаточная квалификация работников | Избыточная численность работников по сравнению с потребностями предприятия | Вынужденная неполная занятость работников |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Промышленность | 77,4 | 66,0 | 24,8 | 22,0 |
| Строительство | 73,9 | 64,2 | 11,2 | 23,1 |
| Транспорт | 58,0 | 44,0 | 14,0 | 17,0 |
| Связь | 45,9 | 24,3 | 10,8 | 13,5 |
| Торговля, общественное питание | 55,8 | 55,0 | 10,9 | 7,0 |
| ЖКХ, бытовое обслуживание населения | 64,2 | 64,2 | 10,4 | 10,4 |
| Финансы, кредит, страхование | 42,4 | 42,4 | 9,1 | 6,1 |
| Всего по обследованным отраслям | 69,0 | 59,7 | 18,1 | 18,1 |

Проблема вынужденной неполной занятости работников по инициативе администрации также является наименее значимой среди других проблем, стоящих перед предприятиями, и не является острой проблемой для большинства руководителей рассматриваемых отраслей (Табл.3.1.). Чаще других на эту проблему указывали руководители предприятий некоторых отраслей промышленности (легкой, машиностроения и металлообработки), а среди других отраслей экономики - в строительстве.

Таким образом, полученные данные свидетельствуют о том, что сохранение избыточной занятости рабочих и служащих, их неполная занятость в настоящее время уже не являются острой проблемой для большинства работодателей, что не скажешь о дефиците квалифицированных кадров [22].

Как показал опрос, с проблемой нехватки квалифицированных кадров в настоящее время сталкиваются, в той или иной степени, большинство предприятий обследуемых отраслей экономики (Табл. 3.1., Рис. 3.1.).

В среднем по выборке неудовлетворенный спрос на рабочую силу отметили почти 70% руководителей, при этом более трети опрошенных работодателей считают эту проблему особенно острой. По частоте упоминаний в сравнении с другими проблемами (низкие рентабельность и зарплата работников, устаревшее оборудование, текучесть кадров и др.) дефицит работников определенных профессий и специальностей занимает второе место после низкого уровня заработной платы.

Наиболее характерно наличие этой проблемы для предприятий промышленности, строительства, жилищно-коммунального и бытового обслуживания населения, что отметили, соответственно, 77,4%, 73,9% и 64,2% работодателей из числа опрошенных по указанным отраслям экономики. При этом по данным опроса, особенно остро проблема нехватки кадров стоит для 38,2% предприятий промышленности, 34,3% предприятий строительной отрасли, 32,8% предприятий ЖКХ и бытового обслуживания и 30% предприятий, относящихся к транспортной отрасли.

На предприятиях и в организациях других отраслей экономики проблема наличия дефицита кадров упоминалась несколько реже, особенно в финансовых, кредитных и страховых организациях, а также на предприятиях связи (45,9% и 42,4% опрошенных руководителей). Как на острую проблему, на нее указали около 20% опрошенных руководителей в этих отраслях экономики (рис. 3.2).

Следует отметить, что неудовлетворенный спрос предприятий и организаций на квалифицированные кадры характеризует и наличие проблемы низкого (недостаточного) уровня квалификации персонала, на что указали значительное число руководителей (59,7% общей выборки).



Рис. 3.2. Доля предприятий, где проблемы укомплектованности квалифицированными кадрами (избыток-дефицит) и низкой загрузки имеющейся рабочей силы стоят наиболее остро

Наиболее часто с этой проблемой сталкиваются в настоящее время руководители предприятий промышленности, строительства, ЖКХ и бытового обслуживания населения, а наименее часто - руководители предприятий связи [23]. Однако острой для организации (предприятия) эту проблему назвали значительно меньшее число респондентов (в среднем -17,1%). Здесь выделяются лишь организации, представляющие сферу финансов, кредита и страхования, где, по мнению 24,2% опрошенных руководителей вопрос несоответствия квалификации работников потребностям организации стоит наиболее остро (Рис.3.2.).

**Потребность организации в работниках по отдельным профессиональных группам**

Выявлению структуры неудовлетворенного спроса предприятий и организаций обследованных отраслей экономики на квалифицированную рабочую силу по отдельным профессиональным группам был посвящен специальный вопрос анкеты. Работодателям предлагалось оценить степень дефицита кадров (значительный, незначительный, нет дефицита) по предложенному перечню, состоящему из 13 профессиональных групп работников. Кроме того, экспертам было предложено высказать свое мнение о причинах трудностей с комплектованием квалифицированных кадров на их предприятии (организации) по каждой из рассматриваемых групп персонала [24]. Для этого руководителям было необходимо выбрать из двух предложенных вариантов ответа: «Не ведется подготовка в достаточном количестве в учебных заведениях региона» и «Предлагаемые организацией вакансии менее конкурентоспособны по сравнению с другими предложениями на местном рынке труда».

На диаграмме (Рис.3.3.) на основе оценок руководителей представлена общая ситуация с потребностью предприятий и организаций обследованных отраслей экономики в квалифицированных работниках по отдельным профессиональным группам. Высота столбиков диаграммы соответствует доле работодателей, указавших на наличие дефицита тех или иных категорий работников, и складывается, соответственно, из долей указавших как на значительный, так и на незначительный их дефицит.

Как и ожидалось, предприятия производственных отраслей чаще и в большей степени испытывают недостаток в квалифицированных рабочих, чем в специалистах.

На дефицит квалифицированных рабочих кадров указывали более половины опрошенных, в том числе на значительный дефицит - немногим выше 20% по каждой из выделенных нами профессиональных групп рабочих.

О потребности предприятий и организаций в специалистах заявили в целом сравнительно меньшее количество работодателей, в среднем около трети по профессиональным группам специалистов, непосредственно обеспечивающих основную деятельность предприятий (организаций), а на значительный их дефицит указали около 15% руководителей.

Очевидно, что наблюдаются заметные различия в оценках работодателей в отношении остроты дефицита тех или иных профессиональных групп рабочих кадров и специалистов по различным отраслям экономики, что, безусловно, отражает отраслевую специфику их деятельности [25].

Наибольшим спросом пользуются квалифицированные специалисты для работы на основных для соответствующей отрасли технологических процессах, на это указали 46,3% всех опрошенных руководителей, в том числе значительный дефицит этой категории работников испытывают 13,6% работодателей. Несколько реже респонденты указывали на дефицит специалистов по разработке и совершенствованию выпускаемых видов продукции (услуг), внедрению новых технологий, а также специалистов - маркетологов, хотя спрос на них достаточно высок (около 36%, в том числе значительный их дефицит испытывают около 15% работодателей). Особенно часто на дефицит этих групп работников указывали руководители предприятий промышленности, организаций финансово-кредитной сферы, а также торговли.

Довольно высок спрос на специалистов, занятых разработкой стратегии развития предприятия, особенно это характерно для промышленных предприятий и финансовых, кредитных организаций.

Меньше спрос на специалистов, занятых решением финансово-экономических задач и специалистов в сфере юридической и претензионной работы. На значительный дефицит таких работников указали, в среднем, соответственно 7,4% и 5,6% руководителей.



1) Руководители высшего звена,

2) топ-менеджеры (заместители руководителя предприятия, организации, главные специалисты)

) Специалисты, занятые разработкой стратегии развития предприятия

) Специалисты, занятые на основных технологических процессах

) Специалисты, занятые разработкой и совершенствованием выпускаемых видов продукции (услуг), внедрением новых технологий

) Специалисты, занятые маркетингом и продвижением на рынок продукции (услуг), реализацией рыночной стратегии организации (предприятия)

) Специалисты, занятые решением финансово-экономических задач

) Специалисты, занятые в сфере управления персоналом организации (предприятия) и нормированием труда

) Специалисты, занятые разработкой и внедрением информационных технологий

) Специалисты, занятые в сфере юридической и претензионной работы

) Специалисты, занятые учетом и делопроизводственным обслуживанием

) Рабочие основного технологического профиля на традиционном производстве и технологиях

) Рабочие основного технологического профиля для работы на новом современном оборудовании, с использованием новых современных технологий

) Рабочие, занятые ремонтом и техническим обслуживанием технологического оборудования и приборов

Рис. 3.3. Структура неудовлетворенного спроса предприятий и организаций обследованных отраслей экономики на квалифицированных работников по профессиональных группам (в % ко всей выборке)

Чаще всего на потребность в финансовых работниках указывали руководители предприятий ЖКХ. Около 14% респондентов по этой отрасли указали на значительный их дефицит.

Наиболее высокий спрос на специалистов по разработке и внедрению информационных технологий существует на предприятиях связи, промышленности и в финансовых и кредитных организациях.

Реже всего руководители указывали на потребность в специалистах по учету и делопроизводственному обслуживанию. Это наименее востребованная из групп специалистов по всем отраслям (кроме финансов, кредита и страхования).

Спрос на управленцев высшего звена (топ-менеджеров), в том числе заместителей руководителя предприятия и главных специалистов довольно умеренный - около 25% в целом. На значительный дефицит этой категории работников указали лишь 6,6% респондентов.

Среди отраслей экономики наиболее высок неудовлетворенный спрос на рабочие кадры в производственных отраслях, прежде всего в промышленности и строительстве, чуть ниже на транспорте [26]. Естественно, что в финансовых, кредитных, и страховых организациях о нехватке рабочих кадров заявляли реже всего, указывая лишь на незначительный дефицит рабочих по ремонту и техническому обслуживанию оборудования и приборов. Надо заметить, что спрос на эту профессиональную группу рабочих наиболее высок в среднем по всем предприятиям обследованных отраслей.

На нехватку рабочих кадров традиционных профессий для работы по традиционным технологиям указали в целом большее количество руководителей, но более половины из них оценивают дефицит этих работников как незначительный [27]. Важно отметить, что доля руководителей, испытывающих острый (значительный) дефицит рабочих основного профиля для работы на новом современном оборудовании, с использованием новых современных технологий сравнялась и даже оказалась несколько выше, чем по рабочим традиционных профессий, чего не наблюдалось в ранее проводимых обследованиях [44].

**.3 Динамика текучести кадров в ЗАО «ТатТГМ»**

Долгое время я исследовала текучесть кадров в ЗАО «ТатТГМ». Благодаря менеджеру по подбору персонала этой организации мне удалось собрать богатейшие данные по среднесписочной численности рабочих, производительности труда, уровню заработной платы и многим другим показателям, характеризующим качество управления персоналом. Для фирмы ЗАО «ТатТГМ» проблема текучести персонала очень важна и руководителя организации очень интересует картина по текучести кадров для того, чтобы с ней бороться. Проблема снижения текучести персонала в этой фирме актуальна ещё и потому, что её работы в основном носят сезонный характер.

Прежде всего необходимо проанализировать среднесписочную численность ЗАО «ТатТГМ» (Табл. 3.2., Рис.3.4.). Исследуемой численностью являются рабочие - гидромеханизаторы, исключая административно управленческий персонал. Среднесписочная численность является главным показателем в изучении текучести кадров.

Таблица 3.2. Среднесписочная численность ЗАО «ТатТГМ»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Среднесписочная численность | 219 | 220 | 244 | 224 | 157 | 148 |



Рис. 3.4. График среднесписочной численности ЗАО «ТатТГМ»

Вывод: Согласно графику, численность рабочих ЗАО «ТатТГМ» возрастала в период с 2005 по 2007 годы. После с конца 2007 года и до настоящего времени численность снижается, что связано с массовым увольнением персонала.

Далее изучу динамику текучести кадров в организации (Табл. 3.3.). Динамика текучести кадров позволяет оценить количество принятых и уволенных сотрудников по отдельности, то есть более детально. Кроме того, в таблице представлены данные по основному составу исследуемой организации и общей численности её сотрудников.

Таблица 3.3. Динамика текучести кадров ЗАО «ТатТГМ»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Структура персонала | Годы | | | | | |
|  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Общая численность | 213 | 211 | 224 | 244 | 205 | 150 |
| Принятые | 31 | 51 | 78 | 67 | 2 | 5 |
| Основной состав (общая численность + принятые - уволенные) | 219 | 220 | 244 | 224 | 157 | 148 |
| Уволенные | 25 | 42 | 58 | 87 | 50 | 7 |

Удельный вес принятых сотрудников, основного состава и уволенных сотрудников также имеет немаловажное значение (Табл. 3.4., Рис. 3.5., Рис. 3.6., Рис. 3.7.). Процентное соотношение принятых сотрудников, уволенных и основного состава постоянно меняется. Однако большая часть общей численности приходится на основной состав.

Таблица 3.4. Удельный вес принятых, основного состава и уволенных

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | Общая численность | Принятые (%) | Основной состав (%) | Уволенные (%) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2005 | 213 | 14,55 | 73,72 | 11,73 |
| 2006 | 211 | 24,17 | 55,83 | 20 |
| 2007 | 224 | 34,82 | 39,29 | 25,89 |
| 2008 | 244 | 27,45 | 36,9 | 35,65 |
| 2009 | 205 | 4,1 | 76,58 | 24,39 |
| 2010 | 150 | 3,33 | 92 | 4,67 |



Рис. 3.5 Динамика приёма персонала фирмы «ТатТГМ»

Вывод: Из графика видно, что численность принятого персонала стремительно росла в период с 2005 по 2007 годы от 31 человека в 2005 году до 78 в 2007. После произошёл спад численности до 67 принятых в 2008 году и крах до 5 человек в 2010 году.



Рис. 3.6. Динамика изменения основного состава фирмы «ТатТГМ»

Вывод: В период с 2005 по 2008 годы численность основного состава постоянно возрастала с 219 человек в 2005 до 244 в 2007, а потом стала так же плавно уменьшаться в период с 2008 года по 2010 и составила 157 и 148 человек соответственно.



Рис. 3.7. Динамика увольнения персонала фирмы «ТатТГМ»

Вывод: Из графика видно, что численность уволенного персонала резко возрастала в период с 2005 по 2008 годы от 25 человек в 2005 году до 87 в 2008. После этого произошёл спад: в 2009 году численность уволенных составила 50 человек в связи с закрытием Красноуфимского участка № 3 и Ижевского участка № 2. В 2010 году численность уволенных снизилась до 7 человек.

Проанализировав динамику численности персонала по всем трём графикам можно сделать вывод, что у приёма, увольнения и основного состава налицо одинаковые нарастающие тенденции в период с 2005 по 2007 годы, только количество уволенных достигло своего пика в 2008 году, а максимум принятых и основного состава пришёлся на 2007 год. После 2008 года наблюдается стремительное снижение численности, как принятого персонала, так и основного состава и уволенного.

Средняя заработная плата в фирме «Таттрансгидромеханизация» составляет в среднем:

бригадир земснаряда 8300 руб.;

старший электрик земснаряда 7800 руб.;

бригадиры земснарядов, старшие вахты земснаряда 9800 руб.;

старшие электрики, старшие механики земснарядов - 8800 руб.

В тарифную ставку бригадира земснарядов и ст.вахты входит надбавка за руководство бригадой, учитывается сложность работ и опыт бригадира. Оплата бригадирам, старшим вахты производится за счёт средств заработка бригады.

Оплата труда водителей автомашин и машинистам автомашин и машинистов кранов производится по тарифным ставкам в зависимости от состояния рабочего оборудования: на линии, на ремонте, на отстое. Водителям за экспедирование грузов при междугородних перевозках производится доплата в размере до 10% тарифной ставки при оформленном обязательстве. Водителям, направляемым в командировки, производится оплата согласно установленного тарифа за фактически проработанное время, но не свыше 8 часов. При наличии приказа о командировке и оформлении соответствующих документов на междугородние перевозки оплата труда водителя может производиться по т/км.

Оплата труда плавсостава:

) Буксир «Вавилов»:

капитан-механик 11250 руб.;

ст. капитан-механик 9750 руб.;

моторист-рулевой 6400 руб.

) «Ярославец 2191»:

капитан-механик 9750 руб.;

ст. капитан-механик 8800 руб.;

матрос 4400 руб.

) «КС-100»:

капитан-механик 7000 руб.

Текучесть кадров происходит в основном среди бульдозеристов, машинистов земснарядов, машинистов бульдозеров, сварщиков и капитанов-механиков БМК. Это связано с отсутствием постоянной работы, сезонностью выполняемой работы и отсутствием заключения договоров. По причинам низкой заработной платы уходят около 60 % сотрудников; по причинам сезонности и вахты около 40%.

К большинству принимаемых сотрудников предъявляется требование о наличии среднего специального образования. В целом классификация по уровню образования выглядит следующим образом:

) высшее образование: капитан-механик БМК (Волжская Государственная Академия Водного Транспорта);

) среднее специальное (профессиональное): все кроме машиниста земснаряда;

) школа: машинист земснаряда.

Машинистов земснарядов обучают непосредственно в организации.

Работа имеет ярко выраженную сезонность. Период наибольшей концентрации работ совпадает с периодом навигации, начиная с апреля и кончая ноябрём. В мае ведутся подготовительные работы. В зимний период с декабря по март сотрудники, которые специализируются на сезонных работах:

переходят на ремонт земснарядов, бульдозеров, трубоукладчиков;

капитаны-механики уходят в отгула;

переходят на должность оперативных дежурных земснарядов по заявлению.

Если рабочие не согласны ни с одним из условий, то они увольняются по собственному желанию.

Необходимо проанализировать приём персонала по специальностям (Табл. 3.5., Рис. 3.8.), а также увольнение персонала по специальностям (Табл. 3.6., Рис. 3.9.). Приём персонала осуществляется руководителем кадровой службы Саттаровой Е.В. Больше всего принимают машинистов бульдозера и земснаряда. Капитаны - механики теплохода особенно необходимы в весенне - летний период, поскольку начинается навигация. Приём и увольнение персонала, как и среднесписочная численность, являются важнейшими показателями текучести кадров организации. Приём и увольнение работников в ЗАО фирме «ТатТГМ» примерно одинаково, что свидетельствует о высокой текучести кадров.

Таблица 3.5. Приём персонала в ЗАО «ТатТГМ» по специальностям

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование должности | Годы | | | | | |
|  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Машинист бульдозера | 9 | 8 | 10 | 10 | 6 | 2 |
| Машинист земснаряда | 12 | 10 | 11 | 15 | 11 | 1 |
| Капитан-механик теплохода | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 |
| Электросварщик | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 |



Рис. 3.8 Приём персонала в ЗАО «ТатТГМ» по специальностям

Вывод: наибольшее количество специалистов в среднем принято на должность машиниста земснаряда. Наименьшее количество принятых приходится на капитана-механика теплохода. В 2010 году наблюдается резкое снижение количества принятых по причине кризисного состояния организации.

Таблица 3.6. Увольнение персонала в ЗАО «ТатТГМ» по специальностям

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование должности | Годы | | | | | |
|  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Машинист бульдозера | 6 | 5 | 9 | 9 | 5 | 2 |
| Машинист земснаряда | 10 | 7 | 5 | 14 | 7 | 3 |
| Капитан-механик теплохода | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 |
| Электросварщик | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 |



Рис. 3.9. Увольнение в ЗАО «ТатТГМ» по специальностям

Вывод: Согласно данному графику, наибольшее количество уволенных приходится на машинистов земснаряда. Наименьшее же количество уволенных среди капитанов - механиков теплохода. В 2010 году количество уволенных резко снизилось, что свидетельствует об успешном удержании сотрудников внутри организации.

Исходя из численности сотрудников по штатному расписанию и увольнения персонала, можно рассчитать текучесть кадров по годам.

Рассчитаю движение кадров по каждой из специальностей. Текучесть рассчитывается по следующей формуле:

Тек = (Ку /Ч)\*100% (3)

где Тек - текучесть кадров организации (%);

Ку - количество уволенных за год (чел.);

Ч - численность персонала (чел.).

Текучесть кадров в ЗАО «ТатТГМ» выглядит следующим образом (Табл. 3.7., Рис. 3.10.). Это собственно данные по текучести кадров, полученные путём обработки и анализа входящей информации. Процентные соотношения просто огромны, с этим необходимо что - то делать. Текучесть кадров в 100% вообще является критической.

Таблица 3.7. Текучесть кадров в ЗАО «ТатТГМ» (%)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование должности | Годы | | | | | |
|  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Машинист бульдозера | 67 | 50 | 90 | 90 | 83 | 100 |
| Машинист земснаряда | 83 | 70 | 45 | 93 | 64 | 67 |
| Капитан-механик теплохода | 67 | 50 | 67 | 75 | 50 | 100 |
| Электросварщик | 50 | 33 | 50 | 100 | 50 | 100 |



Рис. 3.10. Динамика текучести кадров в ЗАО «ТатТГМ»

Вывод: как видно из графика, текучесть ключевых специальностей очень высокая. Как минимум половина принятых увольняется в течение года. Особенно высока текучесть в 2010 году, поскольку фирма сокращает расходы увольнением персонала.

Производительность труда рабочих ЗАО «ТатТГМ»

**Коэффициент производительности труда** рассчитывается по следующей формуле:

Кпр = Выр/Чобщ (4)

где Кпр - коэффициент производительности труда (руб./чел.);

Выр - выручка с продаж (руб.);

Чобщ - общая численность сотрудников (чел.).

Графически представлю полученные данные (Табл. 3.8., Рис. 3.11.). Производительность труда характеризует то количество выручки, которое приходится на одного рабочего. Если смотреть на таблицу, то в среднем на одного человека приходятся около 500 руб. Это нормальная сумма, которую, однако, можно увеличить.

Таблица 3.8. Производительность труда персонала ЗАО «ТатТГМ»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Производительность, руб./чел. | 399 | 442 | 605 | 806 | 347 | 361 |



Рис. 3.11. График производительности труда ЗАО «ТатТГМ»

Вывод:как видно из графика, производительность возрастала в период с 2005 по 2007 год и достигла пика в 2008 году. Это было обусловлено тем, что выручка значительно выросла. У фирмы был мощный объект для намыва на Севере России, а также в Алексеевском районе. Кроме того, ЗАО «ТатТГМ» намывало набережную реки Казанки. В 2010 году производительность резко упала, поскольку сократился объём заказов на гидромеханизационные работы.

**Анализ по статистике о сведениях по численности, заработной плате и движении работников за период с января по декабрь 2010 года**

Анализ по статистике начинается с изучения среднесписочной численности работников за январь - декабрь 2010 г. (Табл. 3.9., Рис. 3.12.). Анализ по статистике позволяет детально изучить среднесписочную численность сотрудников за последний год. Данные извлечены из регистрационного журнала кадровика.

Таблица 3.9. Среднесписочная численность работников за январь-декабрь 2010 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Месяцы | Численность, чел. | Месяцы | Численность, чел. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Январь | 171 | Июль | 167 |
| Февраль | 170 | Август | 148 |
| Март | 168 | Сентябрь | 148 |
| Апрель | 168 | Октябрь | 148 |
| Май | 165 | Ноябрь | 148 |
| Июнь | 168 | Декабрь | 148 |



Рис. 3.12. Динамика численности работников фирмы «Таттрансгидромеханизация»

Вывод: численность рабочих с января по июль снизилась на 4 человека. Наименьшее количество сотрудников в мае. В июне привлечены новые рабочие для гидромеханизированных работ, поскольку открылся судоходный сезон. В августе численность сократилась до 148 человек и осталась неизменной до конца года.

В организации работает 1 внешний совместитель (Табл. 3.10., Рис. 3.13.). Скорее всего, этим внешним совместителем является уборщица, поскольку ни один нормальный человек не будет работать за деньги, сумма которых обозначена далее. Но и внешние совместители нужны организации, они всем нужны.

Таблица 3.10. Численность внешних совместителей за январь-июль 2010 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| МесяцыЧисленность, чел.МесяцыЧисленность, чел. |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Январь | 0 | Июль | 1 |
| Февраль | 1 | Август | 1 |
| Март | 1 | Сентябрь | 1 |
| Апрель | 1 | Октябрь | 1 |
| Май | 1 | Ноябрь | 1 |
| Июнь | 1 | Декабрь | 1 |



Рис. 3.13. Динамика численности внешних совместителей за январь-июль 2010г.

Вывод: численность внешних совместителей стабильна и составляет 1 человек.

Фонд заработной платы работников списочного состава выглядит следующим образом (Табл. 3.11., Рис. 3.14.). Суммы довольно презентабельные. Возникает вопрос почему люди уходят в другие организации. Однако фонд заработной платы работников списочного состава не всегда отражает реальную ситуацию в фирме.

Таблица 3.11. Фонд заработной платы работников списочного состава за январь-декабрь 2010 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| МесяцыЧисленность, чел.МесяцыЧисленность, чел. |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Январь | 1966800 | Июль | 2713900 |
| Февраль | 2201200 | Август | 2185300 |
| Март | 2211200 | Сентябрь | 2250100 |
| Апрель | 2286200 | Октябрь | 2289400 |
| Май | 2340400 | Ноябрь | 2203500 |
| Июнь | 2990600 | Декабрь | 2186900 |



Рис. 3.14. Динамика фонда заработной платы списочного состава за январь-июль 2010 г.

Вывод: фонд начисления заработной платы работников стремительно возрастал в период с января по июнь. В июне он достиг максимума в 2990600 руб., в июле наблюдается спад до 2713900 руб. Фонд заработной платы увеличился именно в июне, поскольку были приняты трое новых сотрудников, а в июле один уволился. С августа по декабрь происходит снижение фонда заработной платы списочного состава.

Фонд заработной платы внешних совместителей так же должен быть учтён (Табл. 3.12., Рис. 3.15.). Заработная плата внешнего совместителя, о которой упоминалось выше, представлена в этой таблице. Сумма очень и очень маленькая, никто не желает устраиваться на работу за такие деньги. Поэтому на данный момент внешний совместитель в фирме отсутствует.

Таблица 3.12. Фонд заработной платы внешних совместителей за январь-декабрь 2010 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Месяцы | Численность, чел. | Месяцы | Численность, чел. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Январь | 0 | Июль | 2900 |
| Февраль | 3300 | Август | 3200 |
| Март | 3800 | Сентябрь | 3200 |
| Апрель | 3800 | Октябрь | 3400 |
| Май | 3300 | Ноябрь | 3400 |
| Июнь | 3600 | Декабрь | 3300 |



Рис. 3.15. Динамика фонда заработной платы внешних совместителей за январь-июль 2010 г.

Вывод: фонд заработной платы в период с января по март повысился с 3300 до 3800 руб. В мае наблюдается снижение фонда заработной платы до январского значения, далее рост в июне и резкое падение до 2900 руб. в июле. В период с августа по декабрь фонд заработной платы находился в диапазоне от 3200 до 3300 руб.

Изучу соотношение фонда заработной платы к численности рабочих (Табл. 3.13.). Сводная таблица, в которой агрегировано представлены все изучаемые показатели. Соотношение фонда заработной платы к численности представлено для примера, для лучшего понимания, в каком месяце сколько денег приходилось на 1 сотрудника.

Таблица 3.13. Соотношение фонда заработной платы к численности рабочих в период с января по декабрь 2010 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Месяцы | Фонд, руб. | Численность, чел. | Соотношение |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Январь | 1966800 | 171 | 11502 |
| Февраль | 2201200 | 170 | 12948 |
| Март | 2211200 | 168 | 13162 |
| Апрель | 2286200 | 168 | 13608 |
| Май | 2340400 | 165 | 14184 |
| Июнь | 2990600 | 168 | 17801 |
| Июль | 2713900 | 167 | 16247 |
| Август | 2185300 | 148 | 14766 |
| Сентябрь | 2250100 | 148 | 15203 |
| Октябрь | 2289400 | 148 | 15469 |
| Ноябрь | 2203500 | 148 | 14888 |
| Декабрь | 2186900 | 148 | 14776 |

Средняя заработная плата рабочих представлена на Рис. 3.16.



Рис. 3.16. Заработная плата рабочих за период с января по декабрь 2010 г.

Вывод: судя по данному графику, у каждого работника в среднем неплохая заработная плата. В период с января по июнь происходил её интенсивный рост от 11502 руб. в январе до 17801 руб. в июле, хотя фирма перешла на четырёхдневную рабочую неделю. Далее происходит резкое уменьшение заработной платы до 14776 руб. в конце года. Такую заработную плату нельзя назвать средней, поскольку реальная средняя заработная плата рабочих составляет около 10000 руб.

В таблице 3.14. представлены данные о количестве отработанных человеко-часов за март и июнь списочной численности рабочих и внешних совместителей. Данная таблица демонстрирует деятельность внешних совместителей и списочной численности рабочих, кто сколько отработал и в каких месяцах.

Таблица 3.14. Количество отработанных человеко-часов за март и июнь списочной численности рабочих и внешних совместителей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Списочная численность | | Внешние совместители | |
| Месяцы | Отработка, чел.- час. | Месяцы | Отработка, чел.- час. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Март | 49538 | Март | 164 |
| Июнь | 114828 | Июнь | 412 |
| Сентябрь | 98352 | Сентябрь | 345 |
| Декабрь | 92446 | Декабрь | 312 |

Вывод: количество отработанных человеко-часов в марте и июне возросло как по списочной численности, так и по внешним совместителям. В период с августа по декабрь количество отработанных человеко-часов уменьшилось и по списочной численности и по внешним совместителям.

**3.4 Анализ убытков, которые несёт организация вследствие высокой текучести кадров**

Высокая текучесть кадров всегда негативно сказывается на деятельности организации. В фирме ЗАО «ТатТГМ» прибыли не так много. А текучесть кадров ещё больше её уменьшает. Затраты, которые несёт организация, просто огромны. Денежные средства, вложенные в обучение новоприбывшего сотрудника, уходят в никуда, поскольку обученный рабочий через несколько месяцев уходит в другую фирму с лучшими условиями труда. Затраты на замену персонала довольно велики. И если увольнение не сильно отражается на бюджете организации, то приём является источником убытков. К тому же при высокой текучести кадров резко повышается нагрузка на менеджера по персоналу.

Кадровик является единственным менеджером по подбору персонала, что и проиллюстрировано в Табл. 3.15. Достаточно примечательная таблица, поскольку в ней в развёрнутой форме изложены все этапы приёма одного сотрудника в ЗАО фирму «ТатТГМ». Действия кадровика отработаны буквально поминутно.

Таблица 3.15. Финансовые затраты и затраты времени по приёму одного сотрудника строительной фирмы ЗАО «Таттрансгидромеханизация»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Действие | Исполнитель | Затраты времени (час) Звр | Оплата труда исполнителя От (тыс. руб.) | Количество рабочих часов в месяц Кр | Финансовые затраты (руб.) Зф = (От/Кр)\*Звр, |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Регистрация медосмотра. | кадровик | 0,1 | 10000 | 162 | 6,17 |
| 2. Оформление трудового договора. | кадровик | 0,5 | 10000 | 162 | 30,86 |
| 3. Ознакомление с локальными нормативными актами и колдоговором. | кадровик | 0,25 | 10000 | 162 | 15,43 |
| 4. Подписание трудового договора. | кадровик | 0,5 | 10000 | 162 | 30,86 |
| 5. Оформление о приёме на работу. | кадровик | 0,1 | 10000 | 162 | 6,17 |
| 6. Запись в трудовой книжке. | кадровик | 0,1 | 10000 | 162 | 6,17 |
| 7. Оформление личной карточки. | кадровик | 0,1 | 10000 | 162 | 6,17 |
| 8. Личное дело. | кадровик | 0,41 | 10000 | 162 | 25,3 |
| 9. Воинский учёт. | кадровик | 0,1 | 10000 | 162 | 6,17 |
| 10. Инструктирование по охране труда. | кадровик | 0,5 | 10000 | 162 | 30,86 |
| 11. Допуск к работе на участке. | кадровик | 0,1 | 10000 | 162 | 6,17 |
| 12. Выдача спецодежды. | кладовщик | 0,25 | 7000 | 162 | 10,8 |
| 13. Знакомство с персоналом, инструктаж на рабочем месте. | начальник участка | 1 | 12000 | 162 | 74,07 |
| ИТОГО: | | | | | 255,2 |

Дополнительные финансовые затраты на 1 рабочего представлены в Табл. 3.16. Эта таблица детально показывает сколько затрат приходится на приём одного рабочего. Здесь не рассматривается распределение рекламы по количеству принятых сотрудников, то есть не рассматривается отдача от инвестиций в рекламу.

Таблица 3.16. Дополнительные финансовые затраты ЗАО «ТатТГМ» на 1 рабочего

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование статьи расходов, руб. | Годы | | | | | |
|  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Медосмотр | 300 | 350 | 420 | 500 | 700 | 850 |
| Реклама | 14000 | 14000 | 14000 | 14000 | 14000 | 14000 |
| Затраты по приёму персонала | 162,36 | 162,36 | 162,36 | 162,36 | 162,36 | 162,36 |
| **ИТОГО:** | **14462,36** | **14512,36** | **14582,36** | **14662,36** | **14862,36** | **15012,36** |

В Табл. 3.17. показаны затраты времени по увольнению одного сотрудника ЗАО «ТатТГМ». Краткая таблица, полная противоположность таблице по приёму персонала, поскольку уволить сотрудника гораздо дешевле, чем принять и сделать это можно гораздо быстрее. Оттого и высокая текучесть кадров организации.

Таблица 3.17. Финансовые затраты и затраты времени по увольнению одного сотрудника строительной фирмы ЗАО «Таттрансгидромеханизация»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Действие | Исполнитель | Затраты времени (час) Звр | Оплата труда исполнителя От (тыс. руб.) | Финансовые затраты (руб.) Зф = (От/Кр)\*Звр, |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Оформление приказа об увольнении, изъятие медицинского полиса, запись в трудовой книжке. | кадровик | 0,5 | 10000 | 30,86 |
| 2. Расчёт при увольнении. | бухгалтер | 0,41 | 10000 | 25,3 |
| ИТОГО: | | | | 56,16 |

Агрегированные финансовые затраты по приёму и увольнению персонала см. в Табл. 3.18. и Рис. 3.17. Таблица необходима для более детальной иллюстрации соотношений между затратами по приёму и увольнению персонала. Как видно, цифры отличаются в разы, а потому в ЗАО «ТатТГМ» необходимо свести текучесть кадров к минимуму.

Таблица 3.18. Финансовые затраты по приёму и увольнению персонала

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Структура персонала | Годы | | | | | |
|  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Принятые | 31 | 51 | 78 | 67 | 2 | 5 |
| Затраты (руб.) | 403211,11 | 809864,7 | 1392665,04 | 1404598,05 | 34955,2 | 99265,5 |
| Уволенные | 25 | 42 | 58 | 87 | 50 | 7 |
| Затраты (руб.) | 1404 | 2358,72 | 3257,28 | 4885,92 | 2808 | 332,12 |
| ∑ | 404615 | 812224 | 1395922 | 1409484 | 37763 | 99658,62 |



Рис. 3.17. График общих затрат на замену персонала ЗАО «ТатТГМ» по увольнению и приёму

Вывод: наибольшая сумма денежных средств, затраченная организацией на замену персонала, приходится на 2008 год - самый продуктивный год в её деятельности. Далее по 2010 год включительно затраты снизились с 4885,92 руб. до 332,12 руб. соответственно.

Из вышеприведённых графиков можно сделать вывод, что затраты на приём персонала несопоставимы с затратами по увольнению.

Исходя из количества принятых и уволенных сотрудников, можно рассчитать затраты организации по приёму каждой ключевой специальности, в которой текучесть самая высокая. Это машинист бульдозера, машинист земснаряда, капитан - механик теплохода и электросварщик.

Табл. 3.19. - 3.22. и Рис. 3.18. - 3.21. наглядно демонстрируют затраты по приёму в фирму по каждой наиболее значимой специальности. В Табл. 3.19. представлены затраты по приёму машиниста бульдозера. В эти затраты входят реклама, медосмотр и работа кадровика. Из таблицы видно, что на рекламу уходит больше всего денежных средств.

Таблица 3.19. Затраты ЗАО «ТатТГМ» по приёму машиниста бульдозера

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Исходные данные | Годы | | | | | |
|  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Количество принятых за год согласно кадровому журналу по приёму персонала, чел. Кпр | 9 | 8 | 10 | 10 | 6 | 2 |
| Медосмотр, руб. М | 300 | 350 | 420 | 500 | 700 | 850 |
| Затраты по приёму персонала, руб.Зпр | 162,36 | 162,36 | 162,36 | 162,36 | 162,36 | 162,36 |
| Реклама, руб. р | 14000 | 14000 | 14000 | 14000 | 14000 | 14000 |
| Реклама с учётом количества принятых за год, руб. Р = р/ Кпр | 1556 | 1750 | 1400 | 1400 | 2333 | 7000 |
| Общие затраты, руб. З = Кпр\*(Зпр+М+Р) | 18165 | 18098,88 | 19823,6 | 20623,6 | 19172,16 | 16024,72 |



Рис. 3.18. Общие затраты по приёму 1 машиниста бульдозера

Вывод: сумма затрат по приёму 1 машиниста бульдозера повышалась в период с 2005 по 2008 годы включительно, а затем снизилась в 2010 году.

Табл. 3.20. иллюстрирует затраты по приёму машиниста земснаряда. Приём этой специальности отличается от других трёх дополнительными затратами на обучение, индексируемыми с учётом инфляции.

Таблица 3.20. Затраты ЗАО «ТатТГМ» по приёму машиниста земснаряда

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Исходные данные | Годы | | | | | |
|  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Количество принятых за год согласно кадровому журналу по приёму персонала, чел. Кпр | 12 | 10 | 11 | 15 | 11 | 1 |
| Медосмотр, руб. М | 300 | 350 | 420 | 500 | 700 | 850 |
| Затраты по приёму персонала, руб.Зпр | 162,36 | 162,36 | 162,36 | 162,36 | 162,36 | 162,36 |
| Реклама, руб. р | 14000 | 14000 | 14000 | 14000 | 14000 | 14000 |
| Реклама с учётом количества принятых за год, руб. Р = р/ Кпр | 1167 | 1400 | 1273 | 933 | 1273 | 14000 |
| Обучение, руб. О | 12000 | 15000 | 17000 | 20000 | 27000 | 29000 |
| Общие затраты, руб. З = Кпр\*(Зпр+М+Р+О) | 163552 | 169123,6 | 207409 | 323930,4 | 320489 | 44012,36 |



Рис. 3.19 Общие затраты по приёму 1 машиниста земснаряда

Вывод: из-за обучения затраты по приёму машиниста земснаряда во много раз превышают затраты по приёму на другие специальности.

В Табл. 3.21. представлены затраты по приёму капитана - механика теплохода. Эта специальность требует не только знания правильного вождения теплохода, но и способности к техническому его обеспечению.

Таблица 3.21. Затраты ЗАО «ТатТГМ» по приёму капитана - механика теплохода

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Исходные данные | Годы | | | | | |
|  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Количество принятых за год согласно кадровому журналу по приёму персонала, чел. Кпр | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 |
| Медосмотр, руб. М | 300 | 350 | 420 | 500 | 700 | 850 |
| Затраты по приёму персонала, руб.Зпр | 162,36 | 162,36 | 162,36 | 162,36 | 162,36 | 162,36 |
| Реклама, руб. р | 14000 | 14000 | 14000 | 14000 | 14000 | 14000 |
| Реклама с учётом количества принятых за год, руб. Р = р/ Кпр | 4667 | 3500 | 4667 | 3500 | 7000 | 14000 |
| Общие затраты, руб. З = Кпр\*(Зпр+М+Р) | 15388 | 16049,44 | 15748 | 16649,44 | 15724,72 | 15012,36 |



Рис. 3.20. Общие затраты по приёму 1 капитана - механика теплохода

Вывод: затраты по приёму капитана - механика теплохода варьируются от 15000 руб. до 17000 руб.

Электросварщик - стандартная промышленная специальность. Однако текучесть среди электросварщиков также необходимо учитывать. Таблица 3.22 показывает какие затраты входят в приём электросварщика: опять же реклама, медосмотр и работа руководителя отдела кадров.

Таблица 3.22. Затраты ЗАО «ТатТГМ» по приёму электросварщика

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Исходные данные | Годы | | | | | |
|  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Количество принятых за год согласно кадровому журналу по приёму персонала, чел. Кпр | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| Медосмотр, руб. М | 300 | 350 | 420 | 500 | 700 | 850 |
| Затраты по приёму персонала, руб.Зпр | 162,36 | 162,36 | 162,36 | 162,36 | 162,36 | 162,36 |
| Реклама, руб. р | 14000 | 14000 | 14000 | 14000 | 14000 | 14000 |
| Реклама с учётом количества принятых за год, руб. Р = р/ Кпр | 3500 | 4667 | 3500 | 4667 | 3500 | 14000 |
| Общие затраты, руб. З = Кпр\*(Зпр+М+Р) | 15849,44 | 15538 | 16329,44 | 15988 | 17449,44 | 15012,36 |



Рис. 3.21 Общие затраты по приёму 1 электросварщика

Вывод: наибольшие затраты по приёму электросварщика приходятся на 2009 год и составляют 17449,44 руб. Наименьшие затраты в 2010 году 15012,36 руб.

**3.5 Способы снижения текучести кадров в ЗАО «ТатТГМ»**

Россия обгоняет европейцев по показателю отдачи от инвестиций в персонал. Так, в прошлом году на каждый доллар, инвестированный в персонал, компании РФ получили $1,5, тогда как среднеевропейский уровень равен $1,2. А вот текучесть кадров в России намного выше, чем в Европе, свидетельствует исследование PwC [28].

В кризис проблемы эффективности работы персонала стали особенно актуальными. Очередное исследование эффективности системы управления персоналом (HR Benchmarking Survey 2010) компании PricewaterhouseCoopers (PwC) выявляет результативность инвестиций в кадры, которые решают если не все, то многое.

В рамках исследования были собраны данные 53 крупных компаний РФ различных отраслей за период с 1 января по 31 декабря 2009 года. Таким образом, результаты, полученные в ходе исследования 2010 года, отражают экономическую ситуацию, сложившуюся в российских компаниях в предыдущем финансовом году, признают эксперты.

Поэтому «снижение некоторых показателей не обязательно свидетельствует о существовании негативной тенденции, а скорее демонстрирует экономические результаты прошлого года и служит точкой отсчета для 2010 года», - подчеркивают эксперты PwC.

Итак, объем выручки компании в расчете на сотрудника, согласно свежему исследованию, сократился на 27% до $191 тыс. 868 против $264 тыс. 602 годом ранее [29]. Согласно аналогичному исследованию PwC, объем выручки в расчете на сотрудника в странах Европы в 2009 году этот показатель оказался выше - $218 тыс. 636. При этом основным показателем результативности и производительности сотрудников является отношение вознаграждения к выручке, сообщают эксперты PwC. Соответственно, чем больше этот показатель, тем меньше производительность.

Согласно исследованию PricewaterhouseCoopers 2010 года, медианное значение этого показателя в странах Европы составляет около 21%. В российских компаниях результативность работы сотрудников выше, однако, в кризис она несколько снизилась. Так, согласно свежим данным PwC отношение вознаграждения к выручке составляет 10,6%, тогда годом ранее оно составляло 9,6%.

Россия обгоняет европейцев и по показателю отдачи от инвестиций в персонал, однако за год отдача вложений также снизилась. В 2009 году на каждый доллар, инвестированный в персонал в виде вознаграждения, российскими компаниями было получено $1,5, что ниже, чем в 2008 году ($2,7). Тем не менее, этот показатель у компаний РФ всё еще выше среднеевропейского уровня ($1,2).

Еще одной важной проблемой в вопросе эффективности работы персонала является текучесть кадров. «Прямые издержки, связанные с заменой сотрудника, в значительной степени относятся к процессу подбора кадров и включают затраты на прием на работу и проведение собеседований. Однако косвенные издержки неизменно оказываются более существенными», - подчеркивают в PricewaterhouseCoopers. Если должностные обязанности ушедшего сотрудника выполняются оставшимися сотрудниками, то снижение объемов продаж или производства или ухудшение уровня обслуживания могут неблагоприятно сказаться на выручке или затратах, рассуждают они.

Для мониторинга ситуации с текучестью кадров, эксперты используют такой показатель, как коэффициент увольнений, который показывает процент ушедших из организации сотрудников вне зависимости от причины. Примечательно, что коэффициент увольнений в России в 2009 году относительно 2008-го снизился, однако по этому показателю в Европе результаты лучшее. Так, в странах Европы в 2009 году компании теряли порядка 17.4% сотрудников. Из российских компаний в 2009 году уходил каждый пятый (20.4%), что, впрочем несколько ниже, чем показателя 2008 года (22,4%).

Эксперты PwC проанализировали и затраты на подбор персонала. В России в 2009 году компании увеличили затраты на подбор персонала на рынке труда аж в 3 раза до $1,211 тыс. с $398 в 2008-м. В странах Европы в 2009 году затраты составили только $643.

По сравнению с уровнем 2008 года, снизился такой показатель как инвестиции в обучение и развитие в расчете на одного сотрудника (с $202 до $175). В странах Европы этот показатель в 2009 году составил $374 на сотрудника в год.

По наблюдениям PwC, некоторые организации активно вкладывают средства в обучение и развитие персонала «имея весьма расплывчатое или не имея вовсе никакого представления об отдаче от этих инвестиций или даже об объеме затраченных средств», - говорится в обзоре аудитора. «В связи с этим вряд ли приходится удивляться тому, что при возникновении финансовых затруднений эта требующая временных и финансовых затрат деятельность оказывается одной из первых, подпадающих под сокращение», - констатируют эксперты.

При этом компании стали чаще проводить обучение собственными силами, увеличив количество часов и долю внутренних расходов на данный тип обучения [30]. Это позволяет сделать вывод, что при оптимизации инвестиций в обучение и развитие многие компании старались, по возможности не снижать интенсивности программ, говорится в обзоре PwC.

Вместе с тем сокращение компаниями издержек в кризис привели к снижению размера общих затрат на персонал в расчете на одного сотрудника в России на 15%. В 2009 году этот показатель был равен $184 тыс. 504 против $217 тыс. в 2008 году. В Европе такие затраты в прошлом году составили $207 тыс. 251.

Помимо сокращения издержек за счет оптимизации численности персонала, вознаграждение (особенно в части льгот), обучение и развитие персонала оказались по результатам исследования основными областями, в которых компании продемонстрировали снижение издержек, резюмируют в PricewaterhouseCoopers [45].

Западные аналитики подсчитали, что современные зарубежные корпорации тратят на тренинги и комплексные программы обучения своих сотрудников примерно 1% от оборота. Российские предприятия также все больше средств инвестируют в обучение персонала. Насколько эффективны эти вложения? По результатам исследования, проведенного Mercer Consulting в 2010 году среди финансовых директоров крупных компаний, только 16% имеют достаточно информации относительно эффективности вложений в человеческие ресурсы [31]. О том, как рассчитать возврат на вложенные в обучение персонала средства, рассказывает наш собеседник.

В чем заключается основная сложность оценки эффективности инвестиций в обучение персонала?

Ценность знаний сотрудников для компании состоит в возможности их применения, а точнее, в результатах, которых можно добиться с их помощью. Иными словами, чтобы оценить результат проведенного тренинга, нужно установить взаимосвязь между изменением уровня знаний сотрудника и динамикой результативности его работы. Но здесь возникает ряд проблем. К примеру, очевидно, что не все свои знания сотрудник применяет на практике из-за отсутствия выработанных навыков.

Другая проблема, связанная с оценкой эффективности инвестиций в развитие персонала, - влияние на результативность труда внешних факторов, не связанных с проведенным обучением (изменение условий труда, конъюнктуры рынка и т. д.). В качестве примера для менеджеров по продажам был проведен тренинг на тему «Как добиться роста продаж». Через некоторое время продажи компании выросли. Но основную роль в этом сыграл не проведенный тренинг, а тот факт, что с рынка, на котором работает компания, ушел один из ее главных конкурентов. В таких условиях достаточно сложно определить, какой рост объема продаж был вызван увеличением доли рынка, а какой - проведенным тренингом. Подобные примеры лишь укрепляют финансовых директоров во мнении, что расходы на обучение персонала - неизбежное зло: учить персонал надо, но что это даст компании, неизвестно.

Каким может быть выход из сложившейся ситуации?

В начале 90-х годов известный эксперт в области управления персоналом Джек Филлипс разработал методику оценки эффективности инвестиций в обучение сотрудников [32]. Суть этой методики сводится к построению причинно-следственной связи между проведенным обучением и результатом деятельности. При этом выполнение ряда последовательных шагов, предусмотренных методикой Филлипса, позволяет исключить влияние внешних факторов на динамику показателя «результативность работы сотрудников». Затем этот показатель сопоставляется с объемом вложенных средств.

Нужно четко понимать, что любой тренинг - это не дань моде, а способ решения конкретных проблем. Поэтому сначала надо определить, какие проблемы, связанные с работой персонала, есть у предприятия. Предположим, в фирме сложилась ситуация, когда сотрудники финансово-экономической службы хронически перегружены и из-за этого допускают большое количество ошибок. Руководство решает, что сотрудникам нужен тренинг по тайм - менеджменту (управлению рабочим временем). Такой подход не верен, поскольку прежде, чем проводить тренинг, нужно понять, в чем причина сложившейся ситуации. Может оказаться, что проблема не в том, что сотрудники не могут грамотно управлять своим рабочим временем, а, скажем, в некорректном распределении обязанностей, неправильной организации труда или просто в нехватке работников. Проводить тренинг необходимо после того как руководство убедится, что он поможет решить эту проблему [33].

Чтобы исключить влияние внешних факторов, необходимо также максимально конкретизировать показатель «эффективность работы сотрудника». Для главного бухгалтера одним из показателей эффективности деятельности может стать «сумма пеней и штрафов». Но этот показатель в значительной степени подвержен влиянию внешних факторов. К примеру, на предприятии не было денег и оно не смогло вовремя заплатить налоги, за что были начислены пени. Однако это не связано с работой бухгалтера, поэтому в такой ситуации правильнее использовать показатель «пени и штрафы, начисленные за несвоевременную сдачу отчетности». Очевидно, что если бухгалтер недостаточно квалифицирован, он не сможет в нужные сроки корректно подготовить отчетность.

Из этого примера видно, что очень важно правильно выбрать показатель, на основании которого будет проводиться дальнейшая оценка результатов проведенного обучения.

Но не всегда можно выделить показатели, которые не подвержены влиянию внешних факторов. В таких случаях необходимо подтвердить полученное значение показателя ROI (доход от инвестиций), проанализировав эффект от проведенного тренинга по трем направлениям: «реакция участников семинара», «знания» и «поведение».

Используя в качестве одного из направлений оценки «реакцию участников семинара», исхожу из предположения, что если проведенный семинар понравился, то и пользы от него будет больше. Реакция участников оценивается путем анкетирования. Анкеты содержат такие вопросы, как «понравился ли тренинг», «насколько применимы полученные знания», «качество подачи материала» и т. д. Каждый пункт оценивается в баллах. Участники опроса заполняют анкеты, на основе которых и рассчитывается суммарный балл. Затем подсчитывается средний балл для всех участников. Шкала оценки значения не имеет.

К примеру, в результате получилась высокая оценка по проведенному тренингу, но очевидно, что понравившееся обучение не означает автоматического прироста знаний у сотрудников. Поэтому следующий этап - это оценка «знаний», а точнее - их роста. Оценить изменение уровня знаний у сотрудников можно путем тестирования их до и после семинара. В идеале разработка тестов должна проводиться специалистами предприятия совместно с тренером (преподавателем). Это позволяет ориентировать тесты на оценку конкретных знаний, которые необходимы для решения задач, стоящих перед предприятием [34].

Но этого не достаточно, поскольку компанию интересует применение этих знаний на практике, которое оценивается по направлению «поведение». Оценка «поведения» производится на основе анкет, которые раздаются руководителям подразделений, чьи подчиненные прошли обучение.

С ROI увязывать эти показатели нет необходимости. Основным показателем остается ROI проекта. Оценка по направлениям - способ подтвердить, что рассчитанное значение ROI получено именно благодаря тренингу. Здесь можно провести некоторую аналогию с системой сбалансированных показателей: также есть четыре показателя, которые характеризуют эффективность проведенного обучения. Например, было получено высокое значение ROI. Однако на этот показатель мог повлиять не только проведенный тренинг, но и другие факторы, исключить которые нельзя. Чтобы убедиться в том, что на достигнутый результат в большей степени повлиял тренинг, проводится оценка по трем направлениям - «реакция», «знания» и «поведение». И если по ним получены высокие результаты, можно утверждать, что искажение оценки ROI незначительно или отсутствует.

Внедрение системы оценки ROI обучения существенно облегчает жизнь специалистам по персоналу и улучшает их взаимопонимание с топ - менеджментом. На прошлогодней конференции ASTD (American Society of Training & Development) был представлен квартальный отчет отдела обучения крупного североамериканского банка. Он представлял собой не описание того, как проходило обучение (темы, сроки, впечатления участников), а был больше похож на финансовый отчет - по таблицам было четко видно, сколько сотрудников прошло обучение, каковы затраты, каков прирост бизнес - показателей. Топ - менеджерам и финансовой службе с его помощью легко оценить отдачу от проведенного обучения.

Если же компания только задумывается о том, как оценить финансовую отдачу от обучения сотрудников, то лучше начать с оценки наиболее значимых обучающих программ (наиболее дорогие, масштабные, стратегически важные). Дело в том, что любое «измерение» требует определенных затрат (денежных, временных и пр.), поэтому нужно быть уверенным в том, что затраты на оценку будут сопоставимы с ценностью полученных результатов. Кроме того, чтобы получить максимально достоверные результаты, необходимо финансовым директорам и менеджерам по персоналу обращаться к высококвалифицированным бизнес - тренерам, располагающим статистикой по показателю ROI для различных тренингов. В таком случае предприятие сможет не только оценить эффект от проведенного тренинга постфактум, но и спрогнозировать возможный результат еще до обучения [35].

**Пример оценки эффективности тренинга по бюджетированию**

Исходная ситуация

Компания АВС имеет большую сеть региональных предприятий (50 компаний). Предприятия могут существенно снизить свои затраты, если будет минимизирована возможность возникновения бюджетных разрывов, которые восполняются за счет привлечения дорогостоящих кредитов.

В среднем по предприятиям за месяц сумма кредита составляет 1500 тыс. долл. США под 12% годовых сроком на 5 дней. Затраты компании на обслуживание кредита в месяц по одному предприятию составляют 2500 долл. США (1500 х (0,12 : 12 мес.) х (5 дней : 30)), за год в целом по компании - 1500 тыс. долл. США (2500 х 50 х 12). Для того чтобы сократить эти расходы, руководство приняло решение провести тренинг для менеджеров бюджетных подразделений, направленный на повышение эффективности планирования.

Планирование оценки эффективности проекта

Был разработан план сбора данных, необходимых для проведения оценки (см. Табл. 3.23.).

Ожидается, что после проведения тренинга удастся сократить количество кассовых разрывов, а также снизить затраты на обслуживание кредита до 800 долл. США в месяц по одному предприятию.

Результаты

По итогам проведения тренинга были получены определенные результаты (см. Табл. 3.24.).

В сложившейся ситуации влияние внешних факторов на значение затрат на обслуживание кредита было исключено в результате проведенного трендового анализа. На момент начала тренинга согласно прогнозу динамики затрат на обслуживание кредита предполагался их дальнейший рост до 5 тыс. долл. США в месяц по одному предприятию. Каких-либо значимых изменений в объемах производства, сокращения других статей затрат или кадровых перестановок на предприятиях не осуществлялось. Показатели по всем трем оцениваемым направлениям укладываются в запланированные интервалы. Это позволяет сделать вывод, что необходимых результатов (снижения затрат до 1,2 тыс. долл. США, ROI = 30%) удалось достичь благодаря проведению тренинга.

**Расчёт оценки эффективности тренинга по бюджетированию**

Фирма «ТатТГМ» решила провести в июне тренинг по бюджетированию для своих сотрудников. Данный тренинг направлен на снижение текучести персонала. Численность персонала составляет 148 человек. Тренинг на 1 человека стоит 19850 руб.

\*19850 = **2937800 руб.**

Поскольку у организации нет прибылей, она решила взять на проведение тренинга кредит в 3000000 руб. в «Татсоцбанке» под 16% годовых. С учётом выплаты процентов сумма кредита в месяц составит:

(3000000\*16%)/12 = 40000 руб. в мес.



За год фирма должна выплатить:

\*12 = 480000 руб.

+ 480000 = 3480000 руб.

Организации необходимо снизить эти расходы, для чего и проводится тренинг по бюджетированию. Для этой цели была разработана схема сбора данных, которые нужны для проведения оценки. Все данные представлены в Табл. 3.25.

Таблица 3.25. План сбора данных

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Направления | Цели | Запланированные результаты | Метод сбора информации | Сроки выполнения | Ответственные лица |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Реакция участников и удовлетворённость тренингом | Обеспечить благоприятную реакцию на предложенные материалы | 4-5 баллов - средний рейтинг удовлетворённости материалами, способами подачи и т.д. | Анкетирование | По окончании тренинга | Бизнес-тренер |
| Знания | 1) Современные методы планирования 2) Управление рисками 3) Планирование страховых резервов | 4 балла - средний балл за тест. 3 балла - средний балл на момент начала тренинга. | Тест проводится бизнес - тренером | В течение тренинга и по его окончании | Бизнес-тренер |
| Поведение | Применение полученных знаний в соответствующих ситуациях | 3-4 балла - средний рейтинг использования знаний на практике | Анкетирование | Через 3 месяца после окончания тренинга | Менеджер по персоналу |

Предполагается, что после проведения этого тренинга снизится текучесть кадров организации, а затраты на обслуживание кредита уменьшить до 20000 руб. в месяц.

По итогам проведения тренинга по бюджетированию были получены следующие результаты (Табл. 3.26.):

Таблица 3.26. Результаты проведения тренинга по бюджетированию

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направления оценки | Параметры | Результат |
| Реакция участников | Новая информация, балл | 4,1 |
|  | Желание применять полученные знания, балл | 5,0 |
|  | Состав программы тренинга, балл | 4,4 |
|  | Подача материала, балл | 4,6 |
|  | Обеспечение условий проведения тренинга, балл | 3,9 |
|  | Средний балл | 4,4 |
| Знания | Результаты тестирования по окончании тренинга, балл | 4,4 |
| Поведение | Результаты анкетирования сотрудников, балл | 3,8 |
| ROI | Затраты на обслуживание кредита, руб. | 40000 |
|  | Значение ROI, % ((3480000 - 3000000)/3000000)\*100% | 16% |

В данной ситуации какие-либо влияния внешних факторов на значение затрат на обслуживание кредита были исключены, поскольку был проведён трендовый анализ. На момент начала тренинга по бюджетированию согласно прогнозу динамики затрат на обслуживание кредита предполагался их дальнейший рост до 200000 руб. в месяц. Каких - либо весомых изменений в объёмах производства и сокращении других статей затрат в организации не проводилось. Показатели по всем трём направлениям укладываются в запланированные результаты. Это позволяет сделать вывод, что после проведения тренинга по бюджетированию текучесть кадров снизилась, а сам тренинг оказался безубыточным (3480000 - 3480000 = **0 руб.**) Несмотря на это, тренинг оказал положительное влияние на деятельность фирмы.

С причинами текучести персонала необходимо работать, их можно устранить или снизить их влияние:

1) Неконкурентоспособные ставки оплаты

Необходимо провести или заказать исследование заработных плат, сравнить полученные данные с данными предприятия. Пересмотреть ставки там, где они ниже, и там, где они выше, т.к. переплата также как и не доплата чревата экономическими потерями.

Провести или заказать аналогичные исследования по другим выплатам (больничным, отпускам, льготам и т.п.).

) Несправедливая структура оплаты труда

Пересмотреть структуру заработной платы, предпочтительно посредством оценки сложности работы, для выявления неадекватных ставок. Проанализировать дифференцированные тарифы, пересмотреть их, если выявятся «перекосы ставок».

Если происходят значительные колебания в оплате в результате системы премий или системы участия в прибылях, проверить эти системы и пересмотреть их.

) Нестабильные заработки

Провести анализ причин нестабильности заработков. Их может быть множество, начиная от неэффективной стратегии бизнеса, до недостаточной квалификации вашего персонала.

) Плохие условия труда

Сравнить условия труда (часы работы, гибкость смен, оборудование, эргономику рабочих мест, состояние систем отопления, кондиционирования, освещения) компании с условиями труда конкурентов рынка или компаний, на которые можно равняться. Разработать меры по улучшению условий труда: более гибкий график работы, новая мебель или перестановка мебели, добавление кулеров или освещения.

Провести или заказать исследование удовлетворенности своей работой и условиями работы сотрудников. Результатом станет получение полной информации о том, чем именно, какими аспектами труда неудовлетворенны сотрудники.

5) Деспотичное или неприятное руководство

Каждый руководитель, особенно руководитель среднего звена должен быть тщательно подобран на эту должность, должны быть оценены его потенциалы и возможности. Они должны постоянно совершенствоваться в управлении путем обучения и повышения квалификации. Причем, эффективнее, если такое обучение происходит не внутренними тренерами, а внешними специалистами.

Проверить, действует ли в организации четкая кадровая политика и какая она. Возможно, ее необходимо пересмотреть или усовершенствовать. Заняться разработкой системы корпоративного обучения.

) Работа, в которой нет особой нужды

Возможно, сотрудники не ощущают нужности и необходимости своей работы в массе всего предприятия. Попробовать сделать их работу более привлекательной, путем повышения ответственности, расширения сферы деятельности или сокращения ненужной, монотонной работы на данной должности.

Провести или заказать исследование мотивации сотрудников, вследствие чего можно точно узнать, чего они хотят от организации, и какими методами надо повышать их эффективность труда.

) Неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов

Для эффективной системы отбора и оценки необходимо иметь: должностные инструкции, положения о структурных единицах, четкие критерии отбора и оценки кандидатов, валидные и надежные методы оценки кандидатов, квалифицированных специалистов по отбору и оценке. Проверить наличие этих параметров, если что-либо отсутствует, срочно принять адекватные меры, начиная от найма специалиста по персоналу, заканчивая разработкой и утверждением документов.

) Неадекватные меры по введению в должность

По кадровой статистике самый большой процент ухода происходит в первые три месяца работы сотрудника, т.к. никто не вводит его в должность, не адаптирует к новой работе, к новой культуре компании. Именно в первые три месяца у сотрудника либо появляется лояльность к компании, либо она уже не появляется никогда. Проанализировать, каким образом в фирме работает программа адаптации, кто этим занимается. Особенно обратить внимание на адаптации менеджеров среднего звена и редких специалистов высокой квалификации.

)Работа с персоналом по принципу «соковыжималки». (получение максимума от сотрудника, пока он полон энтузиазма, «выжатый» сотрудник становится ненужным компании)

«Выжатый» персонал уходит из компании и со «скоростью мысли» распространяет отрицательную информацию о компании, «отпугивая» дальнейших кандидатов. Поэтому: пересмотреть кадровую политику в этой области, смягчить свое отношение к сотрудникам.

Такие компании формируют выносливых сотрудников для своих конкурентов, организация становится трамплином для дальнейшей карьеры уволившегося персонала.

) Имидж компании

Просмотреть все перечисленные выше пункты и обратить особое внимание на те из них, которые отрицательно влияют на репутацию организации как работодателя.

Следует также рассмотреть и сильные стороны организации, такие как интересная работа, возможности обучения и повышения квалификации, перспективы продвижения по службе, страхование, льготы и пособия для работников. Эти факты необходимо сравнить с теми, которые предлагают конкуренты, и составить список наиболее выгодных пунктов. В какой-то степени кандидаты предлагают себя сами, но они также и покупают то, что организация может им предложить. Если рынок труда является рынком покупателей, организация, которая предлагает себя кандидатам, должна изучить их требования в соотношении с тем, что она может предложить. Их требования можно выразить в шести пунктах: **заработная плата, перспективы, обучение, заинтересованность, условия труда, надежность организации.**

 Прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию

Найти причины таких событий в вашей компании, насколько это было оправдано?

Еще необходимо учитывать такие факторы, которые факультативно способствуют уходу персонала:

 возраст сотрудника (наиболее рискованный возраст перехода на другую работу до 25 лет);

 квалификация сотрудника (работники низшей квалификации чаще меняют работу);

 место жительства сотрудника (чем дальше сотрудник живет от работы, тем больше риск его ухода);

 стаж работы на предприятии (после трех лет стажа происходит резкое снижение текучести, что объясняется фактором возраста, так и проблемами адаптации).

Необходимо также определить систему мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Для этого меры можно разделить на три основные группы:

технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.);

организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.);

социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.).

Предлагается также выделить в качестве действенной меры внедрение принципов **аутплейсмента** в работу кадровых служб предприятий (т.е. помощи увольняемым работникам - психологической, информационной, консультационной). Преимущества - это одна из немногих мер, не требующих значительных материальных затрат (за исключением случаев когда может потребоваться проведение специальных психологических тренингов с увольняемыми или обращение за помощью в кадровые агентства).

Так, увольняемого работника можно обеспечить пакетом информации, документов, консультаций. Работнику могут быть предоставлены рекомендательные письма; обязательная психологическая консультация; обучение методам поиска работы; обучение работы с кадровыми агентствами; консультация по порядку обращения на биржу труда, предоставление соответствующих документов, информирование о сроках; консультация и памятка, как вести себя на собеседовании; грамотно составленное резюме; список кадровых агентств; список территориальных управлений Комитета труда и занятости; размещение объявления в Интернете о поиске работы для сотрудников, имеющих квалификацию; список фирм, где набирается персонал. Это позволит:

снизить количество претензий от уволенных, в том числе количество судебных исков (выплат по ним);

уменьшить число компенсационных выплат увольняемым сотрудникам;

сохранить положительный имидж компании;

остаться в хороших отношениях с увольняемым сотрудником.

ЗАО «ТатТГМ» необходимо как минимум в два раза увеличить заработную плату своим сотрудникам. Рабочие - гидромеханизаторы являются очень узкими специалистами, а потому и очень ценными. Согласно статистическому обзору по вакансиям, данные специалисты в других организациях получают очень высокую заработную плату и хорошо премируются. Препятствие к увеличению оклада составляет не только сезонность выполняемых работ, но и количество заказов, которых с каждым днём становится всё меньше.

Хорошим способом снижения текучести кадров также являются **тренинги**. Это организационные мероприятия, направленные на повышение квалификации сотрудников или улучшения их личностных качеств. На сегодняшний день существует множество разнообразных тренингов от переобучения до управленческой психологии. В зависимости от целей тренинги могут улучшить качество жизни сотрудников, развить в них уверенность в себе, повысить уровень профессиональной подготовки.

В Казани существует множество курсов повышения квалификации. Например:

Образовательный центр. Адрес: г. Казань, ул. Парижской Коммуны, 14. Телефон: +7 (843) 293-93-80

Профессиональное училище № 54. Адрес: г. Казань, ул. Мавлютова, 5. Телефон: +7(843) 229-32-02

Центр экономического образования. Адрес: г. Казань, ул. Бутлерова, 4А, офис 101. Телефон: +7(843) 236-45-03

Международный центр делового образования. Адрес: г. Казань, ул. Кулахметова, 19. Телефон: +7(843) 554-56-79

Можно также провести тренинг по бюджетированию, пример которого представлен выше. Он поможет оздоровить рабочую обстановку в организации и снять напряжённость сотрудников.

персонал текучесть рынок труд кадр

**Заключение**

Итак, из всего рассмотренного в данной дипломной работе можно сделать следующие выводы:

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

) В ходе работы я выяснила, что кроме отрицательных моментов, текучесть кадров имеет и положительные. При контролируемой текучести кадров, открываются возможности для кадровых перестановок и карьерного роста, оставшихся лучших сотрудников, что является для них дополнительным стимулом. Проанализировав причины ухода сотрудников и внеся соответствующие изменения в деятельность фирмы можно не только снизить текучесть кадров, но и увеличить эффективность деятельности каждого сотрудника и фирмы в целом.

) В результате последовательного анализа всех факторов, влияющих на удовлетворенность сотрудника работой и системой стимулирования труда, должны быть предложены следующие мероприятия:

 разработать стандарт внутрифирменных наград (грамоты, значки, вымпелы и т. п.), программу обучения менеджеров и специалистов, новые должностные инструкции с указанием целей, задач, требований и критериев оценки; дополнительно разработать Положение о премировании, основанное на качестве, производительности и прибыли предприятия, а также программу «Дети» (оплата детских путевок или оплата проезда к месту отдыха, страхование детей от несчастных случаев и т. д.);

 пересмотреть расценки, нормы труда для «сдельщиков» и заработную плату для «повременщиков»; рассмотреть возможность дополнительного приобретения ПК для менеджеров и специалистов;

 составить план проведения корпоративных праздников, поздравлений, конкурсов на год и примерные программы их проведения; систематически проводить планерки, встречи с коллективом, вовлекать менеджеров и специалистов в обсуждение стратегических решений.

Текучесть кадров порождается из-за неудовлетворённости сотрудниками условиями работы или если организация не удовлетворена определённым работником. Излишняя текучесть персонала отрицательно сказывается на работе компании, принося убытки. Люди всегда ищут высокооплачиваемую работу, поскольку растёт инфляция и ситуация в стране нестабильная. Наиболее низкая текучесть кадров в Японии, поскольку там существует система пожизненного найма. В России доля работающего населения постоянно уменьшается. Также в нашей стране наблюдается острая нехватка квалифицированных кадров. Уход из организации каждого сотрудника может быть опасен для неё, поскольку он может уйти к конкуренту. Часто сотрудников увольняют, не соблюдая деловую этику. Строительные и промышленные предприятия переживают текучесть кадров наиболее тяжело, поскольку их деятельность связана со сложными технологическими процессами.

Управление персоналом необходимо для наиболее грамотного его использования. Специалист по работе с персоналом называется HR - менеджер (human resource manager). Работы сезонного характера связаны с природными и климатическими условиями. Нельзя заключать трудовой договор с сезонным работником на неопределённый срок. Оплата труда сезонных работников осуществляется с помощью двустороннего соглашения по трудовому договору.

Существует два вида причин текучести персонала: объективные, связанные с независимостью работника, и субъективные, связанные со степенью участия персонала в трудовом процессе. Если не финансировать систему управления персоналом организации, то текучесть кадров будет расти. Нормальное значение текучести кадров варьируется от 4 до 10% в год.

Гидромеханизация является одним из самых эффективных и производительных способов комплексной механизации земляных работ. ЗАО фирма «Таттрансгидромеханизация» вот уже 58 лет занимается гидромеханизированными работами для нужд промышленного и гражданского строительства. Организации не грозит банкротство согласно Системе критериев Правительства РФ для прогнозирования банкротства предприятия, поскольку коэффициенты покрытия, обеспеченности собственными средствами и восстановления платёжеспособности превышает норму в несколько раз.

Инвестиции в персонал в ЗАО «ТатТГМ» приходятся в основном на обучение машинистов земснарядов. Когда фирма решила провести тренинг по бюджетированию для снижения текучести кадров, это мероприятие оказалось безубыточным, что тоже является результатом.

В Европе и США у организаций также существуют проблемы с текучестью кадров. Тапани Алкула - финский учёный, который провёл исследования в области мотивации труда. Алкула оперирует термином «ориентация на работу», который разделяется на количественный аспект, заключающийся в том, какое место в жизни трудящегося занимает работа, и качественный аспект, который заключается в том, какое вознаграждение преобладает в конкретной фирме. Согласно Тапани Алкуле, существует три основных типа ожиданий от работы - инструментальное (материальные стимулы), ценностное (моральное удовлетворение) и социальное (посредством работы выполнять определённую функцию в обществе).

Для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им зарплаты используется система «Pay for Performance» - «плата за исполнение», то есть применение любых способов оплаты труда, при которых получаемое вознаграждение зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Это происходит благодаря гибкой системе оплаты труда, которая подразделяется на следующие виды:

 комиссионные;

 денежные выплаты за выполнение поставленных целей;

 специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника;

 программы разделения прибыли;

 акции и опционы на их покупку.

Наиболее острыми проблемами для руководителей предприятий являются:

1) устаревшие технологии и основное оборудование;

2) дефицит работников определённых специальностей;

) низкая заработная плата.

Наибольший дефицит работников наблюдается в строительной отрасли. Численность персонала ЗАО «ТатТГМ» в период с 2005 по 2010 годы снизилась с 219 до 148 человек. Приём персонала снизился в 6 раз в 2010 году по сравнению с 2005 годом. В организации очень низкая заработная плата. Работа в фирме имеет ярко выраженную сезонность. Наибольшая текучесть кадров наблюдается среди следующих специальностей:

машинист бульдозера;

машинист земснаряда;

капитан - механик теплохода;

электросварщик.

Наибольшая производительность труда рабочих ЗАО «ТатТГМ» приходится на 2008 год и составляет 806 руб./чел. Это связано с большой загруженностью организации различными гидромеханизационными работами. На фирме работает 1 внешний совместитель. Средняя заработная плата рабочих составляет 14000 руб. На ЗАО «ТатТГМ» работает только один менеджер по подбору персонала, который занимается приёмом и увольнением сотрудников. Наибольшая сумма общих затрат на замену персонала приходится на 2008 год и составляет 1409484 руб.

С текучестью кадров необходимо бороться. Для этого нужно устранить причины её возникновения, а именно:

) неконкурентоспособные ставки оплаты - провести исследование заработных плат и сравнить полученные данные с данными фирмы;

) несправедливая структура оплаты труда - пересмотреть структуру заработной платы;

) нестабильные заработки - провести анализ причин нестабильных заработков;

) плохие условия труда - сравнить условия труда с конкурентными фирмами и сделать соответствующие выводы;

) неприятное руководство - тщательно отбирать персонал на руководящие должности;

) работа, которая особо не нужна - попробовать сделать работу сотрудников более привлекательной, повысив ответственность;

) неэффективная процедура оценки и отбора кандидатов - повысить её эффективность, руководствуясь чёткими предписаниями;

) неадекватные меры по введению в должность - проанализировать программу адаптации;

) работа с персоналом по принципу «соковыжималки» - пересмотреть кадровую политику организации;

) имидж компании - улучшить репутацию организации как работодателя;

) тренинги - проведение тренингов для снижения текучести кадров и оздоровления рабочей обстановки.

**Список использованной литературы**

1. А.Д. Шеремет, О. Е. Николаева, С. И. Полякова. Управленческий учёт. - М.: ФБК, 2005. - 344 с.

. А.К. Клочков. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. - Эксмо, 2010. - 160 с.

. А.М. Лыков Трансгидромеханизация: история, дела и люди. - М., 2008. - 872 с., ил. 88 с.

. А.П. Егоршин Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 1997. - 607 с., вкл.

. А.Я. Кибанов. Управление персоналом организации: Учебник. Изд. 3-е. М. - Инфра-М, 2008.

. Большой англо - русский экономический словарь / Составители С. С. Иванов, Д. Ю. Кочетков. - М.: ЗАО Центрполиграф, 2007. - 620 с.

. В.Р. Веснин. Управление персоналом: теория и практика. - 2009.

. Г.М. Загидуллина, И. Э. Файзуллин, О. Н. Боровских, Ю. В. Чугунова Инвестиционная стратегия развития предприятия: Учебное пособие. - Казань: КГАСУ, 2009. - 221 с.

. Дэйв Ульрих. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации = Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. - М.: «Вильямс», 2006. - С. 304.

. Е.А. Аксенова. Управление персоналом. - 1998. - С. 423.

. И.Н. Герчикова. Менеджмент. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2001. - 501 с.

. Как победить в "битве за головами"? - О. Батуркина. Журнал Кадровый менеджмент. № 1. 2005.

. М.А. Вахрушина. Управленческий анализ. - М.: Омега - Л. 2004. 432 с.

. М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2000. - 704 с.

. Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих, Брайан И. Беккер. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность = The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. - М.: «Вильямс», 2007. - С. 304.

16. Методические указания к выполнению курсовой работы по дисциплине «Диагностика и анализ финансово - хозяйственной деятельности предприятия для студентов специальности 080502/Каз. гос. арх. - стр. унив; сост. Г. М. Загидуллина, Л. И. Умедбаева, Казань, 2006. - с.40.

. Мотивирование и стимулирование труда работников на промышленных предприятиях - О. В. Солодянкина. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», № 2, 2008.

. Неларин Корнелиус. HR - менеджмент. - Баланс Бизнес Букс, 2005. - С. 520.

. О.С. Виханский. Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 1998. - 296 с.

. Основы менеджмента: Учебное пособие. Изд 2-е, дополненное и переработанное / Г.Я. Гольдштейн. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. 250 с.

. Оценка инвестиций в персонал - А. Афанасьев. Журнал «Финансовый директор» № 6 (июнь. 2004

. Пьер Морнель Технология эффективного найма. - Добрая Книга, 2005. - С. 252.

. Расстаёмся без обид, или Как сохранить лояльность при увольнении сотрудника - И. Бородин. Журнал «Кадровое дело» № 6 июнь 2009.

. Решаем оперативные вопросы в условиях финансового голода - А. Васянина. Журнал «Кадровое дело». № 5 май 2009.

. Российский бизнес увеличил вклад в человеческий капитал - Т. Афанасьева. Газета «Российская Бизнес - газета» № 708 (24.

. С.В. Шекшня. Управление персоналом современной организации. - 2002. - С. 368.

. Совершенствование планирования численности персонала - условие развития промышленной компании - А. В. Тимофеев. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» № 4, 2007.

. Сокращение издержек: ничего лишнего. - М. В.Сивко. Журнал «Справочник по управлению персоналом» № 8, 2009.

. Т. Баскина, «Техники успешного рекрутмента», Альпина Бизнес Букс, 2008, Москва.

. Т. Спасёнова. Кто нужен компании? Технология формирования требований к персоналу. Кадровик. № 6. 2004.

. Текучесть персонала: причины, последствия, способы оптимизации - А. Ф. Лысков. Журнал «Кадры предприятия» № 3, 2004.

. Технология разработки программы стратегического развития персонала - Т. А. Рилеева. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», № 5, 2008.

. Уитмор, Джон. Тренировка высокой эффективности. М.: МАКУБ, 2005 - 168 с.

. Управление персоналом: Учебник/ Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремена, 1999.

. Экономический кризис: чего ждать от работодателя? - А. В. Жигачёв. Журнал «Справочник экономиста» № 9 (75. сентябрь 2009.

. http://ru.wikipedia.org/wiki/Управление\_персоналом

. http://polbu.ru/personnel\_management/ch06\_all.html

. http://www.rhr.ru/index/law/kzot/special/7862,0.html

. http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=002859

. http://tattgm.ru/

. http://www.hr-life.ru/article/sistema-motivatsii-personala-v-zapadnoi-evrope-i-ssha

. http://tattgm.ru/?page\_id=134

. http://tattgm.ru/?page\_id=26

. http://demoscope.ru/weekly/2005/0193/analit03.php

. http://www.finmarket.ru/z/nws/hotnews.asp?id=1766903

**Приложения**

**Приложение 1**

**Вакансии рабочих-гидромеханизаторов**

**Автослесарь**

**000 руб.**

Московская область, Щербинка

Контактное лицо

**Сириус+** (компания)

Категория

Для бизнеса → Работа

Сфера деятельности

Инсталляция и Сервис

В автосервис по ремонту грузовых автомобилей требуется АВТОСЛЕСАРЬ. МО г. Щербинка.

Требования: РФ, прописка М/МО, возраст от 18 до 55 лет, образование - не ниже среднего, опыт работы от 1 года, знание ПК приветствуется.

Обязанности: разборка и сборка узлов и агрегатов автомобиля, диагностирование автомобиля и его узлов при помощи диагностического оборудования, ремонт узлов и агрегатов автомобиля, регулировка механизмов и деталей

Условия найма: Оформление по ТК РФ, график 3/3 с 9.00 до 21.00 (возможно совмещение и частичная занятость), з/п оклад + 20% от н/ч. Центры обучения, перспектива роста.

# **Водитель бензовоза**

|  |  |
| --- | --- |
| Условия работы | |
| Зарплата | **30 000** - **45 000** руб. в месяц |
| Компания | Транском, ООО |
| Регион работы | Гатчина |
| Ближайшее метро |  |
| Отрасль компании | Транспорт, авиа- , ж/д, речной |
| Сферы деятельности | Транспорт, авиа- , ж/д, речной. Автоперевозки |
| Тип занятости | Сменный график |
| Уровень позиции | Работник |
| Требования к кандидату | |
| Возраст | 25 - 45 лет |
| Образование | Средне - специальное |
| Пол | мужской |
| Описание вакансии | |
|  | Обязанности: водитель - экспедитор Условия: работа на автомобиле с прицепом Требования: стаж вождения от 5 лет, категория Е. |

# **Капитан - механик**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Условия работы | | |
| Зарплата | | **20 000** - **30 000** руб. в месяц |
| Компания | | Восточно-Сибирское речное пароходство, ОАО www.vsrp.ru |
| Регион работы | | Иркутск |
| Ближайшее метро | |  |
| Отрасль компании | | Транспорт, авиа- , ж/д, речной |
| Сферы деятельности | | Транспорт, авиа- , ж/д, речной Морские, речные перевозки |
| Тип занятости | | Полный день |
| Уровень позиции | | Управленческий |
| Требования к кандидату | | |
| Возраст | | 26 - 50 лет |
| Образование | | Средне - специальное |
| Пол | | мужской |
|  | | |
| Описание вакансии | | |
|  | Требования: Возраст: 26 - 50 лет Образование: высшее, средне - профессиональное, профильное, действующий диплом, подтверждение квалификации. Опыт работы: обязателен Функции: Управление судном и принятие необходимых мер по обеспечению безопасности плавания и поддержанию порядка на судне. Обеспечение несения вахт, соблюдение требований нормативных документов по обеспечению безопасности судна, людей, грузов. Руководство экипажем, проведение его обучения и отработки действий по судовым тревогам. Руководство действиями экипажа по борьбе за живучесть судна и спасению людей на воде. Проведение мероприятий по охране окружающей среды. Определение объема ремонтных работ и обеспечение их выполнения, обеспечение своевременного предъявления судна, судовой техники к освидетельствованию соответствующими органами надзора. Принятие меры по снабжению, приему, учету и хранению запасных частей, инвентаря, материалов и топлива. Ведение судовой, технической документации и отчетности. Несение вахт. Условия: Работа на оз. Байкал, р. Ангара. Грузопассажирский флот. Маневровые работы, буксировка. Навигационный характер работы. Трудовой договор, соц. пакет. Обучение. Медосмотр. Предоставляется общежитие малосемейного типа. | |

# **Начальник участка**

|  |  |
| --- | --- |
| Условия работы | |
| Зарплата | от **30 000** руб. в месяц |
| Компания | Антанта, КА |
| Регион работы | Тула |
| Ближайшее метро |  |
| Отрасль компании | Рынок труда |
| Сферы деятельности | Строительство, благоустройство Строительство |
| Тип занятости | Полный день |
| Уровень позиции |  |
| Требования к кандидату | |
| Возраст |  |
| Образование | Высшее |
| Пол | мужской |
| Описание вакансии | |
|  | Основные обязанности: - ведение объекта; -решение производственных и организационных вопросов с проектировщиками, контролирующими органами и подрядными организациями; -управление работой ИТР и строительных бригад -контроль качества и сроков производства работ -контроль за соблюдением технологической дисциплины, правил и норм по охране труда и технике безопасности; -подготовка и согласование исполнительной документации; - приемка выполненных работ, подготовка отчетной документации; - сдача объекта заказчику Требования: -опыт работы в аналогичной должности от 5 лет; -высшее образование (строительное); -чтение чертежей, знание СНиПов и ГОСТов в строительстве; Пользователь ПК: MS Office, AutoCAD. Условия: -график работы 5/2; -трудоустройство по ТК РФ. |

**Машинист автокрана**

**000 руб.**

Красноярский край, Красноярск



Категория

Для бизнеса → Работа

Сфера деятельности

Производство

**Машинист бульдозера**

**000 руб.**

Санкт-Петербург, м. Улица Дыбенко



Категория

Для бизнеса → Работа

Сфера деятельности

Транспорт/Логистика

Работа машиниста бульдозера на карьере рядом с городом, оплата каждый день 2500 - 12 часов. Требования: опыт работы, знание устройства, проведение планового ТО, без в\п, личный а\м, ответственность, исполнительность.

**Машинист земснаряда**

Конец формы

 Местоположение: **Конаково, Тверская область, Россия**

 Дата: **19 Август**

 телефон: **84964633889**

Строительной организации ЗАО «Мосгидромех» на объект «Иваньковское водохранилище» в районе базы отдыха «Московское море"»г. Конаково требуется машинист земснаряда. Опыт работы по данной профессии от 1 года. Оформление согласно ТК РФ.

З/плата от 20000 рублей.

Контактный телефон 8-496-46-3-38-89; 8-496-46-3-28-28

**Слесарь**

**000 руб.**

Вологодская область, Череповец



Категория

Для бизнеса → Работа

Сфера деятельности

Строительство/Недвижимость

На работу вахтовым методом проезд питание проживание предоставляется

**Электрогазосварщик**

**000 руб.**

Татарстан, Казань



Категория

Для бизнеса → Работа

Сфера деятельности

Строительство/Недвижимость

Муж. от 22 до 45 лет

С опытом работы не менее 5 лет

Разряд 4,5, 6 обязателен . Нормированный рабочий день. Оформление по ТК РФ.

**Электромонтажник**

**000 руб.**

Тюменская область, Тюмень



Категория

Для бизнеса → Работа

Сфера деятельности

Добыча Сырья

Электромонтёр по освещению, электромонтёр по силовым сетям и электрооборудованию 4 группа 6 разряд.

Информация взята для проведения статистического анализа по уровню заработной платы среди рабочих - гидромеханизаторов. Данные получены с сайтов поиска работы, а также из объявлений в газетах.

Выводы: заработная плата в проанализированных организациях намного выше заработной платы в ЗАО «ТатТГМ». Автослесарь в Московской области получает около 50000 руб. Водитель бензовоза в Гатчине зарабатывает в среднем 32000 руб. Средняя заработная плата капитана - механика в Иркутске составляет 25000 руб. Начальник участка в Туле может заработать от 30000 руб. в месяц. В Красноярске машинист автокрана может рассчитывать на 25000 руб., а машинист бульдозера в Санкт - Петербурге на 50000 руб. Машинист земснаряда в Тверской области получает 20000 руб. в месяц. Слесарь в Череповце получает оклад в 30000 руб. В Казани электрогазосварщик зарабатывает 15000 руб., что уже ближе к реальности. В Тюмени электромонтажник может получать 35000 руб. То есть в других городах России рабочие получают гораздо больше, чем в ЗАО фирме «ТатТГМ». Решение: увеличить заработную плату сотрудникам в 1,5 - 2 раза.

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |