**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ](#_Toc450676379)

[1 Теоретические аспекты удержания персонала организации](#_Toc450676380)

[1.1 Понятие и сущность удержания персонала организации](#_Toc450676381)

[1.2 Методы удержания персонала](#_Toc450676382)

[1.3 Критерии эффективности удержания персонала организации](#_Toc450676383)

[2 Анализ организационной деятельности и состояния удержания персонала ООО «Терра»](#_Toc450676384)

[2.1 Краткая характеристика и анализ производственно-хозяйственной деятельности ООО «Терра»](#_Toc450676385)

[2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Терра»](#_Toc450676386)

[2.3 Анализ деятельности по удержанию персонала в ООО Терра](#_Toc450676387)

[2.4 Выводы по результатам анализа и задание на организационный проект](#_Toc450676388)

[3 Совершенствование деятельности по удержанию персонала в ООО «Терра»](#_Toc450676389) ……..

[3.1 Разработка проектных мероприятий по совершенствованию удержания персонала в ООО «Терра»](#_Toc450676390)

[3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий](#_Toc450676391)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ](#_Toc450676392)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ](#_Toc450676393)

[ПРИЛОЖЕНИЕ](#_Toc450676394)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Введение**  **Актуальность темы исследования.** Практически в любой отрасли экономики HR-менеджеры (менеджеры по персоналу) констатируют нехватку кадров различного уровня – от квалифицированного линейного персонала до эффективных управленцев. Дефицит специалистов диктуют как экономические, так и социальные факторы.  В этих условиях менеджерам по персоналу приходится искать различные инструменты для его преодоления – от неоправданно высоких зарплат, развернутого социального пакета до пересмотра кадровой политики организации.  Удержание персонала – это процессы, имеющие высокое взаимное влияние. Должность, представляющая интерес на рынке труда, обладает явными положительными характеристиками, которые и делают ее привлекательной. Причем наиболее ярким доказательством привлекательности является удовлетворенность человека, ее занимающего. Удовлетворенность, в свою очередь, способствует удержанию работника.  Удовлетворенность – это состояние удовлетворения, возникающее у человека после осознания того, что он достиг желаемой цели.  На рынке труда сложилась противоречивая ситуация: с одной стороны, ярмарки вакансий собирают огромное количество людей, нуждающихся в хорошей работе, с другой стороны – работодатель не знает, какие меры предпринять, чтобы удержать хорошего сотрудника.  Один из главных факторов успеха любой компании – ее способность не просто привлечь новых талантливых сотрудников, но и удержать тот персонал, который уже работает в компании. | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  | ДП-2068752-080505-УЭ1-19-16 | | | | | |
|  |  |  |  |  |
|  | Лист | № докум. | Подп. | Дата |
| Студент | | Ильин А.В. |  |  | «Разработка мероприятий по удержанию персонала организаций  (на примере ООО «Терра») | Лит. | | | Лист | Листов |
| Руковод. | | Казакова Н.Д. |  |  |  | У |  | 2 | 78 |
| Консульт. | |  |  |  |  | | | | |
| Н. контр. | |  |  |  |
| Зав. каф. | | Сапожников СС |  |  |

# Формула удержания талантов заключается в создании высокой степени удовлетворенности работой, которая включает не только саму работу, но и сопутствующие ей факторы, например, условия труда и психологический климат в коллективе.

# В современном мире выигрывают те компании, которые имеют самую большую привлекательность на рынке труда и способны заинтересовать, удержать персонал на всех уровнях управленческой иерархии. Успех любой компании зависит не только от финансовых возможностей.

Достаточно весомым фактором влияния являются навыки персонала, который направляет свою деятельность на достижение цели компании. Однако одной из главных составляющих прибыльного бизнеса является формирование и удержание персоналав компании, так как, в конце концов, степень успешности деятельности компании зависитот персонала.

**Цель настоящего исследования** – разработка мероприятий по удержанию персонала ООО «Терра» и оценка их социально-экономической эффективности.

Данная цель определила постановку следующих **задач исследования**:

* рассмотреть понятие, сущность и методы удержания персонала организации;
* представить критерии эффективности удержания персонала организации;
* привести краткую характеристику и анализ производственно-хозяйственной деятельности ООО «Терра»;
* проанализировать систему управления персоналом в ООО «Терра»;
* проанализировать деятельность по удержанию персонала в ООО «Терра»;
* разработать проектные мероприятия по совершенствованию удержания персонала в ООО «Терра»;
* провести оценку социально-экономической эффективности проектных мероприятий.

**Объект исследования** – удержание персонала ООО «Терра».

**Предмет исследования** – пути совершенствования удержания персонала ООО «Терра».

**Теоретическую основу** исследования составили классические и современные труды отечественных и зарубежных ученых, заложивших основу концепции управления персоналом (Альдерфер К., Базаров Т.Т., Богданова Е.М., Врум В., Грачев М.В., Герцберг Ф., Десслер Г., Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Леван К., Липатов В.С., Маслоу А., Макгрегор Д., Мак-Клелланд Д., Портер Л., Скиннер Б.Ф., Шекшня С.В. и др.).

Большой вклад в разработку проблем развития системы удержания персонала внесли многие видные отечественные ученые В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, Н.Ф. Наумова, Ю.П. Кокин, Е.Д. Катульский, И.Ф. Беляева и др. Их работы позволили по-новому взглянуть на проблемы формирования и функционирования удержания в современных условиях, высветили многие вопросы, которые могли бы представлять интерес для решения задачи модернизации экономики России.

**Методы исследования**: монографический анализ, сравнительный анализ, статистический анализ.

Цели и задачи данного исследования обусловили **структуру дипломного проекта**.

В первом разделе рассмотрены теоретико-методологические основы удержания персонала организации.

Во втором разделе проведен анализ деятельности, удержания персонала ООО «Терра».

В третьем разделе разработан проект по совершенствованию удержания персонала в ООО «Терра» и расчет его социально-экономической эффективности.

В заключение дипломного проекта подведены итоги проделанной работы.

# 

# 1 Теоретические аспекты удержания персонала организации

**1.1 Понятие и сущность удержания персонала организации**

Удержание персонала – это комплекс мер организации, направленных на повышение уровня заинтересовати своих наемных сотрудников к дальнейшей работе, несмотря на периодические трудности в организации труда и возможные выгодные предложения другой работы в будущем.

На основании анализа исследований относительно стратегий удержания персонала в компании автором предлагается выделить следующие ключевые стратегии удержания персонала в компании:

* создание бренда работодателя;
* построение системы управления талантами.

*Cоздание бренда работодателя.* В настоящее время совсем немного работодателей на рынке труда имеют уникальные характеристики, благодаря которым они способны привлекать и удерживать наиболее квалифицированных сотрудников. В так называемой «войне за таланты» побеждают те компании, к которым существует благосклонное эмоциональное отношение среди специалистов на рынке труда. В свою очередь, положительные эмоции и лояльное отношение специалистов можно сформировать только к определенному образу работодателя, т.е. бренду работодателя.

Анализ исследований и публикаций относительно моделей формирования бренда работодателя позволил автору выделить следующие модели:

* «Пирамида бренда работодателя» (Р. Burke) [1];
* концептуальная модель понимания бренда работодателя (К. Backhaus, S. Tikoo) [2];
* «Капитал бренда работодателя» (В. Minchington) [3];
* модель бренда работодателя (Н. Aggerholm, S. Andersen, C. Thomsen) [4];
* прогностическая модель бренда работодателя (А. Botha, М. Bussin, Л. Swardt) [5].

Ряд зарубежных исследователей, а именно R. Ortlieb, B. Sieben [6], выделяют пять стратегий удержания персонала в компании, с учетом факторов, которые побуждают сотрудников оставаться в компании предложенных учеными J. Hausknecht, J. Rodda и M. Howard [7] (таблица 1).

Таблица 1 – Соотношения между стратегиями удержания и факторами удержания персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегии удержания персонала в компании | Факторы удержания, согласно восприятию сотрудников |
| Стимулы | Вознаграждения |
| Гибкие условия работы |
| Нормы и ценности | Бренд организации |
| Удовлетворение работой |
| Общественное признание |
| Принуждение | Отсутствие альтернатив |
| Инвестиции |
| Местоположение |
| Подбор новых профессионалов | Возможности продвижения |
| Управление знаниями | Бизнес-приложения |

Исследование данных моделей позволило выявить неоднородность подходов авторов в понимании вопроса модели бренда работодателя, что побуждает к созданию такой модели бренда работодателя, которая бы содержала все аспекты и бизнес-процессы, влияющие на бренд работодателя.

Проанализировав модель бренда работодателя, автор считает целесообразным за основу комплексной модели взять модель понимания бренда работодателя по К. Backhaus и S. Tikoo, которая наиболее полно раскрывает сущность бренда компании на рынке труда (Приложение 1). Таким образом, платформами для построения бренда работодателя автор считает индивидуальность бренда (Employer Brand Personality), позиционирование бренда (Employer Brand Positioning) и силу бренда работодателя (Employer Brand Power).

Индивидуальность бренда работодателя – совокупность характеристик бренда. Бренд работодателя должен иметь следующие определенные характеристики: атрибуты, цели, ценностное предложение, эмоциональные и функциональные выгоды. Компания должна привлекать и удерживать необходимых ей ключевых специалистов на рынке труда. В индивидуальности бренда работодателя должны быть отображены нужды, желание, ценности сотрудников, соотнесенные с определенными возможностями компании, которые вызывают у сотрудников положительные эмоции относительно работы в компании.

Позиционирование бренда работодателя – это совокупность действий компании-работодателя, направленных на создание необходимого восприятия компании целевыми группами сотрудников. Позиционирование направлено на дифференциацию атрибутов бренда работодателя, преимуществ и целевых сегментов.

Сила бренда работодателя (employer brand power) выражена степенью привлекательности компании как работодателя (для внешнего рынка труда), лояльности и удержания сотрудников (на внутреннем рынке труда). С другой стороны, чем выше лояльность и возможности удержания сотрудников, тем выше их производительность труда и показатели деятельности компании.

Таким образом, бренд работодателя необходимо рассматривать как процесс постоянной коммуникации материальных и нематериальных элементов, которые формируют имидж компании и репутацию компании как работодателя. Бренд работодателя становится ключевой стратегией удержания персонала в компании.

Человек же является основным ресурсом организации, поэтому «борьба за таланты» будет только обостряться. Универсального способа сохранить сотрудников не существует. Необычайно высокий спрос обеспечивает талантливым профессионалам массу возможностей.

*Построение системы управления талантами.* Термин «управление талантами» был впервые использован D. Watkins из Softscape в статье, опубликованной в 1998 г. [8], и далее развитым в книге «Системы управления талантами» в 2004 г. [9].

В конце 1990-х годов международная консалтинговая компания McKinsey опубликовала отчет «Война за таланты», который стал предметом обсуждения на корпоративных собраниях. Руководители крупных компаний, таких как General Electric, Procter & Gamble, отметили, что их компании работают с талантами. В конце 1990-х годов основным инструментом поощрения сотрудников вместо денежных средств стали акции и опционы. Во многих технологически продвинутых компаниях, таких как Microsoft и Cisco, в результате такой политики появилось множество сотрудников-миллионеров и начались споры о том, как удержать в компании материально независимых молодых сотрудников.

В литературе по талант-менеджменту трудно найти определения, понятия и процессы, которые помогают в создании и принятии эффективных методов, помогающих компаниям управлять талантами. Зарубежные исследователи R. Lewis и R. Heckman подчеркивают отсутствие интеграции между управлением талантом и стратегическим управлением в компании [10].

Согласно R. Lewis и R. Heckman, это – основная проблема, решение которой способствует надлежащему планированию и управлению персоналом. Одна из главных проблем для теоретического и практического продвижения талант-менеджмента – потребность в теории или принципах, которые могут дать представление о талантливом персонале, на котором компания должна сосредоточиться в ее стратегии удержания персонала [11].

Талант-менеджмент (управление талантами) может быть определен как система процессов и практик, направленных на удержание ключевых (талантливых) сотрудников.

Как следует из приведенного определения, управление талантами рассматривается как система и ориентирована на определенные действия с персоналом. Причем в управлении талантами акцент делается на высококвалифицированных (ключевых) сотрудниках. Последнее и породило большинство научных и практических дискуссий относительно сущности управления талантами и его соотнесения с управлением персоналом. Подавляющее большинство приверженцев данной концепции ориентируется на то, что именно высококвалифицированные и ключевые работники и являются талантами, а следовательно, именно их и следует удерживать в компании.

Система управления талантами предусматривает целостный подход к работе с сотрудниками, которые владеют высоким потенциалом развития способностей в сфере лидерства и менеджмента и способны в перспективе занять ключевые должности (таблица 2).

Таблица 2 – Характеристики основных элементов системы талант-менеджмента

|  |  |
| --- | --- |
| Основные элементы системы талант-менеджмента | Характеристика |
| Идентификация талантов | Наиболее значимые критерии оценки талантов – компетенции и потенциал. Их можно оценить методом Ассессмент-Центра. Идентификация должна проводиться на регулярной основе как на внешнем, так и на внутреннем рынке труда и обеспечивать постоянное пополнение пула талантов в компании. |
| Развитие талантливых сотрудников | Для развития талантов лучше использовать не типичные формы обучения, а возможность реализации знаний и идей на практике. Составлением плана развития сотрудников должны заниматься не только HR- менеджеры, но и высшее руководство компании, ведь управление талантами в конечном счете ведет к росту стоимости бизнеса. |
| Мотивация и удержание сотрудников | Система компенсаций обязательно должна включать часть оплаты труда за индивидуальные результаты, поскольку талантливые сотрудники отрицательно относятся к «уравниловке». При этом нематериальная мотивация или признание заслуг имеет для них большее значение, чем материальная мотивация, поскольку талантливые сотрудники ориентированы, в первую очередь, на самореализацию. Для талантов важны возможности для развития, интересные задачи, слаженная команда, признание заслуг. |
| Система коммуникаций в управлении талантами | Внутренние коммуникации должны быть максимально прозрачными в управлении талантами и отвечать ожиданиям сотрудников. Таланты ориентированы на целеполагание и выделение приоритетов в своей деятельности, для этого им необходим максимум информации в рамках деятельности компании. В компании должны быть четко сформулированы понятия таланта, разработаны программы выявления и развития талантов и условия участия в них, программы поощрения достижений талантливых сотрудников. |
| Пополнение «Пула талантов» | Привлечение талантов могут позволить себе в основном крупные успешные компании, которые активно работают с выпускниками школ, студентами, аспирантами и молодыми преподавателями, которые формируют внешний кадровый резерв из талантливых сотрудников дочерних компаний, филиалов, партнерских компаний и предприятий-конкурентов. Для большинства компаний намного более эффективно выявлять, развивать и удерживать собственные таланты |

Система удержания высококвалифицированных сотрудников должна не только включать материальные методы (материальное поощрение), но и учитывать личностные характеристики сотрудника, его жизненные ценности и внутреннюю мотивацию. При выборе форм мотивации, прежде всего, необходимо учитывать мотивы людей (рисунок 1), т.е. побуждения, вызывающие те или иные их действия.

Внутреннее побуждение – мотив (осознанное личностное побуждение к деятельности)

Потребность (нужда, забота, необходимость или недостаток чего-либо)

Цель (осознанно выбранное средство для удовлетворения потребности)

Деятельность (формат поведения, в которой раскрываются способности личности)

Внешнее побуждение (способность выбранного объекта удовлетворить потребность)

Стимул

Результат деятельности по удовлетворению потребности: полное удовлетворение, частичное удовлетворение, отсутствие удовлетворения

Рисунок 1 – Механизм мотивации персонала[12]

Методы и программы относительно удержания квалифицированных специалистов очень важны для эффективного функционирования компании. Сотрудники, которые знакомы с корпоративной культурой, особенностями работы компании, технологическими процессами являются незаменимыми, ведь инвестиции, которые вкладывались в их профессиональное развитие, являются нематериальным активом компании.

Усилия, направленные на удержание персонала в компании, экономически более оправданы, чем усилия, направленные на поиск и обучение новых сотрудников. Повышение лояльности сотрудников к компании, разработка эффективной системы мотивации сотрудников, и, как следствие, их удержание, способствуют развитию компании и повышению ее конкурентоспособности на рынке.

Успешные компании интуитивно понимают важность для сотрудника стимула работы, возможности применить свои навыки и повлиять на репутацию компании. Они упорно трудятся, чтобы улучшить климат в коллективе, потому что знают, что это добавит людям желание работать.

Как привлекать и удерживать талантливый персонал:

1. Показывать ключевым сотрудникам заботу – заниматься развитием персонала.
2. Поддерживать доверие сотрудников – они не должны видеть разницы между тем, что говорит руководитель, и тем, что он делает.
3. Радоваться успехам сотрудников – хвалить их за хорошо сделанную работу и знания.
4. Сделать так, чтобы программы обучения в организации соответствовали нуждам сотрудников и их индивидуальным потребностям. Программы не должны быть слишком общими.
5. Неудовлетворенные сотрудники не любят плохое управление. Действовать быстро, чтобы восстановить доверие служащих к руководству компании.
6. Проявлять внимание к служащим: не всем нравится, когда на них сваливают чью-то неправильно выполненную работу.
7. Вдохновлять сотрудника на работу, а также вовлечь его в ценности компании. Нельзя забывать о карьерных возможностях, хорошем рабочем климате, достойной зарплате, наградах и т.д.

Необходимо помнить, что удержание талантливых людей достигается не только в результате стратегического планирования, но и неукоснительного выполнения мероприятий, описанных в плане.

**1.2 Методы удержания персонала**

Удержание персонала – это задача, с которой постоянно сталкиваются предприятия. Стоимость человеческих ресурсов постоянно увеличивается, ведь дефицит кадров с каждым годом растет. Увеличение объемов производства и рост экономики в развитых странах привели к тому, что сегодня в крупнейших индустриальных центрах между компаниями идет борьба за работников.

Нормативно-правовое обеспечение удержания персонала организации основано на принципе свободы труда, которое заключается в предоставлении каждому гражданину исключительного права распоряжаться своими способностями к труду, реализовать право на труд при свободном выборе места и рода работы. В этом заключается важная социальная функция договора, который выступает правовой формой свободы труда, включая право на труд. При этом свобода трудового договора означает, что физические лица (граждане) свободно, на добровольной основе решают вопрос – заключать ли трудовой договор или нет. Развитие рыночных отношений в экономике и функционирование рынка труда отвергают какую-либо возможность принуждения к труду.

Поэтому у работодателя есть два варианта нормативно-правового обеспечения удержания персонала организации: посредством заключения с физическим лицом трудового договора (зачисление в штат); посредством заключения с физическим лицом договора гражданско-правового характера (договора подряда, договора возмездного оказания услуг, договора поручения, авторского договора и т.п.).

Рассмотрим основные методы удержания персонала на предприятии (рисунок 2).

МЕТОДЫ УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА

*Компенсационный пакет*

*Система бонус*

*Корпоративная культура*

*Система внутренних коммуникаций*

*Возможность карьерного роста*

Рисунок 2 – Методы удержания персонала на предприятии

Компенсационный пакет - должен быть конкурентным, для этого предложите сотрудникам заработную плату, размер которой будет выше медианы. Удержать специалистов поможет своевременный пересчет окладов и предложение корпоративных льгот. Ознакомьтесь с обзорами кадровых агентств, так вы узнаете о конкурентных и неконкурентных компенсационных пакетах.

Система бонусов - подразумевает зависимость заработной платы от результатов работы специалиста. Программа поощрений должна быть разработана таким образом, чтобы стимулировать то поведение сотрудника, которое выгодно работодателю. Награду и поощрения следует выдавать своевременно, тогда персонал наглядно убедится в том, что эффективный труд всегда вознаграждается.

Система вознаграждения должна быть понятной. Персонал должен знать, что ожидает от него руководство, какую награду получат сотрудники, если будут работать эффективно. На предприятии должна действовать такая система мотивации, когда принципы и правила вознаграждения постоянно транслируются. Ознакомьте специалистов с процедурами расчета вознаграждения, с бонусными планами. Сообщите эту информацию в начале календарного периода, не нужно это делать в конце, когда период закончен, результат уже получен и работникам невозможно ничего изменить.

Корпоративная культура - должна быть сильной, разработанной так, чтобы ориентировать персонал на эффективный труд. Очень хорошо, если персонал ознакомлен с философией компании. Под этим термином следует понимать миссию фирмы, кодекс поведения сотрудников организации, стратегии развития компании, кадровую политику предприятия.

Система внутренних коммуникаций – должна быть организована таким образом, чтобы позволяла постоянно держать персонал в курсе дел.

Сюда можно отнести выпуск журнала для сотрудников компании, новостные бюллетени, конференции специалистов и собрания. Не следует забывать о той важной работе, которую осуществляет PR-отдел, формируя позитивный имидж работодателя не только во внешнем пространстве, но и внутри самой компании.

Возможность карьерного роста. Персонал должен быть ознакомлен с возможностями карьерного роста. Для многих сотрудников очень большое значение имеет возможность повышения профессионализма. Это может быть участие в интересных проектах, выступления на выставках и конференциях, участие в деловых форумах, публикация статей в профессиональных изданиях, стажировки и обмен опытом. Высококвалифицированных специалистов часто привлекает преподавание и наставничество.

Помимо перечисленных методов в рамках применения одного из них компания может применять различные инструменты по удержанию персонала:

* льготы;
* монетарные инструменты;
* моральные инструменты.

Современное предприятие нацелено на удержание персонала. К монетарным инструментам относят опционы на покупку акций организации, долгосрочные бонусные схемы, партнерство, бонус за выслугу лет, получение бонусов при работе над проектом.

Опционы на покупку акций позволяют менеджеру выкупить ценные бумаги компании в будущем, например, через 3 года работы в фирме. Поскольку покупка производится по фиксированной стоимости, менеджер заинтересован поднять стоимость акций предприятия. Опционы подходят для мотивации менеджеров организаций, акции которых котируются на биржах.

Отложенные бонусы выплачиваются не сразу, а на протяжении 2 или 3 лет. Но не все менеджеры соглашаются ждать вознаграждения так долго. Для юридических фирм и других консалтинговых компаний хорошим стимулом является партнерство.

К льготам можно отнести организацию медицинского обслуживания, многих специалистов привлечет возможность получения дополнительно корпоративной пенсии. Не менее привлекательны программы добровольного накопительного страхования.

Крупные организации предлагают сотрудникам льготные программы кредитования, которые предусматривают более выгодные условия, если сравнивать с существующими на рынке.

Работников с детьми и молодых специалистов привлечет оплата дорогостоящего образования. Предприятие может выдать сотруднику льготный заем. Кроме того, осуществляется списание суммы, если специалист отработал в организации определенное число лет.

Ряд фирм предлагает сотрудникам приобретать свои товары для личного пользования, такой стимул понравится персоналу производственных фирм.

Сегодня руководители организаций понимают, что здоровье персонала очень важно, ведь только здоровые люди могут эффективно трудиться. Именно поэтому предприятия поощряют занятия спортом, приобретая для своих работников членство в спортивных клубах.

**1.3 Критерии эффективности удержания персонала организации**

Критериями эффективности удержания персонала организации являются:

* повышение уровня удовлетворенности персонала процессом и результатами труда – данный критерий в первую очередь отражатет степень влияния введенных изменений в политику удержания на отдельных сотрудниках. Ощущение личного вклада в процесс труда и его результат, и возможно, где-то превосходства, является сильным стимулом для каждого. Присутствие данного критерия определяет эффективности используемой в организации политики удержания.
* повышение производительности труда каждого отдела организации – данный критерий главным образом отражает эффективность системы удержания персонала для рентабельности организации в целом. Влияние данного критерия на персонал выражается в понимамии каждым из сотрудников степени его участия и вовлеченности в достижение высоких результатов деятельности.
* снижение уровня текучести кадров персонала – выполнение данного критерия эффективности удержания персонала оказывает влияние на внутренее состояние климата в коллективе. Вступление нового сотрудника в уже сложившийся коллектив является стрессом не только для вновь поступившего, но и для второй стороны.
* повышение уровня сплоченности коллектива – как показывают результаты анализа климата в коллективе на примерах различных организаций, наиболее эффективно функционирует уже сложившийся коллективы, в котором сотрудники могут с легкостью найти подход друг к другу. Все это коренным образом сказывается на эффективность деятельности всего коллектива (отдела, подразделения и всей организации), а так же повышению исполнительности и улучшению трудовой дисциплины.
* снижение затрат времени и финансовых средств на процесс обучения вновь принятого сотрудника – данный критерий эффективности состоит в отсутствии необходимости ведения стажерского обучения, когда сотрудник включен в кадровый состав, но при этом не исполняет своих обязанностей в полной мере. Так же такой процесс предусматривает прикрепление к вновь принятому сотруднику одного из представителей отдела, занимающего данный участок работы. Это влечет за собой определенный размер оплаты обучающему сотруднику, что сказывается на снижение финансового результата и эффективности выполняемой работы.

Всем этим требованиям отвечает система вознаграждений на основе Ключевых показателей эффективности – KPI.

Вознаграждение за способности, оценка каждого сотрудника исходя из сравнения его достижений с достижениями других, возможно, более способных сотрудников может снижать самооценку, самоуважение и уверенность в своих силах.

Целесообразнее сравнивать результаты работы сотрудника с результатами его работы за предыдущий период и вознаграждать за его реальные усилия, позволившие обеспечить успех.

Интересной для анализа критериев эффективности является «модель соотношения уровня способностей и уровня мотивации сотрудника» (рисунок 3).

Формальное соответствие (низкая эффективность)

Полное соответствие (высокая эффективность)

Полное несоответствие (низкая эффективность)

Компенсаторное соответствие (средняя эффективность)

Слабая мотивация и удержание

Сильная мотивация и удержание

Низкие способности

Высокие способности

Рисунок 3 – Модель соотношения уровня способностей и уровня мотивации сотрудника

Данная модель ориентирует руководителя ориентироваться не только на профиль удержания персонала, но и мотивационную активность, а, значит, продумывать варианты материального и нематериального стимулирования сотрудника.

Все критерии эффективности удержания персонала можно подразделить на 2 группы: коммерческие показатели – количественные показатели, свидетельсвующие о рентабельности применяемого метода удержания персонала и его влияния на результат деятельности компании, а так же некоммерческие показатели – качественные, отражающие эффективность работы персонала .

В таблице 3 представлены основные показатели эффективности системы удержания персонала.

Таблица 3 – Основные показатели эффективности системы удержания персонала и система их измерения/расчета [13]

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели эффективности удержания персонала | Система измерения/ расчета |
| Коммерческие показатели | |
| Выручка | План/факт (отношение факта выручки к плану выручки) |
| Прибыль | План/факт (отношение факта прибыли к плану прибыли) |
| Дебиторская задолженность (ДЗ) | План/факт (отношение факта ДЗ к плану ДЗ) |
| Другие показатели | План/факт |
| Некоммерческие (качественные) показатели | |
| Своевременность подачи отчетов | План/факт (отношение фактического срока подачи отчета к плановому сроку подачи отчета) |
| Выполнение плана посещений клиентов | План/факт (отношение факта посещений клиентов к плану посещений клиентов) |
| Текучесть кадров | План/факт (отношение фактического % текучести кадров к плановому % текучести) |
| Кол-во новых привлеченных клиентов | План/факт (отношение фактического количества привлеченных клиентов к плановому количеству привлеченных клиентов) |
| Другие показатели | План/факт |

Перечисленные показатели эффективности системы удержания персоналапозволяют оценить эффективность мотивационной политики, реализуемой в отношении сотрудников. Применять их можно как для оценки работы всей организации, ее отдельных подразделений так и конкретных работников.

Основная цель анализа эффективности существующей системы удержания персонала состоит в повышении уровня эффективности деятельности каждого сотрудника и всей совокупности персонала в целом. Все это направлено на рост рентабельности деятельности компании.

Таким образом, при разработке системы удержания персонала организации необходимо учесть все разнообразие мотивирующих факторов, только тогда она будет эффективной и способствующей достижению целей организации.

**Выводы по разделу 1:**

Удержание персонала – это комплекс мер, который содействует моральному и материальному стимулированию сотрудников, а так же их профессиональному удовлетворению.

Сущесвует система методов по удержанию персонала, а так же комплекс инструментов, выбор которых зависит от специфики и масштабов деятельности компании.

Эффективность выбранного метода и набора инструментов определяется с помощью критериев оценки системы удержания персонала, среди которых отдельно можно выделить: личные успехи и достижения, повышение производительности труда каждого отдела организации и снижение уровня текучести кадров.

Все приведенные критерии условно можно подразделить на 2 группы: коммерческие (количественные) и некоммерческие (качественные).

Таким образом, при разработке системы удержания персонала организации необходимо учесть все разнообразие мотивирующих факторов, только тогда она будет эффективной и способствующей достижению целей организации.

# 

# 2 Анализ организационной деятельности и состояния удержания персонала ООО «Терра»

# 2.1 Краткая характеристика и анализ производственно-хозяйственной деятельности ООО «Терра»

Компания «Терра» осуществляет свою деятельность с 2004 г. и занимается демонтажем и сносом гражданских и промышленных зданий и сооружений, как в целом, так и демонтажем отдельных железобетонных конструкций. Компания имеет опыт работы в стесненных условиях и на особо опасных объектах, занимается разработкой грунта, устройством котлованов любой сложности, включая метод «Top-down», устройство шпунтового ограждения, включая «стена в грунте». Имея в своём распоряжении парк автотранспорта, так же занимается вывозом и утилизацией замусоренного грунта, строительного мусора и осуществляет поставку нерудных материалов. Компания ООО «Терра» зарекомендовала себя, как среди контрагентов, так и в строительной области в целом, ответственным исполнительным партнером.

Так же ООО «Терра» занимается сдачей строительной техники в аренду.  
В 2015 году компания официальным дилером компании Techking Tyre Limited и реализует также шины высокого качества.

Виды деятельности ООО «Терра»:

* Разборка и снос зданий, производство земляных работ;
* Монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений;
* Прочая розничная торговля в специализированных магазинах.

ООО «Терра» руководит исполнительный директор, в подчинении которого находятся 3 заместителя, курирующие ряд отделов (см. рисунок 4).

Первый заместитель – заместитель директора по экономике – осуществляет руководство и контроль над несколькими отделами: финансово-экономический отдел, плановый отдел и отдел маркетинга.

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Зам. директора по комплектованию

Главный инженер

Зам. директора по экономике

Сметно-договорной отдел

Отдел инженерной подготовки

Главный технолог

Отдел главного механика

Отдел маркетинга

Финансово-экономический отдел

Плановый отдел

Производственный отдел

Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Терра»

Деятельность финансово-экономического отдела представлена бухгалтерией (4 сотрудника) и экономистом, осуществляющим расчеты с заказчиками по выполненным работам, учет налога. Отдел маркетинга занимается заключение договоров, а так же привлечением и поиском новых заказчиков.

В подчинении главного инженера находится отдел главного механика, состоящий из 9 человек, отдел инженерной подготовки и главный технолог.

В обязанности главного технолога включается рассмотрение и утверждение изменений, вносимых в техническую документацию в связи с корректировкой технологических процессов и режимов производства, контроль за выполнением перспективных и текущих планов технологической подготовки производства, строгое соблюдение установленных технологических процессов, выявление нарушений технологической дисциплины и принимает меры по их устранению.

В перечень работ отдела главного механика входит разработка и утверждение графиков планово-подготовительного ремонта объектов и составление ПЭО, планирование мероприятий по повышению квалификации работников, а так же составление заявок и оформление заказов на производство ремонтных работ.

Отдел инженерной подготовки осуществляет контроль за обеспечением производства комплектующими изделиями, материалами, инструментом, за своевременностью оформления всей необходимой технической документации, разрабатывает месячные производственные программы и сменно-суточные задания по закрепленному участку работы. Сотрудники отдела участвуют в разработке и внедрении нормативов для оперативного планирования производства. Так же отдел осуществляет контроль комплектности незавершенного производства, соблюдения установленных норм заделов и календарных опережений в работе производственных подразделений, рассчитывает календарные графики загрузки оборудования с учетом более эффективного использования производственных мощностей, следит за их выполнением, анализирует работу цехов и участков, изыскивает возможности сокращения цикла изготовления продукции, выполнения работ (услуг), выявляет производственные резервы, разрабатывает предложения по их использованию.

Заместитель директора по комплектованию контролирует деятельность двух отделов: сметно-договорной и производственный отделы.

В сферу деятельности сметно-договорного отдела входит контроль за правильностью оформления договорной документации; оперативный учет выполнения договорных обязательств производственными подразделениями; оптимизация стоимости выполняемых работ, поверка их на соответствие нормативным расценкам и объемам работ указанных в задании; участие в разработке методик по определению стоимости работ. Производственный отдел выполняет непосредственно работу по выполнению заказов и реализации услуг.

Основные финансовые показатели ООО «Терра» представлены в таблице 4.

Коэффициент текущей ликвидности имеет значение больше 1, что свидетельствует о достаточной обеспеченности компании оборотными активами

Коэффициент быстрой ликвидности как в 2014, так и 2015 году значительно превышает нормативное значение.

На основании полученных значений коэффициента абсолютной ликвидности можно сделать вывод, что значительная часть текущих пассивов может быть погашена на дату составления баланса.

Таблица 4 – Динамика показателей финансового состояния ООО «Терра» в 2012-2015 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | | Нормативное  значение коэффициента |
| 2012 | 2014 | 2015 |
| Показатели ликвидности | | | | |
| Коэффициент текущей ликвидности | 2,3 | 2,3 | 3,3 | К>1 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 1,8 | 1,8 | 2,6 | 0,7<Кбл<1,0 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,42 | 0,42 | 0,64 | 0,5<Каб<0,2 |
| Показатели оборачиваемости | | | | |
| Оборачиваемость товарно-материальных запасов | 4,80 | 5,76 | 8,55 | - |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности | 5,15 | 4,65 | 13,26 | - |
| Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости | | | | |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами | 0,46 | 0,46 | 0,6 | Косс≥0,1 |
| Коэффициент ликвидности при мобилизации средств | 0,34 | 0,34 | 0,76 | 0,5 < Клмс< 0,7 |
| Чистый оборотный капитал | 143006 | 143006 | 215502 | ЧОК>0 |
| Коэффициент собственной  платежеспособности | 1,1 | 1,1 | 2,3 | - |

Коэффициент обеспеченности собственными средствами имеет высокое значение, что говорит о том, что предприятие финансирует ТА в основном за счет собственного капитала

Следовательно, анализ коэффициентов подтверждает, что ООО «Терра» находится в устойчивом финансовом положении. Коэффициенты отражают достаточную ликвидность и платежеспособность, которая существенно выше рекомендуемых показателей.

Основной целью любого коммерческого предприятия является получение прибыли. Рассмотрим насколько эффективна деятельность ООО «**Терра**» (таблица 5).

Как следует из таблицы 5 рост прибыли в 2014 году на 66439 тыс. руб. или на 47,7% связано с увеличением выручки от продаж на 336265 тыс. руб. или на 47,8%, ростом себестоимости продаж на 47% или на сумму 234854 тыс. руб., а также увеличением коммерческих расходов на сумму 36 284 тыс. руб. или на 65,5%.

Таблица 5 – Оценка прибыли от реализации

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2012 | 2014 | 2015 | Абсолютное отклонение | | Относите. Отклонение | |
| 2014 к 2012 | 2015 к 2014 | 2014 к 2012 | 2015 к 2014 |
| Выручка от реализации | 703789 | 1040054 | 1430291 | 336265 | 390237 | 47,8 | 37,5 |
| Себестоимость продаж | 497098 | 731952 | 1014280 | 234854 | 282328 | 47,0 | 38,6 |
| Валовая выручка | 206691 | 308102 | 416011 | 101411 | 107909 | 49,1 | 35,0 |
| Коммерческие расходы | 55433 | 91717 | 71815 | 36284 | -19902 | 65,5 | -21,7 |
| Управленческие расходы | 11920 | 10608 | 13430 | -1312 | 2822 | -11,0 | 26,6 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 139338 | 205777 | 330766 | 66439 | 124989 | 47,7 | 60,7 |

В 2015 году можно отметить продолжение роста прибыли на 124989 тыс. руб. Данный факт вызван увеличением выручки на 390237 тыс. руб., хотя и более медленными темпами 37,5%. При этом в 2015 году отмечено сокращение коммерческих расходов на сумму 19 902 тыс. руб. или на 21,7% и ростом себестоимости на 282328 тыс. руб. или на 38,6%.

Однако руководству компании необходимо добиваться дальнейшего сокращения затрат на реализацию, которые являются основным резервом роста прибыли от продаж.

Эффективность деятельности предприятия выражается показателем рентабельности (доходности). В этих целях необходимо использовать следующую аналитическую таблицу (таблица 6).

Таблица 6 – Расчет рентабельности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2012 | 2014 | 2015 | Отклонения (+/-) | |
| 2014 к 2012 | 2015 к 2014 |
| Выручка от реализации | 703789 | 1040054 | 1430291 | 336265 | 390237 |
| Себестоимость товаров, тыс. руб. | 497098 | 731952 | 1014280 | 234854 | 282328 |
| Прибыль от реализации товаров, тыс. руб. | 206691 | 308102 | 416011 | 101411 | 107909 |
| Рентабельность продаж, % | 29,4 | 29,6 | 29,1 | 0,2 | -0,5 |
| Рентабельность товаров, % | 41,6 | 42,1 | 41,0 | 0,5 | -1,1 |

По данным таблицы 6, можно отметить снижение рентабельности продаж в период с 2012 по 2015 год, что является отрицательным фактором деятельности ООО «Терра».

Произведем расчет влияния изменения цены и себестоимости работ/услуг методом цепных подстановок по формуле (1):

, (1)

где ВР0 и ВР1 – выручка от реализации работ/услуг в базисном и отчетном периодах; С0 – себестоимость реализованных работ/услуг в базисном периоде.

Тогда имеем:

В 2014 году:



В 2015 году:



2. Расчет изменения рентабельности продаж за счет увеличения себестоимости реализации (2) :

 , (2)

где С0 и С1– себестоимость реализованных услуг в базисном и отчетном периоде.

В 2014 году:



В 2015 году:



3. Общее влияние двух факторов:

В 2014 году:

0,234 + (-0,239) = -0,005%.

В 2015 году:

0,2 + (-0,204) = – 0,004%.

Таблица 7 – Динамика производительности труда ООО «Терра»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 год | 2014 год | 2015 год | Темп прироста,% | |
| 2014 к 2013 | 2015 к 2014 |
| Выручка от реализации, тыс. руб | 703789 | 1040054 | 1430291 | 47.78% | 37.52% |
| Среднесписочная численность персонала, чел | 39 | 53 | 57 | 35.90% | 7.55% |
| Производительность труда, тыс. руб | 18045.87 | 19623.66 | 25092.82 | 8.74% | 27.87% |

Данные таблицы 7 показывают тенденцию динамики производительности труда к увеличению. Анализируя динамику производительности труда необходимо учитывать влияние двух факторов: объемов выручки и динамики среднесписочной численности. Приведенные данные показывают опережающий темп роста выручки и численности в 2014 году относительно 2013 года: при увеличении объемов выручки на 47,78% за год, а так же расширении штата компании на 35,90%, прирост производительности составляет всего 8,74%. Анализ темпов прироста 2015 года так же демонстрирует опережающий темп прироста выручки над темпом прироста производительности труда. Исходя из этого можно сделать вывод о снижении эффективности работы персонала.

Таким образом, можно отметить, что ООО «Терра» в 2015 году отмечено снижения рентабельности продаж. Основными факторами, повлиявшими на снижения показателя явились изменение себестоимости и выручки от продаж.

**2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Терра»**

«Сердцем» управления персоналом ООО «Терра», является генеральный директор, который контролирует, а так же координирует деятельность всех структур предприятия, путем составления тактических и стратегически важных целей в работе ООО «Терра»

Именно генеральный директор издает приказы о приеме на работу, об их переводе и увольнении, так же принимает решения о вознаграждении, а так же о дисциплинарных взысканиях.

К системе управления персоналом также относятся руководители структурных подразделений организации. Любое кадровое решение в не зависимости было ли она принято менеджером по кадрам или генеральным директором, доводится до руководителя соответствующего подразделения, который в свою очередь доводит до трудового коллектива.

В ООО «Терра» есть отдел кадров, однако полностью он не укомплектован, и там находится менеджер по персоналу, а так же помощник менеджера по персоналу в их обязанности входят:

* + подбор персонала осуществление поиска, собеседование и отбора кандидатов;
  + ведение кадрового делопроизводства;
  + организация корпоративных мероприятий.

В связи с этим функции в управлении плавно переходят между генеральным директором, отделом кадров и руководителями отделов, что в конечно итоге ввиду недостаточной компетенции приводят к заметным проблемам в кадровом менеджменте ООО «Терра».

По состоянию на 01.01.2016 г. штат компании составила 57 человек, из них (таблица 6):

* административный персонал – 4 чел.;
* основной персонал – 53 чел.

Изменение их соотношения по годам за последние три года приведены в таблице 8.

Таблица 8 – Изменение соотношения численности сотрудников по годам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Годы | Общая численность персонала | Численность административного персонала | Численность основного персонала |
| 2013 | 39 | 5 | 34 |
| 2014 | 53 | 5 | 48 |
| 2015 | 57 | 4 | 53 |

Рост численности персонала обусловлен расширением деятельности ООО «Терра».

Для более детального анализа используем данные первичного учета. Составим аналитическую таблицу для ООО «Терра», в которой численность персонала 2015 года сравним с численностью 2014 года (таблица 9).

Таблица 9 – Структура персонала и обеспеченность кадрами ООО «Терра»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | 2014 г. | 2015 г. | Отклонение (+,-) | Темп роста, % | Уд. вес персонала, % | |
| 2014 год | 2015 год |
| Среднесписочная численность всего персонала, чел.  из него: | 53 | 57 | 4 | 107,5 | 100,0 | 100,0 |
| Служащие, в т.ч.:  Руководители  Специалисты | 52  4  48 | 54  4  50 | 2  -  2 | 103,9  100,0  104,2 | 98,1  7,6  90,6 | 94,7  7,0  87,7 |
| Служащие | 1 | 3 | 2 | 300,0 | 1,9 | 5,3 |

Структура персонала по категориям представлена на рисунке 5.

Рисунок 5 – Распределение сотрудников по категориям в 2015 году

Из данных таблицы 9 видно, что среднесписочная численность персоанала в 2015 году увеличилась против 2014 на 4 человека, темп роста составил 107,5%. При этом наблюдается увеличение численности, как служащих, так и специалистов. Из общего числа работающих в ООО «Терра» в 2015 году (57 человек) персонал распределяется по следующим категориям: руководители – 4 чел.; служащие – 3 чел.; специалисты – 50 чел.

Динамика структуры персонала по категориям (в % от общей численности) показана на рисунке 6.

Рисунок 6 – Динамика структуры сотрудников ООО «Терра» по категориям

Персонал является важнейшей частью социальной структуры фирмы и имеет свои характеристики. Системный анализ позволяет рассматривать персонал как взаимосвязь характеристик, выделенных по различным признакам: по возрасту; по уровню образования.

В ООО «Терра» работает персонал разных возрастных групп. Половозрастной состав персонала компании приведен в приложении 2. Наибольшую группу составляют сотрудники от 30 до 50 лет – 42 человека.

Персонанл в возрасте до 30 лет – 11 человек. Далее идёт персонал старше 50 лет – 4 человека. Распределение по возрастным группам (в % от общей численности) представлено на рисунке 7.

Рисунок 7 – Распределение персонала по возрастным группам

Наиболее трудоспособными является персонал в возрасте до 30 лет. Средний стаж работы персонала фирмы рассчитывается по формуле (3):

, (3)

где:

∑xifi – сумма произведения стажа на число персонала;

∑fi – общая численность персонала.

Средний стаж работы персонала представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Средний стаж работы персоанла на 2015 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаж, лет, xi | Число  персонала, fi | Удельный вес в % | xifi | Накопленные  частоты |
| 1  2  4  **5**  8  10  15 | 6  10  6  **15**  9  5  6 | 10,5  17,5  10,5  26,3  15,8  8,9  10,5 | 6  20  24  75  72  50  90 | 6  16  22  37  46  51  **57** |
| Итого | **57** | 100 | 337 |  |

Xар.взв. = 337/57 = 5,9 (лет).

Средний стаж работы персонала на 2015 г. составляет 5,9 лет.

Наиболее часто встречающийся стаж 5 лет (рисунок 8).

Рисунок 8 – Соотношение количества сотрудников со стажем работы

Уровнем качественного состава кадров во многом определяется эффективность функционирования ООО «Терра», поскольку от личных и деловых качеств сотрудников, их образовательного уровня зависит качество принимаемых решений и результаты их реализации.

Сравнительный анализ изменения качественного состава персонала компании по уровню образования за последние три года приведен в таблице 11.

Таблица 11 – Качественный состав персонала по уровню образования

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2014 год | | 2015 год | |
| чел. | % от общей численности | чел. | % от общей численности |
| Высшее профессиональное | 12 | 22,6 | 14 | 24,6 |
| Среднее профессиональное | 41 | 77,4 | 43 | 75,4 |
| Общая численность персонала, чел. | 53 | | 57 | |

Динамика качественного состава сотрудников показана на рисунке 9.

Рисунок 9 – Динамика качественного состава персонала

Уровень квалификации персонала к 2015 г. возрастает, увеличивается численность персонала с высшим образованием, со средним (полным) и специальным образованием, тем самым, повышается работоспособность сотрудников с высшим образованием.

Интенсивность движения персонала характеризуется коэффициентами: оборота по приему; оборота по выбытию; общего оборота; сменяемости кадров; текучести кадров. Для анализа динамики показателей движения кадров рассмотрим таблицу 12.

Таблица 12 – Динамика показателей движения кадров

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 год | 2015 год | Темп роста, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 53 | 57 | 107,5 |
| Принято – всего | 21 | 13 | 61,9 |
| Выбыло – всего, в т.ч.: | 7 | 9 | 128,6 |
| по собственному желанию | 4 | 8 | 200,0 |

Продолжение таблицы 12.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| уволено за прогул и др. нарушения труд. дисциплины | 3 | 1 | 33,3 |
| Коэффициенты:  оборота по приему | 0,40 | 0,23 | 57,5 |
| оборота по выбытию | 0,13 | 0,16 | 123,1 |
| общего оборота | 0,53 | 0,39 | 73,6 |
| текучести кадров | 0,13 | 0,16 | 123,1 |

Из данных таблицы 12 видно, что в ООО «Терра» коэффициент текучести кадров в 2015 году выше, чем в 2014 году. Причины, вызвавшие увеличение коэффициента текучести связаны с ростом количества уволенного персонала по собственному желанию, а это, естественно, является отрицательным показателем для руководства организации, так как это связано с социальными проблемами в коллективе и отсутсвием необходимых условий труда. Необходимо отметить также, что в компании произошло увеличение коэффициента оборота по выбытию на 23,1%, и снижение коэффициента оборота по приему на 42,5%, что соответственно повлекло за собой изменение коэффициента общего оборота на 26,4%.

Основная причина увольнений по собственному желанию состоит в несоответствии требуемого результата и объема возлагаемых обязанностей размеру оплаты труда.

Выше представленный вывод указывает на необходимость разработать мероприятия по стабилизации положения сменности кадров на данный момент, поскольку существующая текучесть персонала превышает норму данного показателя (8-10%) и способствует снижению эффективности работы фирмы. Сравнительный анализ изменения общей численности персонала и количества уволенных за последние три года приведён в таблице 13.

Таблица 13 – Изменение общей численности персонала ООО «Терра»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Годы | Общая численность персонала | Количество уволенных | Количество принятых |
| 2013 | 39 | 7 | 5 |
| 2014 | 53 | 7 | 21 |
| 2015 | 57 | 9 | 13 |

Динамика выбытия и поступления сотрудников за последние три года показана на рисунке 10.

Рисунок 10 – Динамика выбытия и поступления сотрудников

В целом же уровень текучести (увольнение персонала по собственному желанию и за однократное грубое нарушение трудовых обязанностей) достаточно значительный для принятия мер по стимулированию и удержанию рабтников компании. Это объясняется высокими требованиями к результатам труда, социальной политикой фирмы.

Для изучения причин текучести кадров следует периодически проводить социологические исследования и наблюдения с целью изучения происходящих изменений в качественном составе руководителей и специалистов, т.е. в квалификации, стаже работы, специальности, образовании, возрасте и т.п.

Кадровая политика организации ООО «Терра» направлена на формирование высококвалифицированного кадрового ресурса, на обеспечение эффективной работы путем системы отбора, а так же подготовки, мотивации и адаптации труда сотрудников организации.

В условиях рыночной экономики, многие предприятия самостоятельно определяют формы и системы оплаты труда работников, не допуская уравнительности; вводят различные доплаты (за совмещение профессий, увеличение объема выполняемых работ и т.д.).

При этом доплаты могут выплачиваться без каких-либо ограничений, но за счет и в пределах экономии фонда заработной платы высвобожденных работников. Для анализа использования фонда заработной платы ООО «Терра» составим таблицу 14.

Таблица 14 – Анализ динамики фонда заработной платы, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории персонала | 2014 г. | 2015 г. | | Отклонения  (+, -) | | Темпы роста, % | |
| план | факт | от плана | от 2014 года | по плану | факт |
| Фонд зарплаты всего персонала в т.ч.: ПП  из него:  специалисты  руководители | 17648,6  16088  1452 | 18132  16200  1680 | 17452,8  15600  1608 | -679,2  -600  -72 | -195,8  -488  156 | 96,3  96,3  95,7 | 98,9  97,0  110,7 |
| рабочие | 108,6 | 252 | 244,8 | -7,2 | 136,2 | 97,2 | 225,4 |

По приведенной таблице 14 можно судить об абсолютных отклонениях в использовании фонда заработной платы.

Фонд заработной платы в 2015 году снизился по сравнению с плановым объемом на 679,2 тыс. руб., уменьшение по сравнению с 2014 годом составило 195,8 тыс. руб. В разрезе категорий можно видеть более точную характеристику изменения фонда заработной платы.

Категория специалистов подвержена значительному снижению величины фонда заработной платы на 488 тыс. руб. и 600 тыс. руб. относительно 2014 года и плана соответственно. Объясняется это, прежде всего, изменением в форме оплаты труда персонала.

Однако абсолютное отклонение само по себе не характеризует использование фонда заработной платы, т.к. этот показатель определяется без учета степени выполнения плана или изменения против показателей прошлого года. Поэтому необходимо определять и относительное отклонение по фонду заработной платы.

Определенные выводы о рациональности использования фонда зарплаты можно сделать при анализе структуры и наличии непроизводительных выплат в его составе (таблица 15).

Отмечен рост сумм материальной помощи, доля которой по всем категориям персонала в 2015 году увеличилась на 0,03% по сравнению с 2014 годом, а также доплаты связанные со сверхурочной работой (замена недостающих работников) в 2015 году – на 0,01, что характеризует руководство ООО «Терра» с положительной стороны, отмечая при этом его заботу о персонале.

Таблица 15 – Характеристика структуры фонда зарплаты персонала

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Виды выплат** | **2014 год** | | **2015 год** | |
| **тыс. р.** | **уд. вес, %** | **тыс. р.** | **уд. вес, %** |
| Фонд зарплаты  в т.ч. оплата простоев не по вине сотрудника  оплата за время вынужденного прогула  суммы, материальной помощи  оплата сверхурочной работы  доплаты в связи с отклонениями от нормальных условий работы | 17648,6  -  -  34,55  23,08  27,21 | 100,0.  -  -  0,20  0,13  0,15 | 17452,8  -  -  39,63  24,51  28,61 | 100,0  -  -  0,23  0,14  0,16 |

С целью определения эффективности управления была рассмотрена система показателей, всесторонне характеризующих деятельность ООО «Терра» и эффективность его системы управления.

1. Коэффициент управляемости, характеризующий степень средней загруженности каждого руководителя с учетом нормы управляемости (по количеству подчиненных), рассчитывается по формуле (4):

*Куп* =   , (4)

где, z – число уровней управления;

m – число руководителей данного уровня управления;

Hф и Hн – фактическое и нормативное число работников, приходящееся в среднем на одного руководителя данного уровня управления.

Норматив Куп = 0,5 – 1.

Куп2014 = 2/1 \* (48/45) = 1,34; Куп2015 = 2/1 \* (50/45) = 2,22

Таким образом, можно отметить, что в ООО «Терра» коэффициент управляемости в 2014 и 2015 годах превышает установленный норматив, что говорит о высокой загруженности руководителя подчиненными.

2. Коэффициент экономической эффективности управленческой деятельности Кэ рассчитывается как отношение прибыли П (дохода) к численности аппарата управления Чау по формуле (5):

Кэ =  , (5)

Кэ2014= 3081/4 = 770,3; Кэ2015= 4160/4 = 1040,0

В 2015 году увеличился коэффициент экономической эффективности в 1,12 раза по сравнению с 2014 годом, что говорит об улучшении управленческой деятельности руководства фирмы.

3. Коэффициент результативности управления фирмой и предоставления услуг Кэу показывает – отношение объема предоставленных услуг V к численности аппарата управления Чау, определяется по формуле (6):

Кэу =  , (6)

Кэу2014 = 10400/4 = 2600,0; Кэу2015 = 14302/4 = 3576

В 2015 году наблюдается снижение коэффициента результативности управления фирмой и предоставления услуг в 1,2 раза по сравнению с 2014 годом.

4. Экономическая результативность деятельности (рентабельность) показывает коэффициент Кэр, рассчитываемый как отношение прибыли П (дохода) к общей сумме затрат на производство и реализацию услуг за год Зпр по формуле (7):

Кэр =  , (7)

Кэр2014 = 3081/7319,5 = 0,42; Кэр2015 = 4160/10142,8 = 0,41

Экономическая результативность деятельности фирмы незначительно, но снизилась на 0,01 процентных пункта в 2015 году по сравнению с 2014 годом.

С целью оценки трудового потенциала ООО «Терра» необходимо определить следующие показатели.

1. Коэффициент занятости персонала в аппарате управления Кз, характеризующий долю работников аппарата управления Чау в общей численности производственного персонала Чппр, рассчитывается по формуле (8):

Кз **=  ,** (8)

Норматив – 0,04 – 0,07.

Кз2014 = 4/53 = 0,08; Кз2015 = 4/57 = 0,07

В ООО «Терра» доля работников аппарата управления в общей численности производственного персонала не превышает норматив.

2. Показатель уровня квалификации работников Пкр рассчитывается по формуле (9):

Пкр**=  ,** (9)

Чау – численность работников аппарата управления с необходимым базовым образованием. Норма Пкр = 1.

Чау2014 = 4/4 = 1; Чау2015 = 4/4 = 1

Что говорит о квалифицированном аппарате управления ООО «Терра».

Делая оценку кадровой политики фирмы ее можно охарактеризовать как не достаточно эффективную.

Это характеризуется тем, что управленческий аппарат имеет высокую загруженность, а среди персонала наблюдается снижение производительности труда.

Причинами могут служить как технические условия труда, так и социальные.

Но при этом хотелось бы отметить, что руководители предприятия обладают высокой квалификацией, и в свою очередь способствуют повышению экономической результативности деятельности общества и его рентабельности.

Далее рассмотрим систему управления персоналом в исследуемой организации. Структура управления организации имеет традиционный простой вид, при этом необходимо отметить отсутствие в ней службы по управлению персоналом.

Функциональные взаимосвязи системы управления персоналом представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Функциональные взаимосвязи системы управления персоналом

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование функций управления персоналом | Функциональные подразделения и должностные лица | | | | | |
| Ген. директор | Зам.Ген.  директора | Главный бухгалтер | Юр. отдел | Отдел продаж | Отдел технического обслуживания |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Применение основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров | - | С, Р | О | С,О | - | - |

Продолжение таблицы 16.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда | Р | О | - | У | У | У |
| вопросы перевода на другую работу внутри организации, выдвижение на более высокие должности, увольнение | Р | О | - | - | У | У |
| Подготовка, переподготовка, кадров | - | Р, О | - | - | У | У |
| повышение квалификации кадров | - | Р, О | - | - | У | У |
| Аттестация рабочих мест и должностей | - | Р, О | - | - | У | У |
| структура заработной платы с учетом социальных льгот | - | Р | О | - | - | - |
| разработка отдельных статей коллективного договора | - | Р | - | П, О | - | - |
| Социальные вопросы анализ и выявление причин социальной напряженности | - | Р | - | - | У | У |
| Условия труда и техника безопасности | - | Р | О | У | - | - |

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение и оформляет необходимые документы;

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С- согласовывает подготовленный документ по функции;

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ;

Из таблицы 16 видно, что выполнение обязанностей и функций кадровой службы происходит следующим образом:

**Административная деятельность.** Применение основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров.

*Исполнение* возложено на главного бухгалтера, Юридический отдел.

*Контроль* – Заместитель Генерального директора.

**Трудоустройство.** Прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, вопросы перевода на другую работу внутри организации, выдвижение на более высокие должности, увольнение.

*Исполнение* возложено на Заместителя Генерального директора, Юридический отдел.

*Контроль –* Генеральный директор.

**Подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров.** Сюда относятся все вопросы, связанные с выявлением потенциальных возможностей сотрудников фирмы, определения путей их продвижения по служебной линии.

*Исполнение* – Линейные руководители (начальник отдела продаж, отдела маркетинга и т.д.),

*Контроль* – Зам. Генерального директора.

**Материальное вознаграждение.** Аттестация рабочих мест и должностей, структура заработной платы с учетом социальных льгот, изучение рынка труда, разработка отдельных статей коллективного договора.

*Исполнение* – Линейные руководители (начальник отдела продаж, отдела маркетинга и т.д.), главный бухгалтер, Юридический отдел.

*Контроль* – Зам. Генерального директора.

**Социальные вопросы** анализ и выявление причин социальной напряженности.

*Исполнение* линейные руководители, Юридический отдел.

**Условия труда и техника безопасности**

*Исполнение* линейные руководители.

Таким образом, в реальной жизни организации функции кадровой службы структурно разобщены между отделами: юридический отдел, бухгалтерия, отдел продаж, технический отдел и т.д., которые выполняют функции управления персоналом. В связи с этим существует сложность создания высокопрофессиональной эффективной команды занятой управлением персоналом (кадровой службы). Схожие проблемы возникают с разработкой будущей кадровой стратегии, с пересмотром функций и методов работы с персоналом, с системами планирования, мотивации и стимулирования персонала и другими функциями кадровой службы организации.

Стоит отметить особенности применяемой системы подбора и управления персонала ООО «Терра».

На каждую должность в ООО «Терра» имеются должностные инструкции, разработанные к привязке к конкретному месту с указанием исключительно конкретных обязанностей.

Потребность в персонале определяется руководством организации и основывается на изменении объема работ.

Долгосрочное кадровое планирование в ООО «Терра» не проводится, как правило, при освобождении штатной единицы - объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявления в СМИ или своим работникам, то есть, используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов.

До принятия решения о приеме на работу кандидат проходит следующие этапы отбора:

- предварительная беседа с директором

- заполнение бланка заявления;

- заполнение анкеты;

- прохождение психологического тестирования;

- проверка послужного списка;

- собеседование с начальником отдела, куда требуется работник, и принятие решения.

Важным аспектом в системе отбора и подбора персонала является стажировка вновь принятого персонала. Во-первых, процесс стажировки позволяет выявить реальную степень компетентности принятого сотрудника, во-вторых, за время стажировки работник имеет возможность в более спокойной обстановке ознакомиться с работниками предприятия, процессом производства.

При поступлении на работу в ООО «Терра» проводится обязательная для всех стажировка на рабочем месте. Приказом назначается ответственный за стажировку, который получает доплату в размере 25% от должностного оклада стажируемого.

Период стажировки не может быть менее двух недель. Обычно ее продолжительность - один месяц. Во время стажировки кандидата на замещение должности знакомят с руководящими документами, должностной инструкцией, с инструкциями по действиям в особых случаях, с требованиями охраны труда, техники безопасности, противопожарной безопасности, с эксплуатационно-технической документацией оборудования, которое предстоит обслуживать.

Для повышения профессионального уровня сотрудников в ООО «Терра» постоянно проводится работа по развитию персонала. Руководящие работники и специалисты компании обучаются на курсах и семинарах.

К числу методов профессионального обучения на рабочем месте, используемых в компании, является производственный инструктаж. Данный метод представляет собой введение в специальность, адаптацию нового сотрудника, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой.

Использование метода смены рабочего места (ротация) позволяет обучающимся работникам получить представление о многогранности деятельности и производственных задачах компании. В частности внутри отдела происходит ротация персонала по сегментам рынка, по целевым группам и т.д. Кроме того, специалисты отдела принимают участие в работе других отделов.

Для обучения и ознакомления работников с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном приятии на себя некоторой доли ответственности в компании практикуется метод, целью которого является использование работников в качестве ассистентов и стажеров.

Здесь необходимо отметить, что практика использования большего количества методов обучения на рабочем месте обусловлена меньшими расходами на обучение персонала в компании. Кроме того, обучение квалифицированных кадров в компании имеет следующие преимущества:

* методика обучения составляется с учетом специфики деятельности в компании.
* передача знаний осуществляется простым наглядным способом.
* результат легко контролируется.

Однако при этом данные преимущества уменьшаются под воздействием следующих факторов:

1. Отсутствие опытных преподавателей.
2. Дополнительная загрузка и отвлечение от основной профессиональной деятельности большого количества опытного персонала, поскольку в сфере обучения нет точно установленных лиц, отвечающих за повышение квалификации работников.
3. отсутствие соответствующей инфраструктуры,
4. отсутствие разработок новых методов и форм обучения, отвечающим новым требованиям, предъявляемым к персоналу, в силу быстроменяющейся рыночной ситуации.

При этом при использовании внепроизводственного обучения обучение квалифицированных кадров проводится, как правило, опытными преподавателями в широком диапазоне своего опыта, однако потребности ООО «Терра» при этом не всегда в достаточной степени учитываются.

Для проведения анализа использования кадрового потенциала ООО «Терра» следует применить показатели комплексной оценки работников, полученные в результате проведения аттестации.

Далее выявим соответствие/несоответствие фактического уровня трудового потенциала необходимому и степень использования трудового потенциала. Следует построить круговые диаграммы по каждому показателю, характеризующему трудовой потенциал работников, а также диаграмму, характеризующую использование трудового потенциала работников по всем показателям.

Таблица 17 – Показатели комплексной оценки работников ООО «Терра»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Оцениваемый показатель, характеризующий трудовой потенциал работников | Количество работников, чел. | | | |
| Не отвечает требованиям к должности | Отвечает  требованиям к должности | Превышает уровень требований к должности | Значительно превышает требования к должности |
| Уровень квалификации | 5 | 38 | 15 | - |
| Уровень образования | 6 | 42 | 10 | - |
| Профессиональная подготовка | 6 | 40 | 9 | 3 |
| Средний показатель: | 6 | 40 | 11 | 1 |

Рисунок 11 – Структура работников ООО «Терра» (по оценке уровня квалификации)

Из рисунка 11 видно, что наибольшую долю – 65% персонала, составляют работники, уровень квалификации которых отвечает требованиям занимаемой ими должности. Следующую категорию – 26% – составляют работники с уровнем квалификации, несколько превышающим должностные требования. Есть работники, чей уровень квалификации недостаточен для выполнения должностных обязанностей – 9% сотрудников.

Рисунок 12 – Структура работников ООО «Терра» (по оценке уровня образования)

Из рисунка 12 видно, что наибольшую долю – 73% персонала, составляют работники, уровень образования которых отвечает требованиям занимаемой ими должности. Следующую категорию – 17% – составляют работники с уровнем образования, несколько превышающим должностные требования. Есть работники, чей уровень образования недостаточен для выполнения должностных обязанностей – 10% сотрудников.

Рисунок 13 – Структура работников ООО «Терра» (по оценке профессиональных характеристик)

Из рисунка 13 видно, что уровень трудового потенциала наибольшей части работников отдела продаж – 69% сотрудников – соответствует требуемому для выполнения должностных функций. Однако существенную долю – 16% – персонала составляют работники, профессиональные качества которых превышают требования должности. Есть так же работники, трудовой потенциал которых не используется в процессе работы, значительно превышая требуемый для выполнения должностных обязанностей уровень (5% сотрудников).

В таблицы 18 представлены исходные данные для расчета показателей эффективности различных методов обучения, полученные посредством ведения статистики обучения персонала организации.

Таблица 18 – Данные для расчета показателей эффективности различных методов обучения персонала ООО «Терра»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Методы обучения персонала | | | | |
| Производственный инструктаж | Ротация | Использование работников в качестве ассистентов | Семинары | Курсы обучения |
| Количество сотрудников, обучавшихся с помощью указанного метода, чел. | 14 | 3 | 9 | 10 | 6 |
| из них:  количество сотрудников, уволившихся в течение 1 года | 7 | 0 | 7 | 5 | 3 |
| количество сотрудников, продвинувшихся по службе в течение года | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 |

Среди представленных методов – производственный инструктаж, смена рабочего места (ротация), использование работников в качестве ассистентов (стажеров), семинары, курсы обучения. Прямые затраты ООО «Терра», при использовании различных методов обучения представлены в табл. 18, а затраты за анализируемый период составили 199,6 тыс. руб.

Таблица 19 – Эффективность различных методов обучения персонала ООО «Терра»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Метод набора** | **Прямые затраты, тыс. руб.** | **Количество работников прошедших обучение, чел.** | **Косвенные затраты, тыс. руб.** | **Численность работников, повысивших свой профессиональный уровень при использовании метода, чел.** | **Коэффициент качества обучения** | **Затраты на единицу труда, тыс. руб.** |
| 1. Производственный инструктаж | 12 | 25 | 94,25 | 19 | 0,32 | 30,8 |
| 2. Ротация | 45 | 3 | 11,31 | 2 | 0,76 | 8,76 |
| 3. Использование работников в качестве ассистентов | 108 | 2 | 7,54 | 2 | 0,31 | 15,38 |
| 4. Семинары | 7,2 | 15 | 56,55 | 9 | 0,57 | 12,8 |
| 5. Курсы обучения | - | 8 | 30,16 | 4 | 0,31 | 97,3 |
| Всего: |  | 53 | 199,6 | 36 |  |  |

Косвенные затраты распределяются пропорционально количеству сотрудников, проходящих процедуры обучения по определенному методу.

Зн.косв.1 = 25 х 199,6 / 53 = 94,25 (тыс. руб.)

Рассчитаем затраты на единицу труда:

Зед.тр.1 = (19 + 94,25) / (19 х 0,32) = 30,8 (тыс. руб.).

В таблице 20 показаны оценки, полученные работниками при прохождении аттестации.

Таблица 20 – Исходные данные для расчета показателя качества обучения

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Средняя оценка группы работников, прошедших обучение с помощью метода\*, балл | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Освоение новых знаний, навыков работы | 3,4 | 4,8 | 3,4 | 4,5 | 3,3 |
| 2. Повышение профессиональных качеств | 3,5 | 4,9 | 3,8 | 4,7 | 3,5 |
| 3. Получение навыков решения проблем | 3,4 | 4,5 | 3,5 | 4,8 | 3,4 |
| 4. Дисциплина | 3,5 | 4,7 | 3,6 | 4,7 | 3,5 |
| 5. Психологическая совместимость с группой | 4,0 | 4,4 | 4,0 | 4,9 | 4,0 |
| 6. Творческий подход к работе | 3,3 | 5 | 3,3 | 4,6 | 3,3 |
| Сумма средних оценок: | 21,2 | 28,3 | 21,7 | 28,4 | 21,0 |

Здесь для оценки работников используется 5-балльная шкала; так, сумма наивысших из возможных оценок по всем 6-ти показателям составляет 30 баллов (5 х 6).

Коэффициент качества обучения:

|  |  |
| --- | --- |
| К1.1 = 21,2 / (5 х 6) = 0,71;  К1.2 = 0,94;  К1.3 = 0,72;  К1.4 = 0,95;  К1.5 = 0,7; | |
| К3.1 = (12 – 9) / 12 = 0,25;  К3.2 = 1;  К3.3 = 0,22;  К3.4 = 0,44;  К3.5 = 0,25; | |
| К2.1 = 0;  К2.2 = 0,33;  К2.3 = 0;  К2.4 = 0,33;  К2.5 = 0; |
| Кк.1 = (0,71 + 0,25) / 3 = 0,32;  Кк.2 = 0,76;  Кк.3 = 0,31;  Кк.4 = 0,57;  Кк.5 = 0,31. | | |

Из табл. 20 видно, что наиболее эффективными методами обучения персонала ООО «Терра» являются:

* использование семинаров;
* ротация.

Наименее эффективным для ООО «Терра» методом обучения персонала является использование работников в качестве ассистентов.

Статистические данные применения различных методов внешнего (курсы, семинары и т.д.) и внутреннего обучения персонала (инструктаж, ротация и т.д.) приведены в таблицах 21 и 22.

Таблица 21 – Частота применения методов оценки при различных методах внешнего обучения персонала, %

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Методы оценки | Неквалифицированные работники | Молодежь, отобранная для обучения | | Квалифицированные работники | Работники без руководящих заданий | Молодые специалисты приходящие на тренинг | Руководящий состав на различных уровнях управления | | |
| технического | коммерческого | нижний | средний | верхний |
| Беседы в группе или дискуссии | 0 | 18 | 35 | 1 | 10 | 33 | 17 | 12 | 11 |
| Тестирование личности | 2 | 10 | 10 | 3 | 6 | 7 | 7 | 8 | 5 |
| Психофизические характеристики | 5 | 39 | 40 | 5 | 5 | 11 | 4 | 3 | 2 |
| Умственные способности | 2 | 28 | 35 | 0 | 5 | 8 | 4 | 2 | 0 |
| Биографический опросник | 9 | 10 | 12 | 12 | 11 | 17 | 16 | 15 | 15 |
| Метод «Центр оценки» | 0 | 0 | 11 | 3 | 9 | 40 | 14 | 15 | 12 |
| Пробная работа | 8 | 27 | 12 | 22 | 17 | 12 | 9 | 9 | 8 |
| Экспертная оценка | 71 | 70 | 60 | 72 | 54 | 53 | 52 | 53 | 53 |

Таблица 22 – Частота применения методов оценки при внутрифирменном обучении персонала, %

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Методы оценки | Неквалифицированные работники | Квалифицированные работники | Работники без руководящих заданий | Молодые специалисты, приходящие на тренинг | Руководящий состав на различных уровнях управления | | |
| нижний | средний | верхний |
| Личное тестирование сотрудника | 70 | 78 | 91 | 72 | 83 | 84 | 77 |
| Мнение непосредственного начальника | 64 | 73 | 70 | 48 | 86 | 83 | 74 |
| Мнение сотрудников | 36 | 43 | 66 | 59 | 73 | 72 | 57 |
| Испытательная передача заданий желаемого рабочего места (целевой позиции) | 14 | 32 | 34 | 26 | 40 | 34 | 20 |
| Пробная работа | 8 | 18 | 11 | 5 | 5 | 3 | 2 |
| Метод «Центр оценки» | 0 | 0 | 5 | 24 | 21 | 20 | 19 |
| Экспертная оценка | 20 | 18 | 7 | 7 | 5 | 7 | 8 |

Обучение, осуществляемое внутри организации, способствует совершенствованию навыков и знаний работающих, но не может изменить ни уровня способностей, ни характерных особенностей каждого человека. Поэтому в тех областях, где фирма нуждается в радикальных средствах повышения производительности, качества работы, обучение работников в виде семинаров и различных курсов, тренингов, мощное средство решить существующие проблемы в этой области.

Оплата в компании производится согласно установленных окладов.

Предусмотрены доплаты за:

* совмещение и замещение недостающих сотрудников – 10% от оклада.
* премии по итогам года – 15% от оклада сотрудника.

Кроме того, сотрудникам фирмы оплачиваются листы нетрудоспособности (больничные), выплачиваются разовые пособия на свадьбу, похороны. Сумма выплаты устанавливается на усмотрение руководства.

К праздничным датам – 8 марта, 23 февраля, Новый год – работникам фирмы делаются небольшие выплаты в виде премий.

Ее размер зависит от решения руководства о выплате или нет, а также резервного фонда, предусмотренным руководством для таких случаев.

Один из минусов который влияет на текучесть молодых сотрудников являются заметные недостатки в процессе адаптации в организации. Во время найма на работу соискателю дают ознакомиться с предварительной информацией об организации.

Следующим этапом идет его ознакомление с требованиями к работе, ее эффективное выполнение.

В процессе адаптации недостаток внимания в социально-психологической адаптации.

Оценка эффективности процесса адаптации ООО «Терра» представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Оценка эффективности процесса адаптации ООО «Терра»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Формула расчета | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| Эффективность процесса адаптации (Х) | X=Y/Z х 100%,  где X – процент работников, прошедших испытательный срок и закрепившихся в организации по итогам периода адаптации;  Y – число работников, прошедших испытательный срок и адаптировавшихся в организации;  Z – общая численность работников, принятых за указанный период в организацию. | 3/3 х 100 = 100% | 1/2 х 100 = 50% | 2/5 х 100 = 40% |

Из приведенной таблице видно, что эффективность процесса адаптации персонала снижается, при этом значительными темпами в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизился на 10%.

Чтобы определить направление исследований и разработок, необходимо, прежде всего, понимание того, что конкретно не устраивает сотрудников компании. Выявить основные факторы неудовлетворенности позволяет опрос, проведенный руководством компании среди сотрудников в рамках исследований состояния различных сфер деятельности организации, в том числе и кадровой.

ООО «Терра» динамично развивается. В ближайшее время прогнозируется все большее развитие предоставляемых услуг, а, следовательно, увеличение и рост числа клиентов организации. В связи с этим, планируется увеличить численность квалифицированных специалистов, как управленческого, так и производственного персонала.

**2.3 Анализ деятельности по удержанию персонала в ООО «Терра»**

В силу отсутствия в организации кадровой службы, в функциональные обязанности заместителя Генерального Директора также входит контроль за процессом набора работников и их распределение по рабочим местам при непосредственном участии начальников подразделений (официальное введение в должность), что определяется одним термином – кадровое обеспечение. При всей сложности данного процесса, большой дополнительной нагрузки на зам. Генерального Директора и линейных руководителей, организация обеспечивает себя рабочим и управленческим персоналом, как на короткий, так и на длинный срок.

Набор новых сотрудников заключается в привлечении кандидатов на свободные вакансии, предоставляемые ООО «Терра»; затем отбираются лучшие претенденты. Данные функции исполняются линейным руководителем структурного подразделения (начальником отдела), который выявил потребность в дополнительном работнике.

Способом привлечения персонала в организацию является поиск на вакантные места кандидатов, ищущих работу.

Если нет кандидатов из внутренних резервов, сначала подбираются подходящие кандидаты извне. Для этого существуют следующие возможности:

* запросы к бирже труда или другим организациям, занимающимся вопросами трудоустройства;
* контакты со специализированными учебными заведениями;
* объявления в региональных или межрегиональных ежедневных и еженедельных газетах;
* объявления в профессионально специализированных периодических изданиях;
* поручение консультанту по кадрам.

Основная задача подбора и расстановки персонала заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы.

**Основными направлениями развития кадрового потенциала** ООО «Терра» **является:**

* оптимизация численности персонала;
* организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
* периодическая оценка персонала в форме аттестации;
* совершенствование системы формирования и работы с резервом кадров, обеспечение карьерного роста и продвижения молодых специалистов;
* внедрение современных методик компенсации и мотивации труда;
* осуществление эффективной кадровой политики, используя новейшие кадровые технологии.

Среди перечисленных в п. 1.2. возможных методов удержания персонала в ООО «Терра» применимо два: выплата компенсационного пакета и система внутренних коммуникаций персонала.

Таблица 24 - Компенсационный пакет ООО «Терра»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование данных | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| Оплата за отработанное время всего, в том числе: | 17648,6 | 18132 | 17452,80 |
| Оплата по тарифным ставкам | 13972,10 | 14313,30 | 13575,10 |
| Регулирующие выплаты стимулирующего характера, всего, из них: | 3676,50 | 3818,70 | 3877,70 |
| Премии за основные результаты деятельности | 2301,90 | 2365,10 | 2276,40 |
| Вознаграждение по итогам работы за год | 1374,6 | 1453,6 | 1601,30 |

Оплата по тарифным ставкам представляет собой гарантированную постоянную часть заработной платы, от которой идет отсчет всех компенсационных и гарантированных выплат, в то время как регулярные поощрительные выплаты представляют собой переменную часть заработной платы, т. е. часть, увязанную с индивидуальными и коллективными результатами труда.

Чем выше размер поощрительных выплат и особенно премий за основные результаты работы в сравнении с тарифной оплатой, тем, как правило, хуже на предприятии организация производства и труда и тем субъективнее оценки фактических результатов деятельности работников.

Структура ООО «Терра» предопределяет и направления коммуникационных потоков в ней, то есть, движения сообщений по различным каналам, между различными отделами и ее сотрудниками:

* вертикальные коммуникационные потоки идут от администрации к рядовым членам (приказ, постановка задач, убеждение, поддержка, контроль, кризисная коммуникация) и от рядовых членов к администрации (отчет, запрос, служебная записка, профсоюз, собрание);
* горизонтальные коммуникационные потоки — между равными по рангу членами организации (производственная коммуникация, обмен мнениями, собрание, перекур, беседа в кафе после работы).

В целях установления приоритетных целей и задач, которые ставят перед собой сотрудники, а также, чтобы определить, насколько сотрудник оценивает возможность их достижения путем трудовой деятельности в компании, в рамках общего теста сотрудникам было предложено проранжировать по степени значимости для них следующий перечень возможностей (таблица 25):

Таблица 25 – Определение приоритетных личных целей персонала и возможности их достижения

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ранг | | |  | | Возможность удовлетворения | | |
| Полностью | Частично | Не  позволяет |
| 1 | | | 2 | | 3 | 4 | 5 |
| 1 | | | Возможность иметь хороший заработок. | | 3 | 2 | 1 |
| 2 | | | Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь. | | 3 | 2 | 1 |
| 3 | | | Возможность заниматься интересным делом, делать то, что получается, иметь интересную работу, доставляющую удовольствие. | | 3 | 2 | 1 |
| 4 | | | Возможность продвижения по службе, делать карьеру. | | 3 | 2 | 1 |
|  | |  | |  | |  |  |
|  | |  |  |
| 5 | Возможность приносить пользу людям, обществу. | | | 3 | | 2 | 1 |
| 6 | Возможность плучения путевки за границу | | | 3 | | 2 | 1 |
| 7 | Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо. | | | 3 | | 2 | 1 |
| 8 | Возможность повышать квалификацию, пополнять знания. | | | 3 | | 2 | 1 |
| 9 | Возможность оказывать услугу, пользующуюся спросом. | | | 3 | | 2 | 1 |
| 10 | Возможность заслужить уважение окружающих, авторитет. | | | 3 | | 2 | 1 |
| 11 | Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать, что захочется. | | | 3 | | 2 | 1 |
| 12 | Возможность общаться с людьми, быть в коллективе, иметь круг общения. | | | 3 | | 2 | 1 |

Продолжение таблицы 25.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Возможность применить свои знания, навыки и способности. | 3 | 2 | 1 |
| 14 | Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать. | 3 | 2 | 1 |

По итогам опроса были получены следующие результаты:

Наиболее значимыми ценностями сотрудники компании определили для себя:

1. Возможность иметь хороший заработок;
2. Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать, что захочется.

При этом наименее достижимой среди них была определена Возможность иметь хороший заработок.

Рисунок 14- Распределение опрашиваемых сотрудников по их мнению о своем материальном достатке (%).

Таким образом, проведенный опрос позволяет сделать вполне очевидный вывод о том, что сотрудников в первую очередь волнует вопрос их материального благосостояния и благополучия, которое, прежде всего, выражается в наличии достойного и комфортного жилья.

Так же результаты анализа показали, что сотрудники организации нуждаются в карьерном росте и дальнейшем продвижении.

Далее нами была проведена оценка изменений мотивационного климата в компании методом опроса персонала. Эта оценка позволила выявить потребности в необходимых изменениях – организационных, кадровых, мотивационных.

Проведем экспертную оценку системы мотивации персонала компании на основании проводимого анкетного опроса. Разработанная анкета имела целью получение информации от сотрудников об основах системы управления, работе, их ожиданиях, взаимоотношениях, технологиях работы, системе обучения и других аспектах, влияющих на мотивацию и, прежде всего, удовлетворение своей работой.

Анкетирование охватывало 20 человек персонала.

Анкетный опрос состоял из четырех разделов:

* + - * постановка задач и планирование работы;
      * руководство и взаимоотношения между руководителями и подчиненными;
      * обучение и развитие;
      * мотивация, удовлетворение работой.

Оценка осуществлялась по ранговой 5-ти бальной шкале. Оценивались вопросы, включающие монетарные и немонетарные факторы системы мотивации.

К немонетарным факторам мотивации в анкете были отнесены вопросы:

* Работа в компании хорошо спланирована и организована;
* В настоящий момент у меня есть достаточно возможностей повлиять на планирование моей работы;
* Мой руководитель интересуется моими профессиональными знаниями;
* Навыки и знания, которыми я владею, полностью используются в работе;
* Было бы здорово получить дополнительное образование в области моей профессиональной компетенции;
* Я мог бы сам неплохо обучать своих сотрудников в свободное время тому, что я знаю и умею делать хорошо.

К монетарным факторам мотивации в анкете были отнесены:

* Оплата, которую я получаю за мою работу, хорошо соответствует моему выполнению этой работы;
* Меня удовлетворяет система материального стимулирования моего труда в компании;
* Было бы очень важно иметь программу негосударственного пенсионного страхования в организации;
* Я мог бы работать лучше в другом месте (должности) на предприятии;
* Работа, которую я выполняю, мне очень нравится;

Результаты анкетирования представлены в виде сводной таблице Приложения А и представленных ниже графиках.

Рисунок 15 - Распределение опрашиваемых сотрудников о необходимость изменения системы материальной мотивации основанной на поощрении сотрудника через коэффициент трудового участия (КТУ) (%).

Рисунок 16 - Необходимость использования нематериального стимулирования

Рисунок 17 - Предпочтения форм материального стимулирования:

По данным графиков можно заключить, что сотрудники не достаточно удовлетворены предоставляемыми монетарным и немонетарными факторам мотивации.

Например, респонденты на вопрос о планировании и организации работы в компании средняя оценка составила 4,5 балла, при этом только 0,54% определили работу на отлично и 0,34% хорошо. Тогда как неудовлетворительное отношение к организации и планированию в компании высказали 3%.

На вопрос о возможности повлиять на планирование своей работы, 0,12% отозвались, как неудовлетворительно, а 0,17% затруднились высказать определенное мнение по этому вопросу. Средняя оценка – 2,4 балла. Это достаточно негативно характеризует политику руководства компании.

50

1

2

3

4

5

6

10

15

30

20

40

Оценка баллы

31, Работа, которую я выполняю, очень нравится

32, Оплата, которую я получаю, хорошо соответствует результатам выполнения этой работы

Количество респондентов

Рисунок 18 – Зависимость удовлетворения, приносимого работой, и оплаты за ее результат

Опросы показали также, что в средний балл оценки удовлетворенности оплатой своего труда, составил 3,0 балла. Лишь 0,45% сотрудников ответили, что их заработная плата соответствует результатам их работы. При этом 22% сотрудников абсолютно не удовлетворены соответствием оплаты результатам своего труда.

На рисунке 18 видно, что, несмотря на удовлетворенность в целом своей работой система вознаграждений за труд весьма несовершенна и очень близка к неудовлетворительной.

Далее, существующая система материального стимулирования воспринимается скорее противоречиво. Только 34% сотрудников удовлетворены в целом действующей системой материального стимулирования, из них абсолютно удовлетворены лишь 8%, однако почти столько же (38%) оценили ее негативно. Средний балл оценки очень низкий и составляет 2,9 (рисунок 19).

Рисунок 19 – Удовлетворенность сотрудников системой материального стимулирования

Корреляционный анализ (анализ взаимосвязи) проводится с целью выявления взаимосвязей выявленных факторов и оценок по отдельным вопросам. Результаты корреляционного анализа представляются в виде таблицы (таблица 25).

Анализ корреляционных связей в проведенных опросах показал, что планирование и организация работы положительно соотносится с вопросами, связанными с системой взаимоотношений в диаде «подчиненный-руководитель». То есть чем лучше построена система коммуникационных отношений в этой диаде, тем лучше спланирована и организована работа в компании.

Опросы показали также, что степень корреляции вопросов, касающихся руководства и взаимоотношений между руководителями и подчиненными, достаточно высока. Более того, устойчивая система коммуникационных связей в компании, помимо того, что зависит от системы взаимосвязей в системе отношений «руководитель-подчиненный», сильно влияет на степень организации работы и систему совместной постановки целей работы сотрудников. Она тем более развита, чем больше руководитель уделяет внимание не только тем, чем заняты его подчиненные, но и уровню их профессиональных знаний и умений.

Таблица 26 – Корреляционный анализ вопросов

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы коэффициенты корреляции | Номера вопросов | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Работа в компании хорошо спланирована и организована | 1,0 | 0,22 | 0,34 | 0,11 | -0,04 | -0,04 | 0,10 |

Продолжение таблицы 26.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| В настоящий момент у меня есть достаточно возможностей повлиять на планирование моей работы | 0,22 | 1,0 | 0,10 | -0,13 | 0,15 | 0,15 | 0,00 |
| Мой руководитель интересуется моими профессиональными знаниями | 0,34 | 0,10 | 1,00 | 0,06 | 0,04 | -0,09 | 0,19 |
| Навыки и знания, которыми я владею, полностью используются в работе | 0,11 | -0,13 | 0,06 | 1,00 | -0,23 | -0,16 | 0,36 |
| Было бы здорово получить дополнительное образование в области моей профессиональной компетенции | -0,04 | 0,15 | 0,04 | -0,23 | 1,00 | 0,03 | -0,24 |
| Я мог бы сам неплохо обучать своих коллег в свободное время тому, что я знаю и умею делать хорошо | -0,04 | 0,15 | -0,09 | -0,16 | 0,03 | 1,00 | 0,04 |
| Оплата, которую я получаю за мою работу, хорошо соответствует моему выполнению этой работы | 0,10 | 0,00 | 0,19 | 0,36 | -0,24 | 0,04 | 1,00 |

Опрошенный персонал указывает на то, что чем больше руководитель интересуется их профессиональными знаниями и умениями, тем чаще они обсуждают необходимость дальнейшего обучения, тем лучше в службе налажена система обмена информации и сотрудничества и тем больше предложений сотрудников по улучшению работы принимаются во внимание руководителем.

Корреляционный анализ вопросов, связанных с монетарным стимулированием показал, что желание сменить место работы тем менее выражено, чем равномернее распределена рабочая нагрузка между сотрудниками компании в целом. Кроме того, персонал хочет сменить работу, если он уверен в том, что ему не хватает знаний по профессиональным особенностям работы компании.

Анализ показал также, что чем больше удовлетворяет персонал система материального стимулирования труда, тем больше нравится работа сотруднику.

Исследование продемонстрировало, что большинство персонала не удовлетворенны своей работой. Основные причины неудовлетворенности, которые они называли:

* несоответствие оплаты прилагаемым усилиям, в соответствии с указанными причинами увольнения работников по собственному желанию в заявлении. Результаты нализа величины фонда оплаты труда подтвердили сделанные выводы. Так же данная причина неудовлетворенности была выявлена в результате проведенных в рамках анализа опроса;
* несовершенство системы вознаграждений - как показывает анализ, низкий уровень материального стимулирование и отсутствии системы нематериального стимулирования;
* в организации отсутсвует программа по карьерному развитию персонала – нет четко выработанной политики и схемы продвижения сотрудников в области карьерного роста.
  1. **Выводы по результатам анализа и задание на организационный проект**

Анализ финансового положения ООО «Терра» показал, что по результатам 2015 года рентабельность продаж компании снизилась, на что повлияло в первую очередь изменение величины себестоимости и объема выручки от продаж.

Анализ ликвидности показал, что компания обладает достаточным количеством ликвидных средств, то есть она обладает способностью в любой момент времени погасить задолженность перед внешними кредиторами.

Анализ трудовых ресурсов показал, что в динамике среднесписочной численности персонала в 2015 году отмечается рост в сравнении с 2014 годом.

Отрицательным фактором стало увеличение коэффициента текучести кадров по результатам 2015 года. Превышение данного показателя над нормативным значением показывает, что в деятельности организации существует проблема в стимулировании и заинтересованности работников в выполнении своих трудовых обязанностей.

Анализ приоритетов сотрудников ООО «Терра» по результатам проведенного анкетирования показал, что наибольшую ценность и значимость для сотрудников представляет размер оплаты труда, то есть материальная выгода. Так же результаты анкетирования показали, что сотрудники компании не удовлетворены предоставляемыми монетарными и немонетарными средствами мотивации.

Кроме того, стоит отметить, что в компании отсутствует закрепленная кадровая политика, а так же отдел, занимающийся вопросами кадрового обеспечения – кадровая служба. По этим причинам вопросы карьерного роста сотрудников остаются нерешенными, что так же негативно отражается на движении персонала.

Подводя итог вышесказанному можно отметить, что в компании ООО «Терра» имеется ряд проблем, разрешение которых имеет первостепенное значение для организации:

- несоответствие оплаты прилагаемым усилиям;

- несовершенство системы стимулирования как способа удержания персонала – система вознаграждений, как показал анализ в ООО «Терра» применяется, но при этом она не нацелена на удержание персонала, стимулирования их желания работать именно в этой компании;

- отсутствие программы по профессиональному и карьерному развитию персонала.

Для устранения перечисленных недостатков в рамках данной работы предлагается реализация следующих мероприятий:

1 - Повышение уровня оплаты труда

Для решения проблемы несооответсвия оплаты прилагаемым усилиям необходимо пересмотреть учетную политику компании и порядок распределения финансовых ресурсов в рамка оплаты труда, так же необходимо разработать определенный документ, свод обязанностей – должностная инструкция по каждой категории сотрудников.

2 - Совершенствование системы материального и нематериального стимулирования

Проблема несовершенства системы стимулирования связана в первую очередь с ограниченным перечнем методов и инструментов материального стимулирования работников. Устранение данного недостатка предполагается реализовать путем новой системы материальной мотивации персонала, а так же внедрения системы нематериальной мотивации персонала. В рамках решения данной проблемы предлагается установить конкурентоспособный компенсационный пакет, который включает премии и бонусы за особые достижения, систему льгот, поддерживающую здоровье работников и членов их семей. Следует учитывать потребности сотрудников.

3 - Разработка схемы по профессиональному и карьерному росту

Проблему отсутствия программы по профессиональному и карьерному развитию персонала в работе предлагается устранить с помощью разработки схем карьерного роста сотрудников, зачисленных в кадровый резерв на выдвижение на руководящие должности, в соответствии с целями и стратегическими планами развития ООО «Терра» к квалификации должности руководителя (начальника отдела).

Разработка схемы карьерного роста должна подразумевать оценку карьерного потенциала сотрудника, что предполагается реализовать в ходе проведения конкурса на ту или иную должность путем включения в кадровый резерв.

Исходя из поставленной цели в рамках разработки мероприятий по удержанию персонала, конкретизированы следующие задачи:

1 – выявление ошибок в стратегии управления персоналом;

2 – осуществление долгосрочного планирования кадровой политики;

1. – разработка системы бонусов и льгот;
2. - разработка системы морального стимулирования персонала.

Признание профессиональных заслуг работников в компании имеет важное значение. Для этих целей проводятся конкурсы профессионального мастерства, победители которых получают почетное звание «Лучший по профессии». Такие традиции ориентируют молодых работников на долгую и плодотворную работу на благо предприятия.

Подчеркивая важность разработки мер по удержанию работников в организации хотелось стоит отметить необходимость комплексного решения перечисленных проблем с акцентом на мотивирование персонала в долгосрочной перспективе. Четкие и понятные цели, разумное руководство, хороший коллектив и достойная компенсация за приложенные усилия во многом определяют будущий успех.

**3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО УДЕРЖАНИЮ ПЕРСОНАЛА В ООО ТЕРРА**

**3.1 Разработка проектных мероприятий по совершенствованию удержания персонала в ООО «Терра»**

*Мероприятие 1 – Повышение уровня оплаты труда*

Как показывает анализ, проведенный выше, при увеличении численности персонала, размер фонда оплаты труда уменьшается. В связи с этим первоочередная задача, стоящая перед руководством ООО «Терра» состоит в повышении реальной заработной платы до фактической стоимости рабочей силы.

Основным направлением регулирования размера фонда оплаты труда работников ООО «Терра», в первую очередь, должна быть ориентация на минимальный потребительский бюджет, который вычисляется дифференцированно применительно к каждой категории работников и видов производств.

Действующие системы в ООО «Терра» должны создаваться так, чтобы обеспечить объединение сотрудников в рамках организации, способствовать их сотрудничеству.

Внимание всей компании нужно сосредоточить на производительности и сокращения сроков выполнения услуг. Необходимо создать и определить эффективные требования к организации процесса производства:

- выполнение задач и обязанностей каждым работников согласно сроку или досрочно;

- стремление к выполнению работ с наименьшими для компании затратами;

- использование современных и эффективных инструментов, методов и технологий.

Кадровая политика должна способствовать стабильности кадров, возможностям их дальнейшего развития, а также благоприятному социальнопсихологическому климату в коллективе.

Предлагается ввести такой подход, где оплата труда приобретает функцию инвестиций в качестве рабочей силы, потому что инвестиции намного шире, чем традиционная заработная плата, они не ограничиваются ею и к ней не сводятся. Их основным источником является конечный доход.

Данная система оплаты труда персонала должна ориентироваться на уровень квалификации выполняемых работ, а не на квалификацию, которая получена по диплому.

Поощрение творчества и инициативы работников должно быть представлено как оплата «за личный вклад» и «заслуги перед организацией». Организация сама устанавливает определенный набор критериев, по которым будет устанавливаться оценка личного вклада и заслуг. Под заслугами и вкладами подразумевается проявление личных качеств работника, его рабочее место, оценка результатов его деятельности. Хоть и оплата за личный вклад сотрудника идет в противоречии с коллективным характером труда, ее все же можно применять для оценки квалификации работника, учитывая при этом, общий вклад. Коллективизм должен быть принципом формирования поощрения труда.

В качестве первого этапа реализации данного мероприятия предполагается установление фонда оплаты труда в соответствии с планом. Как показывают результаты анализа финансово-хозяйственной деятельности, организация работает прибыльно, что обеспечивает возможность установления окладов сотрудников в соответствии с планом. Планируемая величина фонды оплаты труда устанавливается в конце каждого года в соответствии с потребностью и численностью персонала.

Анализ фонда оплаты труда показал, что объем выплаченной заработной платы ниже запланированного объема при условии увеличении численности персонала. Причиной снижения фактического уровня оплаты труда стала экономия средств.

Таким образом, изначально предлагается установление фонда оплаты труда в размере 18132 тысяч рублей (в размере планового объема) с последующей корректировкой на принятых в течение периода работников.

*Мероприятие 2 – Совершенствование системы материального и нематериального* *стимулирования*

Сложившаяся в компании система стимулирования персонала имела ряд недостатков.

Главный из них – отсутствие связи между размером вознаграждений и финансовым результатом. Премиальный фонд компании рассчитывался в зависимости от объемов реализуемых услуг (то есть финансовые показатели не учитывались) и распределялся между службами компании без привязки к качеству и эффективности их деятельности.

В целях ликвидации перечисленных недостатков предлагается разработка конкурентоспособного компенсационного пакета, который будет включать премии и бонусы за определенные достижения, а так же систему льгот.

Ежемесячные премии будут увязаны как с личными результатами работы сотрудников, так и с итогами деятельности подразделения в целом. Плановый (максимальный) премиальный фонд рассчитывается ежеквартально по каждому подразделению как доля от суммы должностных окладов его персонала (по штатному расписанию) и полагающихся надбавок. Например, для коммерческой службы максимальный размер премии в первом и четвертом кварталах составит 40% от суммы окладов и надбавок, во втором и третьем кварталах – 50%. По месяцам квартальный премиальный фонд распределяется равномерно.

Таблица 27 – Перечень повышающих и понижающих факторов при определении КТУ

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Влияние на КТУ |
| 1 | 2 |
| Понижающие |  |
| Несвоевременное и ненадлежащее исполнения должностных обязанностей | -1,0 |
| Невыполнение, несвоевременное и некачественное выполнение приказов, распоряжений, указаний руководителей | от -0,2 до -1,0 |
| Наличие жалоб и претензий к качеству обслуживания со стороны потребителей (заказчиков) | от -0,5 до -1,0 |
| Несвоевременное и некачественное представление отчетности, иных документов | от -0,5 до -1,0 |
| Искажение отчетности, приписки и ошибки | от -0,5 до -1,0 |

Продолжение таблицы 27.

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Нанесение материального ущерба, хищение, кража | -1,0 |
| Повышающие | |
| Наставничество, консультирование, шефская помощь | до +0,3 |
| Самостоятельное решение сложных и важных вопросов | от +0,1 до +0,3 |
| Увеличение доходов за счет претензионной работы | +0,3 |
| Выполнение плана продаж на 100 и более процентов | до +0,3 |

Компенсационный пакет будет включать:

1 – премию подразделения - для каждого подразделения компании разработан перечень и заданы целевые значения количественных и качественных показателей эффективности деятельности (таблица 31). Для каждого показателя определены коэффициенты, применяемые для ежемесячной корректировки планового премиального фонда подразделения.

Таблица 28 – Показатели эффективности деятельности подразделений

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение коэффициента |
| Начальник коммерческого отдела | |
| Обеспечение регулярности выполнения заказов | 0,5 |
| Выполнение плана по намеченной реализации | 0,2 |
| Выполнение плана по производительности труда | 0,2 |
| Выполнение плана по доходам | 0,1 |
| Менеджеры | |
| Отсутствие происшествий и конфликтных ситуаций из-за неудовлетворительного общения с партнерами (клиентами) | 0,5 |
| Выполнение плана по производительности труда | 0,2 |
| Выполнение плана по доходам | 0,1 |

В случае если по истечении месяца один из показателей не достиг планового значения (не важно, по чьей вине), соответствующий ему коэффициент принимается равным нулю. Если же план превышен, в соответствие показателю ставится тот же коэффициент, что и при выполнении плана (таблица 29).

Для руководства компании, бухгалтерии, а также других подразделений, выполняющих контрольные и управленческие функции, размер ежемесячной премии определяется как средний процент премий по всем отделам за данный месяц. Например, если в январе все службы получили премии в размере 40% от их суммарных окладов, то и дирекции полагается также 40%.

2 – премию персонала - для оценки вклада каждого сотрудника в результаты деятельности компании введен коэффициент трудового участия (КТУ). Его размер ежемесячно определяется руководителем службы, в которой он работает. Если в течение месяца сотрудник своевременно и качественно выполнял порученную работу, не нарушал трудовой и производственной дисциплины, его КТУ равен единице. В иных случаях применяются так называемые понижающие и повышающие факторы (таблица 29). Максимально возможный размер КТУ составляет 1,5. Руководитель каждого подразделения доводит до сведения своих подчиненных их итоговые КТУ и поясняет, по каким причинам они изменились по сравнению с предыдущим периодом.

Кроме коэффициентов трудового участия при распределении премиального фонда между сотрудниками во внимание принимаются также сверхурочные, замещение отсутствующих сотрудников, уровень квалификации, использование в работе специальных навыков. Каждому из перечисленных факторов поставлены в соответствие определенные коэффициенты, влияющие на итоговый размер премии каждого сотрудника.

Таблица 29 – Расчет месячной премии персонала

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | | Порядок расчета | Иванов В.А. | Петров Б.Б. | | | … | Итого |
| 1 | 2 | | 3 | | 4 | 5 | | 6 |
| Исходные данные | | |  | |  |  | |  |
| 1 | | Минимальный должностной оклад по подразделению, руб. | 12800 | 11800 | | | … | х |
| 2 | | Должностной оклад, руб. | 11 600 | 9200 | | | … | 124 990 |
| 3 | | Коэффициент базового должностного оклада (стр.2/стр.1) | 4,14 | 3,29 | | | … | х |
| Отработано за месяц, час. | | | | | | | | |
| 4 | | План | 144 | 168 | | | … | х |
| Коэффициенты оценки трудового вклада | | | | | | | | | |
| 5 | | | Факт, в т.ч. | 144 | 48 | | | … | х |
| 6 | | | Коэффициент отработанного времени (стр.5/стр.4) | 1,00 | 0,29 | | |  | х |
| 7 | | | Коэффициент должностного оклада за текущий месяц (стр.3 x стр.7) | 4,14 | 0,94 | | |  | х |
| 8 | | | Коэффициент совмещения<1> | 1,0 | 1,0 | | |  | х |
| 9 | | | Коэффициент прочих надбавок<2> | 1,00 | 1,00 | | |  | х |
| 10 | | | КТУ | 1,40 | 1,00 | | |  | х |

Продолжение таблицы 29.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11 | Коэффициент замещения отсутствующих сотрудников<3> | 0 | 0,66 |  | Х |
| 12 | Результирующий коэффициент (стр.8 x стр.9 x стр.10 + стр.11) | 6,56 | 1,60 |  | 57,28 |
| 13 | Фактический премиальный фонд подразделения на данный месяц, руб. | 97 862,00 | | | |
| 14 | Распределение премии, руб. (стр.14 / сумма по стр.14 x стр. 15) | 11 207,66 | 2733,58 | … | 97862,00 |

<1> Коэффициент совмещения определяется руководителем службы на основании данных об увеличении объема работ сотрудника или расширении зоны обслуживания. Минимальное значение коэффициента 1 (не было совмещения), максимальное – 1,4 (нагрузка на сотрудника увеличилась в два раза).

<2> Коэффициент прочих надбавок определяется руководителем службы на основании информации о положенных сотруднику надбавках за уровень квалификации, материальную ответственность, использование в работе иностранных языков и т.п. В соответствии с Положением о премировании минимальное значение коэффициента 1 (нет надбавок), максимальное – 1,4.

<3> Коэффициент замещения отсутствующих сотрудников определяется руководителем службы. Минимальное значение коэффициента 0 (не было замещений), максимальное – 2 (полное замещение одного сотрудника).

Кроме ежемесячных премий в компании выделим также целевые.

3 – целевую премию - выплачиваются за особые трудовые заслуги и призваны стимулировать сотрудников к более активной и инициативной трудовой деятельности.

Среди целевых премий:

* единовременное поощрение за выполнение срочных и непредвиденных заданий;
* премирование за проявленную инициативу.

Если предложение оценивается руководством как нецелесообразное и отклоняется, его автор получает устную благодарность; как целесообразное, но не подлежащее внедрению из-за несвоевременности или отсутствия для этого необходимых условий – благодарность и единовременную премию (не больше 1000 руб.). Если же предложение принимается к реализации, его автору полагается вознаграждение. В этом случае размер целевой премии зависит от характера применения предложения (разовое/постоянное) и величины экономического эффекта, полученного от его реализации.

Что касается нематериального стимулирования, то практически не использовалось. Премиальные выплаты воспринимались сотрудниками как неотъемлемая часть заработной платы, а не как вознаграждение за высокие достижения. Поэтому при пересмотре системы мотивации разрушение подобного стереотипа основная задача. Решение поставленной задачи возможно за счет внедрения новой методики премирования, когда поощрительные выплаты сотрудникам будут увязаны с результатами работы.

Текущий экономический кризис повысил интерес к нематериальным инструментам стимулирования. Жёсткие экономические рамки не позволяют сегодня многим предприятиям, в том числе и ООО «Терра», делать ставку на материальный интерес в вопросе удержания персонала.

Поэтому формирование системы нематериального стимулирования функционирующей на основе подсистем морального, социально-психологического и творческого стимулирования целостно дополнят любую развитую систему материального стимулирования труда, что может стать одним из эффективных способов усовершенствования мотивационной сферы на предприятии.

Цель нематериального стимулирования – повысить заинтересованность сотрудника в своей работе, которая отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли ООО «Терра».

Варианты *морального (нематериального) стимулирования* (компоненты одноименной подсистемы):

* + - *Поздравления.* Важно, чтобы от лица предприятия именинников поздравлял директор. Поздравления и в целом личное, внимательное отношение со стороны коллег и руководства мотивирует сотрудника на личное отношение к компании, повышает лояльность.
    - *«Витрина успехов» или «Доска почета»*. На информационном стенде вывешиваются рейтинги менеджеров по продажам, сообщения о важных достижениях других сотрудников.
    - Прописанные и доведенные до сведения сотрудников организации *критерии и этапы программы профессионального и карьерного развития* (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности) открывают сотрудникам перспективы роста, мотивируют на развитие, улучшение показателей деятельности.
    - *Система адаптации персонала*. Как правило, решение о том, останется ли сотрудник на этом предприятии и если да, то на какой срок, он принимает в первый же день (максимум в течение первой недели) работы на предприятии. И на то, каким будет это решение во многом влияет то, есть ли на предприятии система адаптации персонала. Важно, чтобы к новичку был прикреплен наставник, помогающий ему адаптироваться, войти в должность, помогающий в разрешении спорных или сложных ситуаций, возникающих на первых порах работы.
    - *Включение сотрудников в процесс принятия решений –* мощное средство повышения их инициативности и лояльности. Включение может происходить в разных формах: опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование о сути таковых, рассмотрение их предложений.

В подсистему *социально-психологического стимулирования*, входят варианты требующие инвестиций, распределяемых безадресно, главным образом, это стимулы работают на повышение качества трудовой жизни (контроль гигиенических факторов мотивации):

* + Организация качественного медицинского обслуживания (медицинская страховка).
  + Предоставление абонементов в оздоровительные и культурные учреждения города.

Указанные выше варианты нематериального социально-психологического стимулирования могут пойти в пакет социальных компенсаций.

В организацию подсистемы *социально-психологического стимулирования* должны входить варианты стимулов, требующих инвестиций, распределяемых адресно.

Общие стимулы, предоставляемые индивидуально:

Право на получение ссуды.

* + - Право на предоставление беспроцентной ссуды на улучшение жилищных условий, приобретение товаров длительного пользования.
    - Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть).
    - Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха.
    - Оплата путевок сотрудникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия.
    - Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, хорошие учебные заведения (детсады, школы, ВУЗы)
    - Внешнее обучение за счет предприятия.

Стимулирование персонала свободным временем – призвано регулировать поведение сотрудника на основе изменения времени его занятости. Использование стимулирование свободным временем будет направлено, в конечном счете, на повышение эффективности производства на основе роста трудовой активности сотрудников. Данный вид мотивации осуществляется регулированием времени занятости сотрудника на основе: предоставления дополнительных выходных. Стимулирование свободным временем будет подразделяться на:

* + - общее – для всех сотрудников;
    - эталонное – для сотрудников, которые достигли определенных результатов;

Потери в производительности в фирме, связанные со стимулированием свободным временем, за счет сокращением фонда рабочего времени (таблица 29).

Таблица 30 – Расчет затрат на стимулирование персонала фирмы рабочим временем

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | 2015 г. |
| 1. Среднегодовая численность работающих, чел. | 57 |
| 2. Отработано часов одним работающим | 1907 |
| 3. Средняя продолжительность рабочего дня, час | 8 |
| 4. Производительность труда, тыс.руб./год | 334,1 |
| 5. Производительность труда, тыс.руб./час | 1014,2 |

Мероприятие по стимулированию персонала компании свободным временем заключается в предоставлении наиболее отличившемуся сотруднику одного 8-часового дополнительного выходного дня раз в месяц. В связи с чем, потери в годовом фонде рабочего составят:

1человек\*12месяцев\*8часов = 96 часов.

Тогда потери в производительности за год составят:

96 часов\* 1014,2 руб./час = 97 363,2 рубля.

При внедрении подсистемы нематериального социально-психологического стимулирования очень важно, чтобы она сама и критерии предоставления льгот были бы четко прописаны, розданы персоналу на ознакомление для предоставления обратной связи как минимум за неделю до утверждения документа, а также очень важно провести информационное совещание перед внедрением. Это обеспечит целостное понимание и принятие персоналом системы мотивации, внедряемой в организации – основу, без которой даже самая лучшая система не заработает.

*Мероприятие 3 – Разработка блок-схемы планирования карьеры персонала ООО «Терра»*

Мероприятие по разработке блок-схемы по карьерному росту состоит в реализации следующих этапов:

1 – оценка карьерного потенциала сотрудника;

2 - формирование стратегии карьерного роста отдельного сотрудника;

3 - утверждение и реализация стратегии карьерного роста сотрудника.

Оценка карьерного потенциала сотрудника осуществляется в ходе проведения конкурса на замещение должности. В ходе его проведения решается ряд задач, в частности:

- выявление перспективы использования его потенциальных способностей, стимулирования роста профессиональной компетенции;

- определение степени необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки;

- обеспечение возможности долгосрочного планирования продвижения сотрудника в целях карьерного роста, а также своевременного освобождения его от замещаемой должности.

Проведению конкурса, как правило, предшествует оценка потенциала претендента, формируется представление о его возможностях для дальнейшего продвижения по карьере.

Планирование стратегии карьерного роста предлагается осуществлять в течение трех месяцев. Стратегия карьерного роста разрабатывается непосредственным руководителем совместно с начальником отдельного подразделения.

Рассмотрим предлагаемую блок-схему планирования стратегии карьерного роста сотрудника в ООО «Терра».

БЛОК-СХЕМА

планирования карьеры персонала ООО «Терра»

**Руководство ООО «Терра»**

**Сотрудник**

**Самооценка**

(определение целей развития карьеры и методов их реализации)

**Оценка карьерного потенциала сотрудника**

(профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной служебной деятельности)

**Кадровая служба**

**Непосредственный**

**руководитель**

анкетные данные (возраст, образование, стаж),

результаты конкурсных испытаний, прохождения аттестаций и сдачи квалификационных экзаменов, материалы изучения

оценка результатов профессиональной деятельности,

оценка мотивации,

предложения по стимулированию,

предложения по росту (ротации)

**Формирование стратегии карьерного роста**

(вертикальное/горизонтальное продвижение)

**Планируемая должность**

**Мероприятия по подготовке к замещению должности**

**(профессиональное развитие):**  
повышение квалификации

профессиональная переподготовка

стажировка

самоподготовка

Рисунок 20 – Блок-схема планирования стратегии карьеры сотрудников ООО «Терра»

При разработке стратегии карьерного роста сотрудника должны быть самостоятельно определены профессиональные интересы и цели, а также методы их реализации, то есть должность, которую он хотел бы занять (либо иные цели).

При этом непосредственным руководителем сопоставляются возможности сотрудника и его требования к интересующим должностям, определяется, является ли данный план развития карьеры реалистичным.

Стратегия карьерного роста сотрудника должен представлять собой документ, который включает:

- общие сведения о сотруднике;

- возможную схему продвижения сотрудника в данном самостоятельном структурном подразделении;

- мероприятия по профессиональному развитию сотрудника, необходимые для достижения целевой (планируемой) должности.

При прохождении всех промежуточных этапов карьерного роста, определенных схемой продвижения сотрудника компании, он установленном порядке участвует в конкурсе на замещение должности.

Выбор схемы продвижения сотрудника включения в стратегию карьерного роста осуществляется непосредственным руководителем по согласованию с начальником подразделения (отдела).

В целях совершенствования (приобретения) профессиональных знаний и навыков, необходимых для замещения определенной должности, определенной на соответствующем этапе схемой продвижения сотрудника в стратегии карьерного роста предусматриваются мероприятия по его профессиональному развитию.

Мероприятия по профессиональному развитию сотрудника компании, включаемые в стратегию карьерного роста, должны также содержать основные направления по его профессиональному, периоды обучения и оценку результатов их выполнения. Данные мероприятия, как правило, планируются на долгосрочную перспективу и конкретизируются в индивидуальных планах профессионального развития сотрудника.

**3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий**

В результате затрат на разработку, внедрение и поддержание мероприятий по удержанию персонала организации должны быть получены определённые экономические и социальные результаты:

* Повышение уровня (материального и нематериального) стимулирования персонала.
* Повышение величины оплаты труда в соответствии с прилагаемыми усилиями.
* Разработка программы по профессиональному и карьерному росту.

Для реализации предложенного проекта необходимы финансовые затраты, которые представлены в таблице 31. Основные затраты будут связаны с разработкой стандартов в области управления персоналом.

Таблица 31 - Финансовые затраты

|  |  |
| --- | --- |
| Название | Стоимость, тыс руб. |
| 1. Увеличение общего фонда оплаты труда (в год) | 679, 20 |
| 2.Разработка и внедрение Положения о нематериальном стимулировании персонала | 83,59 |
| 3. Разработка и внедрение Компенсационного пакета | 290,90 |
| 4. Разработка Программы по карьерному росту | 492,00 |
| 5. Общая величина издержек | 1545,69 |

Таблица 32 – Затраты на разработку и внедрение Компенсационного пакета на год

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование затрат | Затраты, руб. |
| Затраты на выделение премий | 245 777 |
| Затраты на бонусную систему для персонала | 45 123 |
| Итого | 290 900 |

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия составит 290 900 руб.

Затраты на систему нематериального стимулирования персонала представлены в таблице 33.

Таблица 33 – Затраты на систему нематериального стимулирования персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование затрат | Затраты, руб. |
| Предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (бассейн)  Стоимость месячного абонемента (на 8 посещений) 5572 руб.  Из расчета в течение года премировать 15 сотрудников. | 83 590 |
| Итого | 83 590 |

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия – 83590 руб.

Приоритетность выбора того или иного направления нематериального стимулирования в практике работы с персоналом зависит от того, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников. Выбор средства нематериального стимулирования зависит от наличия финансовой возможности организации. Кроме указанного варианта, возможны и другие способы нематериального стимулирования в пределах данной ценовой конкуренции.

На взгляд руководства фирмы наиболее оптимальным, как по мнению сотрудников, так и с финансовой точки зрения, является предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (спортзалы, бассейн), что создаст необходимые предпосылки для нормального и эффективного трудового процесса в компании.

Как видно из таблицы 33 в дальнейшем планируется ежемесячно выделять расходовать на организацию по удержанию персоналом 10 тыс. руб.

Затраты на разработку Программы по профессиональному и карьерному росту включают заработную плату сотрудникам кадровой службы (2 специалиста: начальник подразделения – 22 тысячи рублей и специалист – 18 тысяч рублей).

Таблица 34 - Экономические результаты внедрения проекта совершенствования (рублей)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | 5-й | 6-й |
| месяц | месяц | месяц | месяц | месяц | месяц |
| Доходы от проекта | 115 500 | 176 000 | 176 000 | 176 000 | 176 000 | 176 000 |
|
| Издержки | 200 000 | 114 560 | 114 560 | 114 560 | 114 560 | 114 560 |
|
| Прибыль | -84 500 | 61 440 | 61 440 | 61 440 | 61 440 | 61 440 |
|
| Аккумулированная прибыль | -84 500 | -23 060 | 38 340 | 99 780 | 161 220 | 222 660 |
|

Экономическую эффективность проекта целесообразно оценить по следующим показателям:

1. Чистый дисконтированный доход (интегральный экономический эффект);
2. Индекс доходности;
3. Рентабельность инвестиций;

Расчет начинается с обоснования величины дисконта.

Формула для расчета коэффициента дисконтирования (10):

**d** = (1 + a / 100) (1 + b / 100) (1 + c / 100) \* 100 % - 100 %, (10)

где

а – принимаемая цена капитала (очищенная от инфляции) или доходность альтернативных проектов вложения финансовых средств, a = 8 %;

b – уровень премии за риск для проектов данного типа (в соответствии с классификацией инновации), b = 5 %;

с – уровень инфляции, c =15 %.

Таким образом, d = 8% + 5% + 10% = 28%

Далее составим таблицы потоков денежных средств (таблицы 35,36).

Таблица 35 - Поступления от проекта

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ед.изм | 1-й месяц. | 2-й месяц | 3-й месяц | 4-й месяц | 5-й месяц | 6-й месяц |
| Выручка | руб. | 125 000 | 138 000 | 157 000 | 171 000 | 196 000 | 218 000 |
| Амортизация | руб. | 18 700 | 21 000 | 23 500 | 25 600 | 29 400 | 32 700 |
| Итого поступления | руб. | 143 700 | 159 000 | 180 500 | 196 600 | 225 400 | 250 700 |

Таблица 36 - Затраты

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ед.изм. | 1-й месяц | 2-й месяц | 3-й месяц | 4-й месяц | 5-й месяц | 6-й месяц |
| Единовременные | руб | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Текущие затраты | руб | 200 000 | 114 560 | 114 560 | 114 560 | 114 560 | 114 560 |
| Итого | руб | 200 000 | 114 560 | 114 560 | 114 560 | 114 560 | 114 560 |

Метод денежного потока (поток реальных денег) Cash Flow

Исходными данными для последующих расчетов служат расчеты денежного потока (ДПi), представляющего собой разность чистых доходов и затрат на реализацию проекта (11):

ДПi = ЧДi – Кi = Рi – Si – К, (11)

где

ЧДi – чистый доход i–го периода,

Кi – единовременные затраты i–го периода,

Рi – выручка от реализации i–го периода,

Si – текущие затраты i–го периода.

Объединив приходы и расходы денежных средств, получим потоки денежных средств таблица 37.

Таблица 37 – Потоки денежных средств

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ед.  изм. | 1-й месяц | 2-й месяц | 3-й месяц | 4-й месяц | 5-й месяц | 6 месяц |
| Приток | руб | 143 700 | 159 000 | 180 500 | 196 600 | 225 400 | 250 700 |
| Отток | руб. | 200 000 | 114 560 | 114 560 | 114 560 | 114 560 | 114 560 |
| Сальдо | руб | -56 300 | 44 440 | 65 940 | 82 040 | 110 840 | 136 140 |

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) и чистая текущая стоимость (ЧТС)

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) рассчитывается как разность накопленного дисконтированного дохода от реализации проекта и дисконтированных единовременных затрат по формуле (12):

 , (12)

где Di – доходы i-го периода (сальдо),

Ki – единовременные затраты i-го периода;

n – количество периодов реализации проекта;

d – дисконт.

Чистая текущая стоимость (ЧТС)*–* представляет собой накопленный дисконтированный доход, исчисленный нарастающим итогом по формуле (13):

Α = 1/(1 + d), (13)

Рассмотрим чистый дисконтированный доход таблица 38.

Таблица 38 - Расчет чистого дисконтированного дохода

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | D | К | α | D\*а | К\* α | ЧДД | ЧТС |
| 1 | -56,3 | 0 | 1 | -56,3 | 0 | -56,3 | -56,3 |
| 2 | 44,44 | 0 | 0,86 | 38,22 | 0 | 38,22 | -18,08 |
| 3 | 65,94 | 0 | 0,71 | 46,82 | 0 | 46,82 | 28,74 |
| 4 | 82,04 | 0 | 0,62 | 50,86 | 0 | 50,86 | 79,6 |
| 5 | 110,84 | 0 | 0,51 | 56,53 | 0 | 56,53 | 136,13 |
| 6 | 136,14 | 0 | 0,4 | 54,56 | 0 | 54,56 | 183,71 |
| 7 |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 |  |  |  |  |  |  |  |
| Итого | 85 | 0 |  | 190,69 |  | 190,69 |  |

Критерием экономической эффективности инновационного проекта является положительное значение ЧДД.

ЧДД = 190,69 > 0

Индекс доходности

Индекс доходности проекта (ИД) – это отношение суммарного дисконтированного дохода к суммарным дисконтированным единовременным затратам.

= 190,69 /183,74= 1,04

Критерием экономической эффективности инновационного проекта является значение индекса доходности, превышающее единицу.

ИД = 1,04

Таким образом, данный проект является выгодным.

Рентабельность проекта (среднегодовая рентабельность инвестиций) – является разновидностью индекса доходности, соотнесенного со сроком реализации проекта. Она показывает, какой доход приносит каждый вложенный в проект рубль инвестиций.

Р = = [(1,0378 –1) /6]\*100%= 0,63 %

Критерием экономической эффективности инновационного проекта является положительная рентабельность проекта.

С целью внедрения мероприятий по удержанию персонала в ООО «Терра» на базе предложенных проектных решений, необходимо составить план внедрения проектных предложений (таблица 39).

Таблица 39 - План мероприятий по внедрению проектных предложений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Мероприятие | Срок исполнения | Ответственное лицо |
| 1 | Разработка и внедрение Положения о нематериальном стимулировании персонала | 4 недели | Зам. директора по экономике,  Начальник планового отдела |
| 2 | Изменение и согласование статьи расходов по оплате труда и отчислений на социальное страхование, внесение изменений в учетную политику, закрепление генеральным директоров | 1 мес. | Генеральный директор  Зам. директора по экономике,  Начальник финансово-экономического отдела,  Начальник планового отдела. |
| 3 | Разработка и внедрение Компенсационного пакета | 4 недели | Зам. директора по экономике,  Начальник планового отдела |
| 4 | Подбор сотрудников кадровой службы | 5 недели | Зам. директора по экономике,  Начальник планового отдела |
| 5 | Разработка Программы по профессиональному и карьерному росту | 7 недели | Зам. директора по экономике,  Начальник планового отдела,  Кадровая служба |

Настоящий план согласован начальником планового отдела и главным бухгалтером и утвержден генеральным директором ООО «Терра».

В качестве метода определения социально-экономической эффективности проекта выбран метод экспертной оценки.

В состав экспертов входит 7 человек:

* Генеральный директор как представитель высшего руководящего состава;
* Заместитель директора по экономике;
* Заместитель директора по комплектованию;
* Главный бухгалтер – начальник ФЭО;
* Главный механик;
* Ведущий специалист планового отдела;
* Ведущий специалист сметно-договорного отдела.

Экспертные социальные показатели, которые будут улучшены в результате реализации проекта:

1. - повышение степени удовлетворенности трудом персонала компании;
2. - снижение текучести кадров;
3. - повышение удовлетворенности персонала оплатой труда и стимулированием;
4. - улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей.

Таблица 40 – Результаты экспертного ранжирования

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Результаты экспертного ранжирования | | | | | | | |
| Ранжируемые  показатели | NN экспертов | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 |

Для нахождения согласованной оценки группы экспертов определяется сумма весов оценок по каждому показателю. Это отображено в таблице 41.

Таблица 41 - Расчет сумм весов оценок экспертных оценок

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Результаты экспертного ранжирования | | | | | | | | Сумма |
| Ранжируемые  показатели | NN экспертов | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 11 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 19 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 16 |

Таблица 42 - Определение согласованного ранжирования.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Согласованная  оценка экспертов | NN экспертов | | | | | | | Ранжированные суммы по возрастанию |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 11 |
| 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 16 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 19 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 24 |

Результат ранжирования, который представляет согласованную оценку экспертов:

1. повышение степени удовлетворенности трудом персонала компании;
2. улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей;
3. снижение текучести кадров;
4. повышение удовлетворенности персонала оплатой труда и стимулированием.

Наивысшую оценку получил показатель «повышение степени удовлетворенности трудом персонала компании», а наименьшую – «повышение удовлетворенности персонала оплатой труда и стимулированием».

Произведем оценку степени согласованности мнений экспертов. Данная оценка свидетельствует о значимости данных показателей и производится путем вычисления коэффициента конкордации (согласования) по формуле (14) и (15):

 , (14)

где, где Х-квадрат



(15)

m – количество экспертов



n – количество эффектов.

S – сумма квадратов весов оценок.

Полученный коэффициент *W* оценивается по шкале от 0 до 1. В случае если *W >= 0,5*, то согласование мнений экспертов является положительным и согласованное ранжирование может использоваться на практике, т.е. эксперты постановили, что проектные мероприятия необходимы и актуальны для улучшения социальных и экономических показателей деятельности организации.

Если W < 0,5, то согласование мнений экспертов – неудовлетворительное и оно отбрасывается, а стало быть, внедрение мероприятий не является актуальным и значимым.

Х2 = (12\*1314)/(7\*4\*(4+1)) – 3\*7\*(4+1) = (15768/140) – 105 = 7,63

W = 7.63/(7\*(4-1) = 0.21

Полученное значение менее 0,5, что означает положительную согласованность мнений экспертов и согласованное ранжирование реализуемо на практике

Величина коэффициента согласования *W=0,7>0,5* указывает на положительное согласование мнений группы экспертов .

Рисунок 21- Графическое представление коэффициента конкордации

Из рисунка 21 видно, что значение коэффициента конкордации (WW=0,21) в пределах порогового значения - 0,5, что свидетельствует о возможности реализации и использования согласованной оценки.

Полученное согласованное ранжирование устойчивое, что свидетельствует о социально-экономической эффективности предлагаемых проектных мероприятий.

Определим экономический эффект предлагаемых мероприятий с помощью обобщающих показателей.

Потоки денежных средств

* 1. ***Чистый дисконтированный доход (ЧДД)***определим какпревышение интегральных результатов над интегральными затратами.

ЧДД = 1155900 – 772800 = 383100

* 1. ***Индекс доходности (ИД)*** рассчитаем как отношение приведенного дохода по проекту к величине приведенных затрат (инвестиций):

***ИД =1155900/772800 = 1,50***

Величина индекса доходности, равная 1,50 показывает величину прироста активов на единицу инвестиций. Так как индекс превышает 1, можно сделать вывод о положительном значении чистой текущей стоимости доходов.

* 1. ***Внутренняя норма доходности (рентабельности) (ВНД)*** или IRR (англ. internal rate of return) - наиболее популярный недисконтный метод оценки эффективности инвестиций, основанный на вычислении внутренней нормы доходности инвестиционного проекта.

*Расчет по ставке 15%:*

*NPV = 130636+138261+156957+170957+196000+218000 - 772800 = 238010.*

*Поскольку NPV > 0, то новая ставка дисконтирования должна быть больше 15%.*

*Расчет по ставке 50%:*

*NPV = 95800+106000+120333+131067+150267+167133 – 772800 = -2200*

*Вычисляем внутреннюю ставку доходности:*

*IRR = 15 + [238010/ [238010 - (-2200)]] • (50 - 15) = 49,68.*

*Внутренняя норма доходности проекта равна 49,68%.*

* 1. ***Срок окупаемости (Ток)*** — определим как отношение первоначальных затрат на реализацию проекта на среднегодовую стоимость денежных поступлений от реализации данного проекта.

Ток = 1460160 / 2660100 = 0,55

Рассчитанный срок окупаемости показывает, что данный проект окупится за 6 месяцев.

Таким образом, рассчитанные показатели свидетельствуют о эффективности предлагаемых мероприятий как комплекса и предполагается окупиться в срок менее года, что так же говорит об экономической эффективности и целесообразности реализации данного проекта.

**Заключение**

Проведенное исследование подтвердило актуальность темы дипломного проекта и позволило сформулировать следующие выводы.

Объектом данного исследования является компания «Терра» работающая в сфере предоставления обслуживающего персонала.

Говоря об экономической стороне организации, следует отметить, что руководству ООО «Терра» необходимо обратить особое внимание на снижение рентабельности услуг. К возможным факторам, повлиявшим на данный показатель являются затраты компании. И как следствие повышение себестоимости услуг. Следовательно, руководству необходимо усилить контроль за затратами. ООО «Терра» в 2015 году отмечено снижения рентабельности реализации. Основными факторами, повлиявшими на снижения показателя явились изменение себестоимости и выручки от реализации.

В процессе выполнения дипломного проекта проведен комплексный анализ действующей системы мотивации и стимулирования управленческого труда в ООО «Терра». Задачами анализа явились:

1. анализ системы мотивации и стимулирования сотрудников организации,

2. анализ удовлетворенности сотрудников системой мотивации.

Проведенное исследование ООО «Терра», позволил выявить, что большинство всех работников фирмы не удовлетворенны своей работой. Основные причины неудовлетворенности, которые они называли:

* несоответствие оплаты прилагаемым усилиям;
* нехватка ощущения сопричастности к общему делу, значимости работы для компании;
* несовершенство системы вознаграждений;
* недостаточно возможностей для повышения квалификации и карьерного роста.

К основным недостаткам, влияющим на мотивацию:

* не фиксируется индивидуальная результативность работников;
* отсутствует обратная связь «руководитель – работник» по достигнутым за месяц показателям (работники не знают фактических результатов своей работы и работы службы);
* формально не закреплена категоризация специалистов, хотя фактически такая категоризация присутствует: специалисты, младшие специалисты, персонал. Не формализован переход сотрудников из категории в категорию, не определены требования к сотрудникам разных категорий – как следствие нет определенности в карьере и служебном продвижении. Как следствие – повышение оклада сотрудников происходит спонтанно, по субъективному решению руководства и сотрудники не достаточно осведомлены, за что и почему им повышают (или не повышают) оклад;

Автором были сформулированы основные принципы разработки денежного вознаграждения на фирме, а именно: необходимость увязки размера денежного вознаграждения с индивидуальной результативностью сотрудника для поощрения личной эффективности; в целях координации усилий различных специалистов; а для развития корпоративности необходима система «участие в успехах и неудачах фирмы» для всех сотрудников.

В дипломном проекте автор предложил новую систему мотивации управленческого труда, с целью повышения обоснованности оплаты труда специалистов и сотрудников всех уровней.

**Список использованных источников**

1. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / Экономика и управление в 21 веке. Самара, 2013. – с.100-122
2. Теория менеджмента: организационное поведение: 100 экзаменационных ответов / Международный журнал экспериментального образования. – 2013 №5. – с.153-154
3. Уфимцев В.В. Эффективная мотивация персонала на малом предприятии – важнейшее условие успешного развития организации / В.В. Уфимцев, Е.М. Мезенцев // Известия ИГЭА – 2012. – №3 (83). – с.91-96
4. Миронова М.А. Сущность мотивации и нормирования труда персонала предприятия / Вестник тверского государственного технического университета – 2013. – №1. – с.89-93
5. Савенков И.Г. Понятие и сущность мотивации и стимулирования трудовых ресурсов предприятия / Вестник тверского государственного технического университета миаыы – 2014. – №1. – с.209-215
6. Рожнова Е.Н. Кадровый менеджмент в банковской сфере / Вестник ИЭАУ. 2014 №4. – с.10
7. Труфанова Т.А., Никулина О.В. Оценка труда персонала как основа формирования системы стимулирования в организации / Социально-экономические явления и процессы. 2013 №4 (050). с.217-222
8. Мухаметьянов Д.Х. стимулирование как метод управления персоналом / Экономика и социум. 2013 №4-2 (9). с.319-321
9. Кречетников К.Г. Особенности формирования и развития кадрового потенциала организации / Система ценностей современного общества. 2014 №37. с.168-172
10. Литвиненко Н.С., Челапка Е.В. Повышение эффективности планирования работы с персоналом / Современные концепции и эффективные технологии. 2014. с.84-87
11. Магомедбеков Г.У. Пути совершенствования кадровой политики в организации / Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2014 №2. с.82-83
12. Тараданов А.А. Модель оценки уровня трудовой мотивации персонала в организации / Вестник Челябинского государственного университета. 2013 №38 (329). с.119-121
13. Долженко Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации / Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2013 №1 (99).с.149-153
14. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. М.: Юристь, 2013.
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарика, 2014.
16. Герчикова Я.Я. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики. Учебное пособие. М.: Консалбанкир, 2014.
17. Грэхем X.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. М.: ЮНИТИ, 2014.
18. Драчева Е.Л., Либман A.M. Проблемы глобализации и интеграции международного бизнеса и их влияние на российскую экономику // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 3.
19. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Экономистъ, 2014.
20. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2013.
21. Маслова В.М. Связи с общественностью в управлении персоналом. М.: Вузовский учебник, 2012.
22. Менеджмент малого бизнеса / Под ред. проф. М.М. Максимцова, проф. В.Я. Горфинкеля. М.: Вузовский учебник, 2013.
23. Мордовии С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров. М.: ИНФРА-М, 2013.
24. Овчинникова И.С. Управление человеческими ресурсами в условиях социально-экономических реформ. // Сб. Социально-экономическая политика: уровень жизни населения Российской Федерации. Вып. 3. – М.: ВЦУЖ, 2012.
25. Озеров Г.М. Стратегия организации: от корпоративных намерений к плану действий. // Управление персоналом. № 4. – 2014. – с. 46-50.
26. Предпринимательство / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Г.Б. Поляка, проф. В.А. Швандара. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
27. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект Пресс, 2013.
28. Раметм А.Х. Управленческий учет по сегментам деятельности предприятия // Аудит и финансовый анализ. 2013. № 2.
29. Резник С.Д., Соколов С.Н., Удалов Ф.Е., Бондаренко В.В. Персональный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2014.
30. Руководство сотрудниками фирмы / Под ред. проф. А.А. Крылова, проф. Ю.А. Цыпкина. М: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
31. Трудовое право России / Под ред. проф. СП. Маврина и проф. Е.Б. Хохлова. М.: Юристь, 2014.
32. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014.
33. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2014.

# ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение А

Данные анкетного опроса персонала

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопрос/величина оценки | Средний балл | Разброс оценок (количество) | | | | | Разброс оценок (в процентах) | | | | |
| Отлично, полностью согласен | Хорошо, почти полностью согласен | удовлетворительно, затрудняюсь ответить | Неудовлетворительно, | Негативно, не согласен | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Работа в компании хорошо спланирована и организована | 4,5 | 54 | 34 | 9 | 3 | 0 | 54 | 34 | 9 | 3 | 0 |
| В настоящий момент у меня есть достаточно возможностей повлиять на планирование моей работы | 2,4 | 37 | 32 | 17 | 12 | 2 | 37 | 32 | 17 | 12 | 2 |
| Мой руководитель интересуется моими профессиональными знаниями | 3,8 | 45 | 46 | 9 | 3 | 1 | 45 | 46 | 9 | 3 | 1 |
| Навыки и знания, которыми я владею, полностью используются в работе | 4,1 | 53 | 33 | 4 | 3 | 7 | 53 | 33 | 4 | 3 | 7 |
| Было бы здорово получить дополнительное образование в области моей профессиональной компетенции | 3,5 | 21 | 38 | 39 | 2 | 0 | 21 | 38 | 39 | 2 | 0 |
| Я мог бы сам неплохо обучать своих коллег в свободное время тому, что я знаю и умею делать хорошо | 4,1 | 45 | 29 | 11 | 12 | 3 | 45 | 29 | 11 | 12 | 3 |
| Оплата, которую я получаю за мою работу, хорошо соответствует моему выполнению этой работы; | 3,0 | 45 | 12 | 16 | 22 | 5 | 45 | 12 | 16 | 22 | 5 |
| Меня удовлетворяет система материального стимулирования моего труда в фирме | 3,2 | 8 | 12 | 4 | 34 | 38 | 8 | 12 | 4 | 34 | 38 |
| Было бы очень важно иметь программу негосударственного пенсионного страхования на предприятии; | 3,8 | 6 | 13 | 10 | 45 | 26 | 6 | 13 | 10 | 45 | 26 |
| Я мог бы работать лучше в другом месте (должности) в фирме (отделе); | 4,1 | 23 | 19 | 37 | 2 | 0 | 23 | 19 | 37 | 2 | 0 |
| Работа, которую я выполняю, мне очень нравится | 4,6 | 31 | 24 | 28 | 13 | 4 | 31 | 24 | 28 | 13 | 4 |

Приложение Б

Руководством компании «Терра» была разработана анкета с целью выявления предпочтений материальной и нематериальной мотивации сотрудников компании.

*Анкетирование.*

* Каков ваш возраст:
  + от 20 до 30 лет;
  + от 30 до 40 лет;
  + от 40 до 50 лет;
  + от 50 до 60 лет?
* Как вы оцениваете ваш материальный достаток:
  + достаточный;
  + недостаточный;
  + затрудняюсь ответить;
* Оказывают ли вам материальную помощь:
  + родители;
  + родственники;
  + нет;
  + прочее.
* На ваш взгляд существует ли необходимость изменения системы материальной мотивации основанной на поощрении сотрудника через коэффициент трудового участия (КТУ):
  + да;
  + нет;
  + прочее.
* Как часто в течение года вы болеете?
  + Не болею совсем;
  + Раз в год;
  + Раз в полгода;
  + Более 3х раз в год;
* На ваш взгляд для сохранения здоровья сотрудника, его трудоспособности необходимо ли руководству использование нематериального стимулирования:
  + Да;
  + Нет;
  + Затрудняюсь ответить;
* Какую из нижеперечисленных форм нематериального стимулирования вы предпочли бы:
  + бассейн;
  + фитнес-клуб;
  + бесплатная путевка выходного дня;
  + Безвозмездная материальная помощь
  + Внешнее обучение за счет предприятия
  + Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха
  + Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, хорошие учебные заведения (детсады, школы, ВУЗы)

Результаты анкетирования в графическом представлении