

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

На тему Анализ движения кадров в организации и пути его оптимизации

Исполнитель Паньшина Анна Сергеевна
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат экономических наук
(ученая степень, ученое звание)

Островская Елена Николаевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой


(подпись)

Доктор экономических наук, профессор
(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна
(фамилия, имя, отчество)

3 » июля 2021г.

Санкт-Петербург
2021

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| 1 СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ ДВИЖЕНИЯ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ..... | 6 |
| 1.1 Трудовые ресурсы предприятия | 6 |
| 1.2 Показатели и направления анализа движения кадров..... | 15 |
| 1.3 Значение оптимизации движения кадров для эффективной работы организации | 20 |
| 2 АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ И ДВИЖЕНИЯ КАДРОВ НАО «НАЦИОНАЛЬНАЯ СПУТНИКОВАЯ КОМПАНИЯ» | 27 |
| 2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности НАО «Национальная спутниковая компания»..... | 27 |
| 2.2. Анализ основных показателей движения кадров НАО «НСК» | 36 |
| 2.3 Факторный анализ текучести кадров НАО НСК | 43 |
| 3 ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ ДВИЖЕНИЯ КАДРОВ НАО «НСК»..... | 55 |
| 3.1. Разработка мероприятий по подбору и подготовке персонала организации НАО «НСК» | 55 |
| 3.2 Разработка мероприятия по созданию кадрового резерва в НАО «НСК» | 60 |
| 3.3 Планирование мероприятий по оптимизации движения кадров НАО «НСК»..... | 66 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 70 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 73 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования определена тем, что в современных обстоятельствах хозяйствования особенную значимость в создании стратегической эффективности работы компании представляет такой ресурс, как персонал. Один из ключевых факторов ускорения темпов развития, как отдельной компании, так и экономики государства в целом считается увеличение производительности применения абсолютно всех факторов производства, введение инноваций и стимуляция инвестиционной работы.

Трудовые ресурсы компании являются главным ресурсом, от результатов производственной деятельности зависит качество отбора и результативность его применения.

Значимость данной проблемы состоит в том, что текучесть сотрудников на сегодняшний день считается острым вопросом. Ранее считалось, что персонал является только затратной составляющей организации, однако персонал это ресурс, которым необходимо грамотно управлять, создавать условия для развития.

В связи с высокой текучестью сотрудников уменьшается эффективность работы в связи с потребностью подготовки и переподготовки новых сотрудников, приступивших к труду, что потребует дополнительного времени. Именно по этой причине в последнее время проблемам эффективности применения трудовых ресурсов компании посвящено большое количество исследований.

Основной целью эффективного управления трудовыми ресурсами считается достаточное снабжение компаний сотрудниками, обладающими требуемыми навыками, увеличение степени производительности работы. Результативное руководство трудовыми ресурсами содействует повышению объема изготовления также увеличению его производительности, уменьшению себестоимости произведенного продукта, оказанных услуг и повышению размера полученного дохода.

Вопрос удержания персонала в компании непосредственно связан с вопросом сбережения и повышения человеческого капитала. Увольнение ценных сотрудников понижает человеческий капитал компании. Инвестиции, вложенные в их отбор, подготовку, трудоустройство, также покидают совместно с работниками. Задача сбережения человеческого капитала связана не столько с утратой вложений вследствие текучести сотрудников, сколько с поддержанием, а также совершенствованием профессиональных способностей сотрудников.

Текучесть сотрудников представляет немаловажную значимость в работе фирмы. Стабильные сотрудники, работающее длительное время в компании, повышают собственную квалификацию, осваивают смежные специальности, формируют в коллективе определенную деловую атмосферу, активно оказывают большое влияние на эффективность работы.

Цель работы заключается в анализе движения кадров предложение мер по оптимизации движения персонала в НАО «НСК».

Объектом исследования является компания НАО «НСК».

Предметом исследования является движение персонала НАО «НСК».

Для достижения данной цели в работе установлены соответствующие задачи:

- изучить теоретические аспекты сущность и значение кадрового движения и трудовых ресурсов организации;
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности НАО «НСК»;
- проанализировать состав и структуру кадрового состава НАО «НСК»;
- рассмотреть динамику текучести кадров НАО «НСК»;
- разработать мероприятия по оптимизации текучести кадров НАО «НСК»;

Теоретической базой изучения выступили учебные и научные источники согласно исследуемым проблемам иностранных, а также российских создателей. В качестве нормативной и информативной основы были применены

законы, а также нормативно–организационные документы, статистические сборники, специальные интернет–издания, сведения периодической печати, основные, плановые и отчетные сведения НАО «НСК» за промежуток 2018–2020 гг.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы, определены цель и задачи исследования.

Первая глава содержит теоретические аспекты текучести кадров: изучены сущность, состав трудовых ресурсов, показатели, характеризующие эффективность их использования.

Вторая глава содержит анализ движения персонала по численности, структуре и коэффициентам текучести кадров в организации.

В третьей главе предлагаются мероприятия по оптимизации текучести кадров в организации НАО «НСК».

В заключении подведены итоги исследования и определены возможные меры по решению выявленных проблем.

1 СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ ДВИЖЕНИЯ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Трудовые ресурсы предприятия

Трудовые ресурсы – это часть людей трудоспособного возраста, имеющая физические и интеллектуальные возможности, для производства товаров и услуг.

Переход экономики России на рыночные отношения спровоцировал потребность переосмысления также уточнения ключевых категорий теории трудовых взаимоотношений, таких как: трудовые ресурсы, трудовой потенциал, рабочая сила, из числа которых основное пространство относится категории «трудовые ресурсы». Характерно то, что многие экономисты полагали, что с переходом в рыночные отношения категория «трудовые ресурсы» сможет потерять собственное значение, однако, как свидетельствуют проведение исследования, заинтересованность представительных ученых-экономистов к применению данной категории в фактической работе растет. Она применяется не только согласно к доли жителей государства, владеющей конкретным комплексом возможностей, но и как ресурса (фактора) производства продукта в компании [23].

Необходимо отметить, что в экономической литературе понятие «трудовые ресурсы» рассмотренные с демографической, экономической, социологической и статистических позиций, считают, что «трудовые ресурсы – это потенциальная масса труда, которой можно воспользоваться в определенный период времени, и которая является элементом ресурсного потенциала предприятия» [10].

Можно сделать вывод, что суть трудовых ресурсов отражает количественные, также качественные их компоненты, значения и свойства которых под влиянием разных условий со временем изменяются.

Огромный спектр предлагаемых определений понятия «трудовые ресурсы» подтверждает о сложности, а также многогранности вопросов

взаимоотношений человека и производства, возникающих при формировании материальных благ как субъекта труда также требуют неоднозначных раскладов и неоднозначных решений, так как экономическая категория «трудовые ресурсы» в этой системе определений занимает один из основных мест [28].

В зависимости от целей использования данная категория работает и количественным и качественным параметром, равно как и прочие категории, она применяется в широком и узком значении данного понятия. Вызвано это тем, что равно как предмет экономических исследований трудовые ресурсы действительно представляют собой довольно многомерную также многоуровневую категорию, так как категория «трудовые ресурсы» содержит два основных компонента: труд и ресурсы. Эти компоненты связаны друг с другом экономической логикой и как некая целая взаимосвязь категория «трудовые ресурсы» обретает новые функции, нежели каждый из компонентов в отдельности [22].

Но сравнивать труд или трудовые ресурсы с экономическим ресурсом невозможно, так как они отражают все без исключения интеллектуальные и физические возможности человека, какие применяются в процессе производства товаров и услуг, в силу этого с методологической точки зрения категория труд недостаточна с целью разъяснения сущности трудовых ресурсов. Поскольку труд всего лишь процесс, в таком случае деятельность человека, занимающегося в изготовлении материальных благ, тогда как ресурс является компонентом, который способен быть применен в любое время в ходе производства товаров. Значит, ресурс равно как составная доля трудовых ресурсов считается органическим продолжением и логическим окончанием компонента труда.

Организация производства зависит от людей, которые трудятся в фирме (предприятии). Верная организация производства, оптимальные основы представляют собой, безусловно, немаловажную роль, однако все-таки преуспевание компании находится в зависимости от производства

определенных людей, их знаний, квалификации, умение разрешать задачи и т.д. [20].

Внутри профессий и специальностей все работники делятся на квалификационные группы в зависимости от сложности труда, необходимых знаний и практических навыков.

Соотношение работников по квалификационным группам и видам деятельности образует профессионально-квалификационную структуру.

В зависимости от сложности труда выделяются высококвалифицированные, квалифицированные и неквалифицированные работники.

Возрастная структура трудовых ресурсов

Возрастная структура трудовых ресурсов предполагает выделение следующих основных возрастных групп:

- молодежь в возрасте 16-29 лет;
- лица от 30 до 49 лет;
- лица предпенсионного возраста (мужчины 50-59 лет, женщины 50-54 года);
- лица пенсионного возраста (мужчины 60 лет и старше, женщины 55 лет и старше).

Трудовая активность считается тем выше, чем большую долю в составе работников занимают лица 20-49 лет и чем большую долю составляют мужчины.

Половая структура трудовых ресурсов характеризуется соотношением численности мужчин и женщин.

Трудовые отношения – наиболее трудная проблема бизнеса, тем более, если в коллективе компании находится огромное количество людей. Трудовые отношения охватывают обширный круг проблем, связанные с организацией рабочего процесса, обучения, а также найма, отбора подходящей системы заработной платы, созданием партнерства в фирме [25]. Как правило, рабочий

штат фирмы состоит из производственного персонала, а также персонала, занимающегося в непроизводственной отрасли.

Производственный персонал – сотрудники, занятые в области изготовления, а также услуг – это главная часть рабочей мощности компании. Под сотрудниками компании подразумевается комплекс сотрудников разных профессиональных групп или квалификационных групп, занимающиеся в компании в соответствующем им штатным расписанием и работающих владельцев организаций, принимающие в компании (фирмы) заработную плату. Следует отличать определения персонал, кадры, трудовой потенциал, рабочая сила, человеческие ресурсы. Кадры – это высококвалифицированный состав сотрудников компании. Понятие персонал содержит в себе полный личный состав сотрудников, трудящихся на заводе, а именно людей, нанятых в комбинации с иными предприятиями; лица, которые реализовывают работу в рамках гражданско-правового характера.

Трудовой потенциал – это возможное количество и качество труда, которым располагает общество, отдельно взятый коллектив при данном уровне развития науки и техники [3]. Различие между понятиями «трудовой потенциал» и «рабочая сила» в том, что трудовой потенциал – это рабочая сила, которая обладает собственными индивидуальными качествами. Трудовой потенциал компании не является стабильным, он регулярно меняется. Структура и количественные соотношения отдельных категорий и групп сотрудников компании описывает структуру кадров. В зависимости от роли в производственном процессе весь штат компании разделяется на две группы: промышленно-производственный (ППП) и непромышленный.

Также в науке и экономике, управления применяется определение «трудовой потенциал» организаций, определенных работников. «Потенциал» – это источник способностей, ресурсов, запасов, которые имеют все шансы быть активированными, и применяются с целью решения вопросов либо свершения определенных целей [2]. Трудовой потенциал считается общей чертой мер и качества совокупных способностей к труду, их динамизм в черте

непрерывного, процесса, развивающегося, определяющие способности или способностей в определенных областях жизни.

Трудовой потенциал определённого сотрудника представляет собой основу создания трудового потенциала высших структурных степеней организации, производства в целом. Определение «трудовой потенциал работника» содержит в себе комбинацию физиологических и умственных достоинств человека, а еще возможность установления границ своей роли в трудовой деятельности, способности с целью достижения в конкретных ситуациях важных результатов; а еще с целью прогресса и усовершенствования в процессе работы.

Трудовым потенциалом человека называют часть его личности, человеческие возможности, обширны, а также глобальны, на масштаб и глубину которого оказывает большое влияние разные обстоятельства, такие как умения, образование, окружающая обстановка и прочие [26].

В условиях рыночных отношений расширение высококачественного трудового ресурса компании становится важным условием в целях завоевания наиболее устойчивой и фаворитной позиции на рынке. Результативность компании управление персоналом непосредственно оказывает большое влияние на конкурентоспособность, а также считается одним из наиболее значимых сфер превосходств формирования компании.

Главные характеристики персонала фирмы считаются размер и структура. Количество персонала в компании зависит от сложности, характера, трудоемкости изготовления, а также процессов управления, уровень механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти условия устанавливают его стандартные значения.

Наиболее беспристрастно штат описывается количеством работников, которые в этот период работают в компании [6].

Структурой персонала называют объединение разных групп сотрудников, а также связанных по свойствам и категориям. В зависимости от роли в производственном деле отличают: промышленный персонал – сотрудники,

напрямую связанные с производством и непроизводственный персонал – сотрудники, которые напрямую никак не связаны с Производством [29].

В зависимости от вида рабочих функций промышленного персонала разделяется на группы:

- рабочими именуют работников, напрямую принимающие участие в создании той или иной ценности либо в предоставлении промышленных, а также автотранспортных услуг;

- специалистами именуют работников, реализовывающие юридические, технические, организационные, управленческие и прочие функции. К ним еще относится: экономисты, юрисконсульты, инженеры, а также бухгалтеры и др.;

- служащими зовут работников, которые реализовывают финансово-вычисленные функции, подготовку, а также оформление документов, хозяйственное спецобслуживание и другие функции. К ним относятся секретари, кассиры, экспедиторы и др.;

- сотрудники (технические исполнители) – работники, занимающиеся в экономической и бухгалтерской области, организация документаций, коммунальное обслуживание и другие функции. К ним принадлежат секретари, кабельщики, кассиры и другие;

- руководители, исполняющие функции управления организацией.

Рациональное распределение сотрудников компании по подразделениям, распределение в трудовые зоны в соответствии с концепцией разделения работы партнерства, с одной стороны, возможностями, психофизиологическими способностями сотрудников, надлежащей проделанной деятельности, с другой стороны, посредством подбор и размещение работников компании. Так же стремление к созданию активных трудовых коллективов и формирование обстоятельств с целью профессионального роста каждого работника. Подбор и рассредоточение сотрудников на основании принципов соответствия и перспективы [8]. Правило

соответствия значит соотношение профессиональных и нравственных свойств кандидата требованиям заменяемых должностей.

Принцип перспективности базируется на учете:

- определения возрастного ценза;
- установления длительности периода деятельности на одной должности ;
- организация своевременного роста квалификации.

Принцип сменяемости представляет собой принцип, в котором обязаны лучше всего использовать сотрудников, содействовать движению внутри работы, чтоб избежать застоя сотрудников, связанный с продолжительным нахождением на тех же позициях, зачастую несет в себе отрицательное воздействие на производство. Исходные сведения в целях подбора и распределения сотрудников считаются: кадровая стратегия фирмы; порядок по отбору и распределению сотрудников; Положением об оплате труда и стимулирования;

Сертификация сотрудника; трудовые договоры; должностные обязанности; рабочий график; Трудовой кодекс и прочие нормативные акты [35].

Главной задачей подбора и распределения персонала считается наилучшее расположение персонала в зависимости от поставленной задачи. При решении такого рода задачи необходимо принимать во внимание пригодность сотрудника к конкретному виду труда, а также необходимо выразить условия к определенной работе и следует учитывать индивидуальные свойства работников. С целью подбора и распределения управленческих кадров необходимо проанализировать соответствующие данные: степень квалификации; деловитая цепкость; производительность; качество их деятельности; стиль и способы работы; содействие в инновационной работе; дисциплина; психологическая совместимость. Задача создания равновесия рабочей силы компании состоит в том, чтобы в первую очередь установить дополнительную необходимость в рабочей силе согласно категориям трудящихся.

Учет персонала происходит следующим образом:

Составление баланса предусматривает сопоставление имеющихся трудовых ресурсов в разрезе категорий с требуемой их величиной (потребностью). При расчете имеющихся трудовых ресурсов исходят из:

- наличия на начало анализируемого периода;
- вновь принято на работу в течение анализируемого периода;
- уволено в течение анализируемого периода;
- наличие на конец периода.

Для расчета потребности в трудовых ресурсах на предприятии применяются следующие методы расчета:

- по сложности производственной программы;
- по эксплуатационным требованиям;
- по стандартам обслуживания;
- по стандарту числа работников;
- в соответствии со стандартами типовых структур управления [9].

Целесообразное использование персонала компании – неотъемлемое требование для получения бесперебойности производственного процесса и успешного осуществления установленных задач.

Следовательно, эффективное функционирование компании, невозможно минуя выбора целей развития и применения трудовых ресурсов в соответствии с нуждами производственной концепции компании и решения проблемы подходящего распределения ресурсов. Поскольку задач может быть большое количество, они требуют общего результативного решения

Как подмечает Генкин Б.М. «трудовой потенциал работника - это совокупность характеристик человека, возникающих в результате материальных и духовных вложений в него: интеллект, творческие способности, здоровье, образование, профессионализм, нравственность, активность, организованность[35]. Помимо этого, он акцентирует внимание на такие детали трудового потенциала, как состояние здоровья, нравственность,

навык трудиться в коллективе, креативный подход, энергичность, дисциплинированность, образование, компетентность, ресурсы рабочего времени.

Шаталова Н.И. [41] трактует понятие «трудовой потенциал работника», как «мера наличных ресурсов и возможностей, непрерывно формируемых в процессе всей социализации, реализуемых в трудовом поведении и определяющих его реальную плодотворность». Суть определения Шаталовой Н.И., состоит в том, что трудовой потенциал интересует экономиста «с точки зрения различий создаваемой им стоимости, интенсивности и оплаты труда различного качества. Цель всего этого – рационализация рабочих мест и оценка трудовых затрат. Социологический же подход заключается в «определении типов поведения работника и системы взаимодействий, детерминированных социальными стереотипами»[41].

Приведенные выше определения позволяют сделать вывод, что «трудовой потенциал» как экономическая категория не в абсолютной мере отображает характеристику трудовых ресурсов компании, так как только формируемая сотрудниками стоимость и остальные свойства трудовых ресурсов обретает важную роль при оценке потенциала трудовых ресурсов компании. В связи с этим, в последние годы все больше в обиход вступает экономическая категория «человеческий капитал».

Возрастающая роль категории трудовые ресурсы компании обуславливается повышением в рыночных условиях теоретического и практического интереса к этому важнейшему звену экономики, каковым считается предприятие. Оно представляет собой не только основное звено экономики, но и главным производителем материальных удобств в национальном рынке, а также единственным в мировом рынке. В итоге, появляются и развиваются новые решения по развитию и применению трудовых ресурсов компании, которые прежде в силу обособленности национальных экономик и иных условий никак не учитывались[21].

В целях более полного отражения сути трудовых ресурсов компании, нам предлагается следующее определение понятия категории «трудовые ресурсы предприятия»: «трудовые ресурсы компании это количественный штат сотрудников, владеющий такими количественными и качественными чертами, применение которых дает возможность гарантировать реализацию текущих задач и стратегии формирования предприятия». Подобное понятие в большей степени отображает экономическую суть категории «трудовые ресурсы» предприятия как ключевого ресурса не только производства, но и исследования, а также реализации событий по развитию компании.

Таким образом, трудовые ресурсы обладают большой значимостью, так как считается орудием успешного применения средств производства, а следовательно, и компонентом увеличения уровня комплексного развития, увеличения производительности труда и конкурентоспособности компании. От качества трудовых ресурсов зависит результативность их применения, которая непосредственно связана с предыдущими стадиями его воспроизводства. Применение потенциала трудовых ресурсов считается показателем качества прошлых стадий его развития, то есть реализации функции подготовки требуемых профессий и специальностей части трудовых ресурсов общества, овладения кадрами важными знаниями и умениями с целью исполнения определенного вида работы.

1.2 Показатели и направления анализа движения кадров

Наличие персонала организации в целом, по отдельным категориям, а также группам может квалифицироваться признаками двух видов: на отчетную дату, дату выполнения обследования, переписи и т.п. (моментный показатель) также средними за соответствующий промежуток показателями количества персонала (интервальные показатели). Подобные показатели могут являться как расчетными (плановыми, прогнозными), так и фактическими (отчетными). [34]

Показатели движения кадров.

Количество сотрудников компании не остается стабильной, а постоянно меняется из-за того, что предприятие реализовывает в течение того или другого этапа прием, а также сокращение рабочей силы.

Из числа источников поступления рабочей силы установлено выделять: принятых непосредственно по инициативе компании; установленных согласно тенденциям организаций устройства на работу; принятых согласно путевкам уже после завершения соответствующих специализированных учебных учреждений (вузов и техникумов), в том числе и стипендиатов данной компании; установленных в порядке перевода с иных компаний [36].

Среди направлений выбытия сотрудников заведено отличать выбывание согласно обстоятельствам физиологического характера (в связи с смертью, продолжительным заболеванием, достижением пенсионного возраста, невозможностью по состоянию самочувствия продолжать работу в этой компании); выбытие согласно обстоятельствам, напрямую предусмотренным законодательством, так называемый необходимый оборот рабочей силы (призыв в армию, поступление в учебные заведения со отрывом от производства, избрание в избирательные органы государственной власти, а также некоторые общественные учреждения, переезд к месту жительства супруга или супруги и др.), а также по обстоятельствам, непосредственно законодательством не предусмотренным и связанным с личностью сотрудника: сокращение согласно своему желанию, из-за прогулов и прочие нарушения трудовой дисциплины, в связи с решениями судов (так называемый избыточный оборот рабочей силы или текучесть кадров) [38].

Текучесть персонала – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником [25].

Текучесть может быть:

1. Внутриорганизационная – связанная с трудовыми перемещениями внутри организации.

2. Внешняя – между организациями, отраслями и сферами экономики.

Различают естественную и излишнюю текучесть кадров.

Смена сотрудников происходит почти в каждой компании. Это естественное проявление для любого живого коллектива, так равно как отсутствие движения – показатель застоя. По этой причине поступление новых людей, а также перемена кадровой структуры служит фактором естественного развития. Трудности появляются, если непостоянность сотрудников приобретает существенные масштабы, становится неконтролируемой, нарушает обычный темп работы, а также вдобавок вредит репутации руководителя и фирмы в деловом окружении [10].

Естественная текучесть (3–5 % в год) оказывает содействие своевременному обновлению коллектива и не потребует специальных мер со стороны управления и кадровой службы.

Излишняя текучесть вызывает существенные экономические издержки, а кроме того создает организационные, кадровые, технологические, психологические проблемы.

Излишняя текучесть персонала, согласно сведениям западных психологических исследований, негативно влияет на моральном состоянии остальных сотрудников, на их рабочую мотивацию и лояльности к компании. С уходом работников разваливаются годами наработанные взаимоотношения в рабочем коллективе, и текучесть может приобрести масштабный вид. В минувшие года в российских фирмах зачастую прослеживаются эпизоды «ухода отделами», когда сформировавшиеся рабочие коллективы, в силу одной и той же причины и налаженных контактов, выбирают переходить в иную организацию целиком.

Непосредственно по себе показатель текучести в различных компаниях оценивают по-разному: где-то считают предлогом для беспокойства текучесть ниже 10 %, а где-то – выше 3 %. Точка зрения на этот показатель находится в зависимости от того, как руководитель компании представляет рациональное

соотношение между устойчивостью коллектива и степенью его консерватизма, застоя.

Анализ движения персонала осуществляется по следующим показателям [29]:

1. Коэффициент общего оборота – показатель дефицита кадров. Рассчитываемый как отношение числа принятых и уволенных работников за анализируемый период к среднесписочной численности работников.

$$K_{\text{ооб}} = \frac{Ч_{\text{п}} + Ч_{\text{у}}}{Ч_{\text{сс}}}. \quad (1)$$

где $Ч_{\text{п}}$ – количество принятых работников;

$Ч_{\text{у}}$ – число уволенных работников;

$Ч_{\text{сс}}$ – среднесписочная численность работников.

2. Коэффициент оборота рабочей силы по приему – это число принятых на работу деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.

Отношение числа принятых к среднесписочной численности работников.

$$K_{\text{обп}} = \frac{Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{сс}}}. \quad (2)$$

где $Ч_{\text{п}}$ – количество принятых работников;

$Ч_{\text{сс}}$ – среднесписочная численность работников.

3. Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению – это число уволенных с работы, деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.

Отношение числа уволенных по всем причинам к среднесписочной численности работников.

$$K_{\text{обу}} = \frac{Ч_{\text{у}}}{Ч_{\text{сс}}}. \quad (3)$$

где $Ч_{\text{у}}$ – число уволенных работников;

$Ч_{cc}$ – среднесписочная численность работников.

4. Коэффициент необходимого оборота – увольнение работников: вследствие причин естественного, производственного и общегосударственного характера.

Равный отношению числа уволенных по неизбежным и независимым от предприятия причинам к среднесписочной численности работников.

$$K_{ноб} = \frac{Ч_{ун}}{Ч_{cc}} . \quad (4)$$

где $Ч_{ун}$ – число уволенных по неизбежным и независимым от предприятия причинам работников;

$Ч_{cc}$ – среднесписочная численность работников.

5. Коэффициент текучести персонала – отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и аналогичным причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период.

6. Коэффициент стабильности кадров, показатель, характеризующий постоянство состава работников предприятия.

Определяется в соответствии со следующей формулой (8):

$$K_{ск} = \frac{1 - P_v}{P_{п} + P} , \quad (5)$$

где P_v – количество уволившихся по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины;

$P_{п}$ – численность вновь принятых работников;

P – среднесписочная численность работников в предшествующий период.

С уменьшением числа выбывших и принятых на работу работников значение данного коэффициента приближается к единице, что соответствует стабилизации кадрового состава предприятия.(39)

Как мы видим, для анализа текучести кадров необходимы коэффициенты они позволяют с точностью оценивать текучесть персонала на предприятия, а так же провести анализ недостающих кадров в штате.

1.3 Значение оптимизации движения кадров для эффективной работы организации

Важной характеристикой состояния сотрудников в компании является их динамика. Движение персонала компании – объективный регулярно исполняемый процесс, это – перемена места рабочей деятельности работников в организационной структуре компании. При перемещении персонала улучшается использование сотрудников; в некоторых случаях за счет этого возмещается необходимость в персонале, без применения внешних источников, и в то же время упорядочивается промышленный процесс способом расширения функций, ротации работников либо усложнения деятельности. Многообразие сочетаемых между собой разновидностей, конфигураций и способов трудовых перемещений работников компании наглядно показано на рисунке 1.

Перемещение (движение) сотрудников предназначено с целью приведения в баланс потребности производства относительно замещения вакантных рабочих мест и необходимости в труде надлежащего качества. От грамотной организации внутренних движений во многом зависят способности квалификационного продвижения, получения деятельности согласно заинтересованностям с наилучшими для работника условиями и оплатой труда. Внутриорганизационное движение персонала основано как на объективных, так и на субъективных причинах. [37]



Рисунок 1 – Перемещения персонала предприятия

Объективные причины не зависят от самого сотрудника, и оказать влияние на них он не может. К подобным обстоятельствам движения персонала относят:

- существенные изменения в жизни государства, в частности, такие как смена социально-политического или экономического порядка, кризисные явления;
- изменение структуры компании, что побуждает многочисленные кадровые перестановки;
- производственная потребность в замещении свободных мест и необходимости в труде надлежащего качества;
- сокращение части персонала в связи с достижением пенсионного возраста, призывом в армию, и других факторов, никак не зависящих от субъекта [2].

Субъективные причины обусловлены индивидуальными аспектами персонала, в основном к ним относят: недовольство организацией труда и режимом работы; неудовлетворенность содержанием работы; неудовлетворение концепцией мотивации и стимулирования труда; негативная морально-психологическая атмосфера в коллективе; недостаток общественного и бытового сервиса; семейные причины и прочие исключительно личные мотивы. Значимыми субъективными предпосылками движения персонала

считаются: наличие стимула у сотрудника к замене рабочего места и способность его поменять. Так же передвижение персонала возможно при наличии: свободного рабочего места, информации о наличии рабочего места, соответствии профессионально-квалификационного уровня и индивидуальных данных сотрудника условиям данного рабочего места, наличием стремления и согласия администрации компании принять сотрудника, наличием ситуации, предполагающей переход в иную компанию.

Движение кадров заключается из таких процедур:

- рост в должности или квалификации, если работник заменяет наиболее высокую должность, но работник получает новый разряд;

- движение, если сотрудник переходит в иное равносильное производство (мастерская, отделение, отдел) в силу производственной потребности либо перемены вида работы;

- понижение, когда в связи с переменной индивидуальных возможностей или согласно итогам аттестации сотрудник переходит в наиболее низкую должность либо в наиболее низкий разряд;

- увольнение с компании, если сотрудник целиком сменяет вид деятельности в связи с неудовлетворенностью условиями работы или несоответствия занимаемому рабочему месту [5].

Исходными сведениями для формирования перемещения сотрудников считаются: заключение аттестационной комиссии; проекты повышения квалификации (переподготовки) и карьерного роста персонала; штатный график компании; должностные установки; индивидуальные дела работников; указы руководителя по кадровым задачам; трудовые контракты работников.

Один из критериев систематизации трудовых перемещений считается их содержание, сущностные особенности. Внутриорганизационное перемещение сотрудников имеет несколько разновидностей.

Движение между подразделениями – передвижения сотрудников между цехами, отделами и иными подразделениями предприятия. Фундаментом для подобного вида перемещения служат технические перемены в производстве,

организационные перестройки, перестановки одних сотрудников, в следствии выбытия других, а также такие условия, как неудовлетворенность критериями и системой работы и быта, взаимоотношениями с администрацией или коллективом, стремление трудиться в ином подразделении вблизи с приятелями, членами семьи и т.д. [12].

Межпрофессиональное движение – переход к новой специальности. Данный вид движений может быть связан как с техническим прогрессом, а также с реализацией индивидуальных интересов [14].

Квалификационное движение – переход с одного разряда (либо группы) к иному в границах имеющейся тарифной системы [15].

Переход работников в другие группы. Движение с одной группы в иную реализуется в рамках разделения сотрудников компании в группы персонала (трудовые, руководители, специалисты и служащие), отражающие в общих чертах общественно-экономические отличия в положении данных сотрудников, в частности различия в содержании работы.

Необходимо также выделить, что вне зависимости от факторов увольнения сотрудников для компании считается основным обеспечить дальнейшее функционирование освободившихся рабочих мест.

Текучесть сотрудников в фирмах тянет за собой крупные потери труда, сокращение эффективности производства. Возникают дополнительные затраты, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением труда. При большой текучести сотрудников увеличивается размер оплат сверхурочных работ, возрастает брак и простои, увеличивается уровень заболеваемости, производственного травматизма, начинается преждевременная нетрудоспособность. Все это увеличивает затраты, связанные с персоналом, приводит к увеличению себестоимости продукта и уменьшению ее конкурентоспособности. Иное явление - «застой» кадрового движения, где не осуществляется развитие управляющих, перемещение резерва сотрудников на выдвижение. По этой причине исследованию движения сотрудников уделяется огромное внимание [40].

Общие факторы проявляют равное влияние на перемещение сотрудников всех компаний вне зависимости от их размещения и отраслей принадлежности. Сюда принадлежат такие факторы, как формирование льгот для сотрудников, продолжительное время работающих в одной компании; усовершенствование общегосударственной концепции распределения и перераспределения работников и другие мероприятия, нацеленные на увеличение устойчивости факторов [17].

Территориальные факторы формируются, отталкиваясь от географического расположения региона, природно-климатических обстоятельств [21].

Отраслевые факторы содержат мероприятия по концентрации производства, установлению научно обоснованной дифференциации заработной платы и концепции льгот для сотрудников в связи от сложности и тяжести работы.

В условиях высокого уровня занятости трудоспособного населения и снижения размеров естественного прироста трудовых ресурсов снижение текучести рабочей силы - значимый внутрипроизводственный запас живого труда, необходимая предпосылка увеличения квалификационного уровня рабочей силы, усовершенствования качества продукта, обеспечения ритмичной деятельности компаний. На базе исследования факторов текучести рабочей силы, а также состава сотрудников, охваченных ею, на фирмах разрабатываются проекты уменьшения текучести сотрудников. Они содержат мероприятия технического, организационного, общественно-экономического, идеологического характера, позволяющие ликвидировать либо уменьшить действие факторов, которые вызывают сокращение сотрудников. Сокращение издержек, связанных с текучестью сотрудников, добивается также путём усовершенствования планирования использования трудовых ресурсов, расширения организованного перераспределения рабочей силы, развития и улучшения службы трудоустройства [21].

Так же огромную роль играет подбор персонала. Это первый этап перед трудоустройством, грамотный подбор кадров исключит большую текучку кадров.

«Подбор персонала из внешних источников называется наймом кадров. Иными словами, найм персонала – это все действия руководителя и отдела управления, направленные на поиск и привлечение специалистов на рынке труда, у которых есть необходимые опыт, знания и квалификация, а также на оформление всей документации, связанной с трудовыми отношениями. Как внешние, так и внутренние соискатели проходят процедуру отбора персонала. Отбор персонала – это процесс изучения и оценки соответствия профессиональных и психологических характеристик кандидата должностным обязанностям на рабочем месте. В результате отбора из множества выбирается один сотрудник, которому и делается предложение о занятии вакантной должности. В больших компаниях ответственность за набор персонала может быть поделена между отделом по подбору сотрудников, который отвечает за рекрутмент, и отделом по развитию и карьерному росту, который занимается вопросами формирования кадрового резерва и внутреннем перемещением персонала.» [31].

Каждый раз, оценивая соискателей, следует задуматься:

- каковы долгосрочные перспективы востребованности опыта кандидата и знаний в компании;
- какой потенциал роста у данного кандидат;
- каков его уровень компетенции и как ожидания по оплате труда коррелируют с уровнем знаний и опытом уже набранных сотрудников, а также системой мотивации и оплаты труда компанией;
- каким будет уровень адаптации нового сотрудника во время испытательного срока;
- наш ли это человек, исходя из его ценностей, образа мыслей и поведения.

Только комплексный подход к управлению персоналом и критериям подбора персонала согласно профессиональным, деловым и личностным характеристикам обеспечат высокую эффективность и устойчивость человеческого капитала вашей компании [32].

Хотелось бы отметить, что основными причинами текучести кадров является:

- не качественный подбор персонала;
- не грамотное стимулирование сотрудников или отсутствие стимулирования;
- перемещение внутри организации.

Так же причин для текучести кадров большое количество, но у каждого производства или компании причины свои. Не стоит так же забывать, что немаловажным фактором текучести может стать некачественный подбор. Оптимизация движения кадров необходима для того, чтобы избежать большой потери ценных кадров и улучшать показатели прибыли предприятия, изучить вопрос текучести кадров, а также работать над заинтересованностью персонала

2 АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ И ДВИЖЕНИЯ КАДРОВ НАО «НАЦИОНАЛЬНАЯ СПУТНИКОВАЯ КОМПАНИЯ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика НАО «Национальная спутниковая компания»

Непубличное акционерное общество «Национальная спутниковая компания» (НАО «Национальная спутниковая компания») – мультиплатформенный оператор цифровой среды, предоставляющий комплекс цифровых услуг и сервисов, включающих телесмотрение. Название «Триколор ТВ» используется как логотип и для маркетинга. Единое информационное пространство развлечений и сервисов для всей семьи, доступное с любого устройства, в любом месте и вне зависимости от времени. Осуществляет вещание, на всей территории России начиная с 2005 года [43].

В состав учредителей входит Толпекина Зинаида Федоровна и Фомина Ольга Станиславовна, генеральный директор Полозова Елена Анатольевна. Непубличное акционерное общество с уставным капиталом 10 тыс. руб.

Организационная структура НАО «Национальная спутниковая компания» представлена на рисунке 2 и включает в себя следующие подразделения:

- Отдел обучения – разрабатывает и осуществляет концепцию работы по подбору и адаптации сотрудников, организует работу по формированию кадрового резерва.

- Проектный отдел – техническую и информационную помощь структур фирмы, обеспечение технических данных и техническая подготовка предназначенных отделов филиалов и дилеров.

- Отдел защиты ресурсов – основная деятельность отладить должное обеспечение защиты конфиденциальной информации.

- Отдел кадрового делопроизводства – главная задача, обеспечивать документирование и систему работы с кадровыми документами.

– Отдел клиентского обслуживания – занимается техническим обслуживанием клиентов, по средствам связи (чат, звонок, письма).



Рисунок 2 – Организационная структура предприятия

Предприятие обладает умеренной степенью формализации письменной документации. Существуют указы, уставы, регламенты, официальные указания для любой должности.

Квалификация компании варьируется от высокой к более низкой в связи с занимаемой должности. Высокая квалификация свойственна для должностей, где необходимо высшее, либо среднее образование: менеджеры службы безопасности, руководители, бухгалтерия, сотрудники проектного отдела. Низкая квалификация относится к должностям, где каждый работник обладает своими задачами, за которые он несет ответственность и не потребует особого образования: отдел клиентского обслуживания, отдел обучения.

Компания НАО «НСК» обслуживает клиентов на всей территории России, однако административный и обслуживающий персонал находится в городе Санкт-Петербург.

Юридический адрес компании: город Санкт-Петербург, Московский проспект, дом 139, корпус 1 стр1, помещение 10-Н.

Наряду с традиционным просмотром ТВ через спутник, потребители НАО «НСК» могут использовать для просмотра телеканалов интернет-подключение, а также высокотехнологичные возможности управления эфиром: «Телеархив», «Смотри с начала», систему рекомендаций контента «Лучшее на ТВ». НАО «НСК» также предоставляет доступ к спутниковому интернету.

Миссия компании: Обеспечить для каждого жителя Российской Федерации в максимально удобной форме и во всех цифровых средах доступ к информационному и развлекательному пространству, включающий полный комплекс услуг аудио- и видеопотребления, а также иных сервисов DigitalLifestyle, улучшающих качество жизни потребителя.

DigitalLifestyle – это цифровой образ жизни обывателя, основанный на потреблении цифровых услуг, включающих в себя следующие направления:

- доступ к просмотру ТВ во всех средах,
- доступ к развлекательному контенту во всех средах (кино, игры и пр.),
- доступ к приёму и передаче данных через интернет,
- доступ к цифровым технологиям Умного дома.

Если рассмотреть реальных и потенциальных потребителей услуги телесмотрения, для чтобы учесть все возможные риски и возможности в получение прибыли. Основная масса пользователей, это работающие семейные люди и население пенсионного возраста. Так же компания работает над тем, чтобы и детям было интересно, для это добавляются детские каналы и другойинтерактив.

В времена технического прорыва, конечно, у компании есть конкуренты, на данный момент НАО «НСК» занимает лидирующие позиции, чтобы наглядно в этом убедиться рассмотрим таблицу 1.

Таблица 1 – Анализ конкурентов НАО «Национальная спутниковая компания» в 2020 г.

| | НАО «НСК» | НТВ | Ростелеком | МТС |
|-----------------------------------------|---------------------------------|------------|------------|------------|
| Количество каналов | 200 | 160 | 124 | 200 |
| Наличие дополнительных сервисов | Онлайн ТВ, Доппакеты, Умный Дом | Доп пакеты | Умный дом | Доп пакеты |
| Сервис по техобслуживанию | Есть | Нет | Есть | Нет |
| Качество сигнала, % | 90-100 | 80-90 | 90-100 | 70-80 |
| Количество клиентов, млн | 12 | 200тыс,ч | 5 | 3 |
| Стоимость приобретения, тыс., руб | 7 000 | 2 500 | 5 000 | 3 000 |
| Стоимость ежегодного обслуживания, руб. | 1500 | 2 000 | 1 500 | 2 500 |

Анализ таблицы 1 показывает, что НАО «НСК» занимает лидирующее положение на рынке спутникового телевидения. Так же не смотря на то, что стоимость приобретения значительно выше, чем у конкурентов, в НАО «НСК» абонентов больше и люди согласны оплачивать большой спектр услуг и возможностей предоставляемый компанией. Так же в НАО «НСК» большое количество каналов, и лучше сигнал, это говорит о том, что перебой в работе происходит значительно реже, что положительно сказывается на общем мнении клиента о компании.

Оператор цифрового телевидения НАО «НСК» в 2018 году принял новую стратегию развития, подразумевающую переход от оператора линейного ТВ к оператору цифрового образа жизни и подтвердил лидирующее положение на рынке платного ТВ, показав по итогам года высокие финансовые результаты: выручка превысила 19 млрд руб., ARPU – 1 565 руб. в год. База абонентов на конец года составила 12,28 млн домохозяйств.

НАО «НСК» продолжает демонстрировать высокие темпы роста финансовых показателей. За последние несколько лет оператор увеличил выручку почти в 2 раза – с 10,4 млрд руб. в 2014 году до 19,1 млрд руб. в 2018 году. Годовой рост выручки составил 7%, ARPU вырос на 70 руб. и достиг

отметки в 1565 руб. в год. Данные показатели соответствуют планам оператора на 2018 год.

Изменение модели потребления контента, а также перенос основных коммуникаций в цифровую среду легли в основу новой парадигмы развития НАО «НСК». В 2018 году компания начала трансформацию бизнес-модели: от оператора линейного ТВ к мультиплатформенному и мультисредному оператору цифрового образа жизни. Основным продуктом становится единый комплекс цифровых услуг и сервисов, включающий телесмотрение. НАО «НСК» формирует новый для российского рынка тип оператора, который учитывает главные тенденции развития отрасли и отвечает запросам современных потребителей. [44]

Продолжая совершенствовать свой телевизионный продукт НАО «НСК» в 2018 году представил рынку комплексную цифровую услугу, к которой первыми получили доступ жители Дальневосточного федерального округа. Выход на новый рынок сделал услуги качественного современного цифрового телевидения лидера российского рынка Pay TV доступными на территории всей страны.

Развивая нелинейное телесмотрение, НАО «НСК» учитывает неравномерное проникновение интернета в регионах России и эффективно использует преимущества спутниковой технологии, предлагая абонентам полноценный набор нелинейных сервисов без необходимости подключения к интернету, а также успешно решает задачи по формированию гибридных продуктов. В 2019 году оператор представил уникальный рекомендательный сервис «Лучшее на ТВ», не требующий доступа к интернету, сервисы управления эфиром «Телеархив» и «Смотри с начала». Кроме того, оператор запустил в эксплуатацию «Онлайн ТВ», предоставив абонентам возможность просмотра порядка 200 телеканалов через интернет. На конец 2019 года доступ к данному сервису имеет уже 3 млн абонентов НАО «НСК», а к сервису «Кинозалы» (просмотру контента в формате «видео по запросу») – 7 млн российских семей [44].

В 2019 году НАО «НСК» продолжил работу по повышению качества сигнала и телевизионного изображения, в том числе с применением современной технологии видеосжатия HEVC, позволяющей более эффективно использовать спутниковую емкость без потери качества телевизионного изображения, что особенно актуально для развития формата Ultra HD. За год база HEVC-абонентов выросла в 2 раза и составляет 2,9 млн домохозяйств. Оператор совершенствует и свое UHD-предложение. Сейчас НАО «НСК» предлагает шесть UHD-телеканалов – это самое большое число телеканалов в формате ультравысокой четкости, доступных российскому зрителю.

Реализуя новые подходы к стратегии развития бизнеса, НАО «НСК» в 2020 году предложил своим абонентам возможность подключения безлимитного высокоскоростного спутникового интернета. Беспрецедентная для нашей страны акция ускорила развитие российского рынка спутникового интернета и позволила оператору занять 7% рынка с момента запуска услуги в 2016 году.

Важным направлением работы оператора в 2020 году стал B2B-сегмент. Гибкая персонифицированная политика работы с клиентами, совершенствование пакетного предложения, включая запуск пакета спортивных телеканалов, а также формирование гибкой тарифной сетки для корпоративных пользователей услуги «Спутниковый интернет» позволили НАО «НСК» более чем в 2 раза увеличить число B2B-абонентов. В партнерстве с оператором Eutelsat была запущена уникальная услуга «Территория НАО «НСК». Корпоративные клиенты оператора получили возможность организовать на своей территории зоны свободного доступа к просмотру популярных телеканалов НАО «НСК» на мобильных устройствах [43].

Переход НАО «НСК» от оператора линейного телевидения к оператору цифрового образа жизни предполагает запуск в 2020 году масштабной платформы, открывающей пользователям доступ к различным цифровым услугам, не телевизионным сервисам и развлечениям, совершенствование продуктовой линейки, интерактивных и гибридных сервисов, внедрение

технологии умного дома, а также дальнейшее расширение направлений деятельности в соответствии с новой стратегией компании.

Темп роста выручки НАО «НСК» замедлился и составил 7% (в прошлом году этот показатель равнялся 20,5%, в 2015 г. –42,7%), выручка оператора достигла 19,1 млрд руб. в 2018 г., сообщил на конференции CSTB.Telecom&Media'2018 Алексей Холодов, генеральный директор НАО «Национальная спутниковая компания», которой принадлежит бренд. В 2018 г. выручка компании составила 17,9 млрд руб. Средний счет одного абонента в месяц (ARPU) вырос на 70 руб. до 1565 руб.

Абонентская база за год увеличилась на 140 тыс. домохозяйств с 12,14 до 12,28 млн семей. Число HD подписчиков достигло 78% от общей базы абонентов – 9,6 млн. В структуре новых подключений HD–абоненты составляют 100%.

Начиная с 2011 года, НАО «НСК» регулярно предоставляет публичные данные о количестве абонентов, выручке и среднем чеке с абонента (ARPU)(табл 2).

Таблица 2 – Информация о абонентах НАО «Национальная спутниковая компания» за 2018–2020 г., чел.

| Показатели | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|
| Кол-во подключений, млн. | 2 | 2 | 2,1 |
| Кол-во платящих абонентов, млн. | 12,14 | 12,15 | 13,45 |
| Кол-во HD-абонентов | 8,5 | 8,7 | 9,2 |
| Выручка, млрд. руб. | 18 | 14 | 15 |
| Стоимость обслуживания на год, руб. | 1495 | 1529 | 1583 |

Бухгалтерский учет в компании НАО «Национальная спутниковая компания» ведется бухгалтерией, созданной как отдельное структурное подразделение организации, возглавляемое главным бухгалтером.

Главный бухгалтер в соответствии с Законом «О бухгалтерском учете» и Положения о бухгалтерском учете и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации, осуществляет организацию бухгалтерского учета организации и

обеспечивает контроль за отражением на счетах бухгалтерского учета всех осуществляемых хозяйственных операций, представление оперативной информации, составление в установленные сроки бухгалтерской отчетности, осуществление экономического анализа деятельности организации по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления и мобилизации резервов. Трудовые отношения в НАО «Национальная спутниковая компания» регулируются коллективным договором.

Проанализируем далее показатели хозяйственной деятельности НАО «НСК».

Таблица 3 – Результаты хозяйственной деятельности НАО «НСК» за 2018-2020 гг.

| Показатели | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. |
|-----------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| Выручка от реализации продукции, млрд. руб. | 19 | 23 | 25 |
| Себестоимость от реализуемой продукции, всего в том числе млрд., руб. | 15 | 17,5 | 19,8 |
| - сырье на производство собственной продукции млрд., руб. | 5 | 7 | 8 |
| - себестоимость покупных товаров млрд., руб. | 2,5 | 3 | 4,5 |
| - оплата труда и отчисления на соц. Нужды млрд., руб. | 3 | 4,4 | 5,1 |
| - амортизация оборудования млрд., руб. | 1,5 | 2 | 3,2 |
| -прочие затраты млрд., руб. | 3 | 2,5 | 4 |
| Прибыль от реализации продукции млрдруб | 4 | 6 | 9 |
| Управленческие расходы млн., руб. | 870 000 | 1,9 | 2 |
| Коммерческие расходы млн., руб. | 950 000 | 1,5 | 3 |
| Прочие доходы млрд., руб. | 1,4 | 2,7 | 4 |
| Балансовая прибыль, млрд., руб. | 18 | 20 | 21,4 |
| Налог на прибыль млрд., руб. | 2,5 | 2,6. | 2,8 |
| Чистая прибыль млрд., руб. | 3 | 5,5 | 7 |

Таблица 4 – Показатели хозяйственной деятельности НАО «НСК», 2018–2020 гг.,

| № п/п | Показатели | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | Изменение в % |
|-------|--------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------|
| 1 | Выручка, включая НДС и другие аналогичные платежи, млрд. руб. | 5,1 | 6,8 | 8,3 | 162,7 |
| 2 | Прибыль от реализации, млрд. руб. | 1,2 | 1,98 | 2,1 | 175 |
| 3 | Среднегодовая численность работников, чел. | 550 | 600 | 640 | 116,3 |
| 4 | Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб. | 1568 | 1894 | 2668 | 170,1 |
| 5 | Среднегодовая стоимость оборотных фондов, млрд. руб. | 4,55 | 4,9 | 7,8 | 171,4 |
| 6 | Расходы на оплату труда работников, млн. руб. | 18,59 | 21,12 | 25,536 | 137,3 |
| 7 | Среднегодовая выработка в расчете на 1 работника, шт. | 69,8 | 74,8 | 105 | 150,4 |
| 8 | Среднегодовая заработная плата в расчете на 1 работника, тыс. руб. | 33,8 | 35,2 | 39,9 | 118 |

По данным таблицы, можно увидеть, что прибыль имела тенденцию к росту, в 2018 году прибыль от реализации составила 1,2 млрд. руб., и возросла до 2,1 млрд. руб., в 2020 году, прирост составил 75 %.

Численность работников в 2018 году составила 550 человек, после работ по оптимизации движения кадров число работников возросло и составило 640 человек на 2020 год, увеличилось на 16,3 %

Стоимость оборотных фондов на протяжении двух лет сильно не повышалось, но к 2020 году увеличилось до 7,8 млрд.руб. на 71,4 %.

Выработка на одного сотрудника на данный период увеличилось на 50,4%, что так же повлияло на расходы оплаты труда, они увеличились на 37,3%.

По приведенным ранее данным можно сделать вывод, что компания перспективная и очень быстро развивается.

2.2. Анализ основных показателей движения кадров НАО «НСК»

Значимым компонентом производительных сил считаются сотрудники с их уровнем образования, навыка и профессионализма. Персонал компании - это грамотные сотрудники с конкретной профессиональной подготовкой, которые обладают специальными познаниями, трудовые умения или навык работы в выбранной сфере деятельности.

Анализ трудовых ресурсов включает в себя:

- отчет по трудовой деятельности фирмы;
- сведения о текучести кадров, средней оплате труда и численности работников;
- отчет по определению сотрудников разной квалификации;
- сведения о персонале в подготовке и переподготовке персонала;
- сведения о возрастном уровне персонала;
- данные об уровне образования.

Таблица 5 – Численность трудовых ресурсов по категориям персонала за 2018-2020 гг., чел.

| Категория | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | Темп роста, %, 2020/2018 |
|------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------|
| Численность персонала, всего | 550 | 600 | 640 | 116,3 |
| Руководители | 28 | 30 | 35 | 125 |
| Специалисты | 70 | 75 | 80 | 114,2 |
| Служащие, всего: | 452 | 495 | 525 | 116,1 |

Однако служащие подразделяются на категории (табл. 6)

Таблица 6 – Численность служащих (технические исполнители) по категориям за 2018-2020 гг., чел.

| Категория | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | Темп роста, %, 2020/2018 |
|-------------|---------|---------|---------|--------------------------|
| 1 категория | 230 | 239 | 285 | 123,9 |
| 2 категория | 148 | 173 | 160 | 108,1 |
| 3 категория | 74 | 83 | 80 | 108,1 |

Из таблицы 5 видно, что большую часть персонала компании составляет операторы занимающиеся обслуживанием клиентов. На втором месте это специалисты (отдел кадров, проектный отдел, отдел обучения и служба безопасности). И на последнем месте руководители, которые имеются в каждом отделе, они контролируют и проверяют работу своих подчиненных.

Рассмотрим персонал по возрастной структуре компании (табл. 7). Значимым признаком устойчивости компании квалификации работников считается показатель общего стажа у работников, показатель продолжительности труда в этой компании и показатель длительности работы на этой должности. Поэтому чем сотрудник старше тем, стабильнее будет коллектив и показатель текучести кадров будет ниже.

Таблица 7 – Возрастной уровень персонала НАО «НСК» 2018-2020гг., чел.

| Возраст | Год | | | Абсолютное отклонение | | Относительное отклонение (%) | |
|-------------|------|------|------|-----------------------|-------------|------------------------------|-------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2018 к 2019 | 2019 к 2020 | 2018 к 2019 | 2019 к 2020 |
| 18-25 | 260 | 270 | 340 | + 10 | + 70 | 103,8 | 125,9 |
| 26-35 | 146 | 158 | 190 | + 12 | + 32 | 108,2 | 120,2 |
| 36-45 | 98 | 110 | 92 | + 12 | - 18 | 112,2 | 83,6 |
| 45 и старше | 46 | 62 | 18 | + 16 | -44 | 134,7 | 29 |
| Итого | 550 | 600 | 640 | + 50 | + 40 | 109,1 | 106,6 |

Из данных таблиц видим, что большинство работающих в НАО «НСК» это молодые люди в возрасте от 18 до 25 лет, в основном это студенты, которым удобно совмещать работу с учебой, а также очень мотивирует возможность карьерного роста и обучение новым навыкам. На втором месте, это люди от 26 до 35 лет, чаще всего они уже занимаю должности руководителей или находятся на должности, которой требуется высшее образование и опыт работы, в таких отделах как служба безопасности и проектный. На третьем месте, это сотрудники от 36 до 45 лет, в основном их удерживает стабильность компании и удобный график работы. И совсем мало работников от 45 и старше, это связано со спецификой работы. Из всего этого

следует, что коллектив в большинстве состоит из молодых, перспективных людей.

Если проанализировать данные таблицы по годам, то стоит отметить, что за последние годы идет прирост молодых сотрудников, в особенности 18-25 лет, это говорит о том, что НАО «НСК» готовы трудоустраивать людей без оконченного высшего образования и готова обучать и развивать сотрудников в сфере обслуживания клиентов и телесмотрения.

Компания НАО «НСК» приветствует молодых и перспективных сотрудников, есть возможность получить новые знания и вследствие, чего при трудоустройстве высшее образование не играет большой роли.

Рассмотрим тенденцию сотрудников по уровню образования(табл. 8).

Таблица 8 – Уровень образования персонала рабочих, руководителей, специалистов компании НАО «НСК» за 2018-2020гг, чел.

| Вид образования | Год | | | Абсолютное отклонение | | Относительное отклонение (%) | |
|--------------------------|------|------|------|-----------------------|-------------|------------------------------|------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2019 к 2018 | 2020 к 2019 | 2019 к 2018 | 2020к 2019 |
| Среднее полное | 209 | 183 | 255 | -26 | -72 | 87,5 | 139,3 |
| Среднее профессиональное | 176 | 213 | 149 | 37 | - 64 | 121,02 | 69,9 |
| Высшее | 165 | 204 | 236 | +39 | + 32 | 123,6 | 115,6 |
| Итого | 550 | 600 | 640 | + 50 | + 40 | 109,1 | 106,6 |

Одной из важнейших характеристик трудового потенциала является образовательный уровень персонала. Анализ таблицы 8 показал, что большинство сотрудников имеют высшее и среднее полное образование, но так же на анализируемом промежутке, можно отметить, что повышение показателей происходило на каждом анализируемом году.

Компания НАО «НСК» постоянно развивается и старается занимать лидирующие позиции на рынке спутникового телевидения. Рост клиентов зависит не только от количества предоставляемых услуг, но и от качества предоставления и обслуживания клиентов. Как раз этим занимается отдел

клиентского обслуживания, следовательно, от уровня обслуживания и консультации клиента зависит лояльное отношение к компании. В целях грамотной работы операторов, отдел обучения проводит дополнительные программы по подготовке и повышению уровня квалификации сотрудников.

В компании приветствуется развитие и карьерный рост сотрудников, поэтому каждый трудоустроенный сотрудник занимающий определенную должность может переквалифицироваться и при освобождении вакантного места, он может его занять. Подготовкой сотрудников занимается отдел обучения, тем самым создавая кадровый резерв в компании.

Таблица 9 – Подготовка, переподготовка, повышение квалификации рабочих, руководителей, специалистов на НАО «НСК» за 2018 – 2020 гг., чел

| Направления обучения | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | Темп роста,% 2020/2018 |
|-----------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------------|
| Обучение новых рабочих | 85 | 87 | 110 | 129,4 |
| Переподготовка и обучение вторым профессиям | 40 | 36 | 51 | 127,5 |
| Повышение квалификации рабочих | 65 | 78 | 85 | 130,7 |
| Повышение квалификации руководителей и специалистов | 34 | 46 | 46 | 135,2 |
| Всего | 224 | 247 | 292 | 130,3 |

Рассмотреть полную картину движения кадров можно на основании данных(табл. 10).

Таблица 10 – Оценка данных о движении персонала на предприятии «НАО НСК» за 2018 –2020 гг., чел.

| № п/п | Показатель | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | Отклонение | |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|------------|---------|
| | | | | | чел | % |
| 1 | Численность персонала на начало года, чел., Чпнг | 550 | 600 | 640 | 90 | 16 |
| 2 | Принято на работу, чел., Чпр | 85 | 87 | 110 | 25 | 29,4 |
| 3 | Выбыло, чел., Чвыб, в т.ч.: | 40 | 52 | 34 | -6 | -85 |
| 3.1 | в связи с поступлением на учебу* | 2 | 2 | 0 | -2 | -200,00 |
| 3.2 | в связи с выходом на пенсию* | 3 | 5 | 5 | 2 | 66,6 |
| 3.3 | в связи с призывом в армию* | 0 | 2 | 0 | 0 | 0,00 |
| 3.4 | по собственному желанию** | 15 | 21 | 19 | 4 | 26,6 |
| 3.5 | уволено за нарушение трудовой дисциплины** | 4 | 6 | 1 | -3 | -25 |
| 3.6 | по сокращению штата** | 14 | 15 | 7 | -7 | -50 |
| 3.7 | по решению суда** | 2 | 1 | 2 | 0 | 100 |
| 4 | Численность персонала на конец года, чел., Чпкг | 595 | 622 | 716 | 121 | 20,3 |
| 5 | Среднесписочная численность, чел., Чср | 530 | 590 | 680 | 150 | 28,3 |
| 6 | Показатель оборота кадров (Чпр+Чвыб) | 125 | 139 | 144 | 19 | 15,2 |
| 7 | Показатель излишнего оборота кадров (число уволенных по субъективным причинам) | 35 | 43 | 29 | -6 | -82,8 |
| 8 | Показатель необходимого оборота кадров (число уволенных по объективным причинам) | 5 | 9 | 5 | 0 | 100 |
| 10 | Коэффициент оборота по приему (Чпр/Чср) | 0,16 | 0,14 | 0,16 | 0 | 0 |
| 11 | Коэффициент выбытия (Чвыб/Чср) | 0,07 | 0,08 | 0,05 | 0,02 | -71,4 |
| 12 | Коэффициент общего оборота ((Чпр+Чвыб)/Чср) | 0,23 | 0,23 | 0,21 | 0,02 | -91,3 |
| 13 | Коэффициент текучести кадров (п.7/Чср) | 0,06 | 0,07 | 0,04 | 0,02 | -66,6 |
| 14 | Коэффициент замещения ((Чпр-Чвыб)/Чср) | 0,084 | 0,059 | 0,111 | 0,027 | 32,1 |
| 16 | Коэффициент постоянства кадров (1-п.11) | 0,93 | 0,92 | 0,95 | 0,02 | 2,15 |
| 16 | Выработка на 1 работника | 69,8 | 74,8 | 105 | - | 50,4 |

* – объективные причины увольнения

**– субъективные причины увольнения

Коэффициент оборота по выбытию свидетельствует о снижении выбытия персонала в 2020г. по сравнению с 2018 г., а большой скачок выбытия произошел в 2019 г.

Увеличение коэффициента сменяемости сотрудников свидетельствует увеличении количества кадровых движений в НАО "НСК".

Коэффициент стабильности сотрудников увеличивается, что говорит о задачах поставленных перед отделом кадров по работе у устойчивостью персонала в компании.

Показатель текучести сотрудников в НАО «НСК» в 2020 г. понизился по сопоставлению с 2019 г., но в 2019 г. – увеличился по отношению к 2018 г. Показатель текучести сотрудников в НАО «НСК» в 2020 г. понизился по сопоставлению с 2019 г., но в 2019 г. – увеличился по отношению к 2018 г. Главный фактор текучести сотрудников в НАО «НСК»: материальная – неконкурентоспособная ставка оплаты работы. За 2020 год состав работников несильно поменялся, однако перемены случились согласно всем показателям. Таким образом, снизилось число мужчин, а также девушек.

При анализе текучести кадров компании, в расчет идут сотрудники, уволенные по собственному желанию, так и уволенные за нарушение трудовой дисциплины. Если работник хочет уволиться по собственному желанию, то с ним проводится работа по удержанию, и так же собирается информация для дальнейшего учета в работе. А так же, чтобы провести полный анализ кадров в каждой из должности рассмотрим (табл. 11).

Таблица 11 – Анализ текучести кадров среди руководителей НАО «НСК» за 2018-2020гг, чел.

| Показатель | Год | | | Абсолютное отклонение | | Относительное отклонение (%) | |
|-----------------------------------------------|------|------|------|-----------------------|-------------|------------------------------|-------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2018 к 2019 | 2019 к 2020 | 2018 к 2019 | 2019 к 2020 |
| Среднесписочная численность работающих (чел.) | 28 | 30 | 35 | 2 | 5 | 107,1 | 116,6 |
| Переведено сотрудников | 4 | 6 | 8 | 2 | 2 | 150 | 133,3 |
| Принято сотрудников | 2 | 3 | 5 | 1 | 2 | 150 | 166,6 |
| Уволено сотрудников | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 100 | 200 |
| Коэффициент текучести кадров, % | 0,03 | 0,03 | 0,05 | | | | |

Проанализировав данные таблицы, можно сделать вывод, что к 2020 году штат руководителей был набран. Число сотрудников, которые прибыли и так же переведены растет, это положительные стороны текучести кадров. Коэффициент текучести кадров минимален, следовательно, коллектив среди руководителей достаточно стабильный и проводить меры по оптимизации кадров не требуется.

Таблица 12 – Анализ текучести кадров среди специалистов НАО «НСК» за 2018-2020гг, чел.

| Показатель | Год | | | Абсолютное отклонение | | Относительное отклонение (%) | |
|-----------------------------------------------|------|------|-------|-----------------------|-------------|------------------------------|-------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2018 к 2019 | 2019 к 2020 | 2018 к 2019 | 2019 к 2020 |
| Среднесписочная численность работающих (чел.) | 70 | 75 | 80 | 5 | 5 | 107,1 | 106,6 |
| Переведено сотрудников | 13 | 16 | 18 | 3 | 2 | 123,1 | 112,5 |
| Принято сотрудников | 11 | 14 | 20 | 3 | 6 | 127,3 | 142,8 |
| Уволено сотрудников | 3 | 7 | 10 | 4 | 3 | 233,3 | 142,8 |
| Коэффициент текучести кадров, % | 0,04 | 0,09 | 0,125 | | | | |

Данные таблицы показывают, что движение кадров среди специалистов компании НАО «НСК», достаточно равномерное, и находится в пределах нормы, однако постепенно растет к 2020 году, в целом, это связано с

расширение должностных мест, и кардинальных мер по сдерживанию текучести кадров не требует.

Таблица 13 – Анализ текучести кадров среди служащих НАО «НСК» за 2018-2020гг, чел.

| Показатель | Год | | | Абсолютное отклонение | | Относительное отклонение (%) | |
|-----------------------------------------------|------|------|------|-----------------------|-------------|------------------------------|-------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2018 к 2019 | 2019 к 2020 | 2018 к 2019 | 2019 к 2020 |
| Среднесписочная численность работающих (чел.) | 452 | 495 | 525 | 43 | 30 | 109,5 | 106,1 |
| Переведено сотрудников | 48 | 56 | 56 | 8 | 0 | 116,6 | 100 |
| Принято сотрудников | 72 | 70 | 85 | -2 | 15 | 97,2 | 121,4 |
| Уволено сотрудников | 36 | 44 | 22 | 8 | -22 | 122,2 | 50 |
| Коэффициент текучести кадров, % | 0,69 | 0,08 | 0,04 | | | | |

Из всех работников НАО «НСК» большое количество уволенных сотрудников среди служащих. Коэффициент текучести кадров здесь наибольший, что говорит о том, что основные мероприятия анализу причин и удержанию кадров необходимо проводить среди служащих работников.

По данным таблицы можно сделать вывод, что трудоустроенных работников вдвое больше, чем уволенных, это говорит о том, что предприятие не несет больших убытков из-за потери данных сотрудников, так же работников получивших перевод или повышение большое количество, они покрывают число выбывших из предприятия. Так же количество уволенных сотрудников сократилось к 2020 году, а число принятых на работу увеличилось, что положительно сказывается на укомплектованности штата.

2.3 Факторный анализ текучести кадров НАО «НСК»

В целях устойчивой деятельности компании, планирования ее развития очень значимым считается долговременное планирование кадровой политики компании.

В НАО «НСК» отдел кадров и отдел обучения больше привыкли работать над планированием количеством сотрудников в компании. Их основная цель - добиться, чтобы в организации существовало столько сотрудников, сколько обязано находиться в соответствии с штатным расписанием.

Проводится исследование факторов внешней среды, для того чтобы удостовериться в том, что существует предложение конкретных специальностей для комплектования личного состава такими служащими, каких еще не имеется в штате компании.

Всем известно, в случае если компания сталкивается с той или иной проблемой, то необходимо исправлять не признаки, а ее причины возникновения. Следовательно, вначале нужно осуществить внутренний анализ, и узнать по какой причине персонал покидает компанию. Для этого было проведено выходное анкетирование – опрос для увольняющихся сотрудников. Сотруднику была предоставлена анкета таблица 14.

Таблица 14 – Выходная анкета для сотрудников НАО «НСК» в период 2018-2020гг.

| Вопрос | Да | Нет | Затрудняюсь ответить |
|--------------------------------------------------------------|-----------|------------|-----------------------------|
| 1. Устраивала ли Вас система премирования? | | | |
| 2. Были ли конфликты в коллективе? | | | |
| 3. Нравилось вам ваше рабочее место? | | | |
| 4. Помогал ли Вам руководитель адаптироваться первые месяцы? | | | |
| 5. Устраивал ли Вас график работы? | | | |

По результатам данного опроса была составлена статистика, рассмотрим ее на рисунке 3.

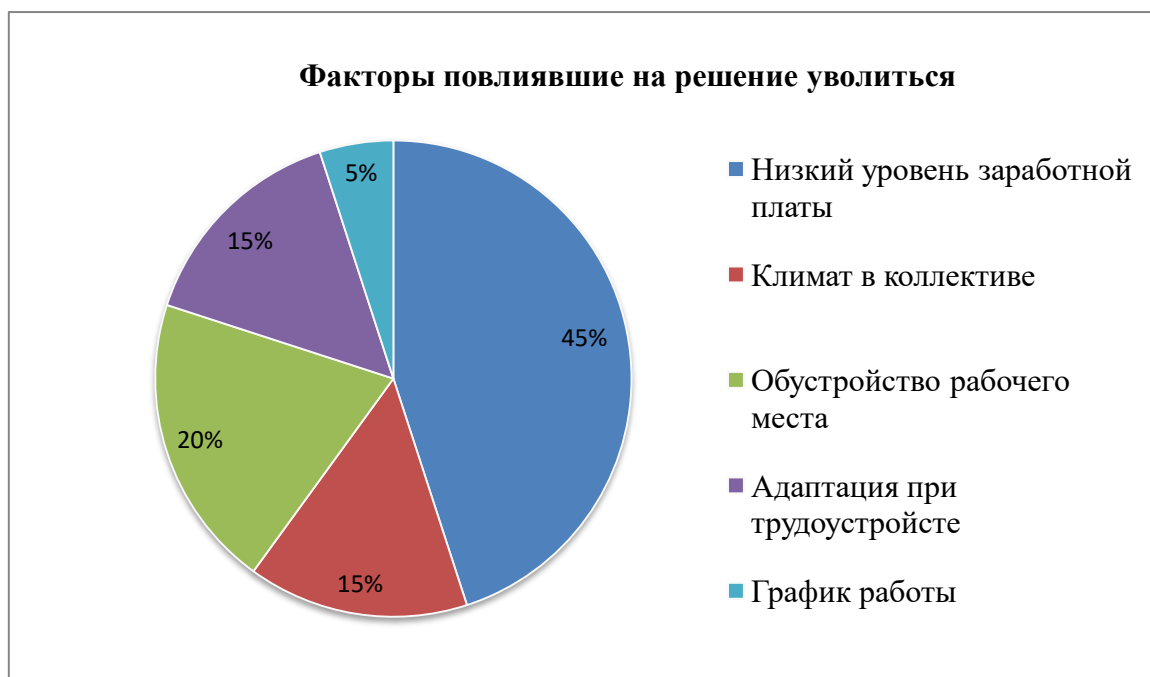


Рисунок 3 – Статистика выходного анкетирования уволившихся за 2018 год

На основе данной диаграммы мы видим, что в 2018 году число уволившихся составляет 40 человек. Из них 45% (приблизительно 16 человек) основной причиной увольнения ответили, что не устраивала система премирования. В одинаковом процентном соотношении расположены 2 и 4 вопрос, данные сотрудники (по 8 человек) были не удовлетворены рабочим местом и помощью в адаптации после трудоустройства. Далее 20% (6 человек) ответили, что были трудности с коллективом, и самый маленький показатель 5%(2 человека) были недовольны графиком работы.



Рисунок 4 – Статистика выходного анкетирования уволившихся за 2019 год

В 2019 году из НАО «НСК» уволилось 52 человека, из них 50%(21 человек) уволились по причине плохого рабочего места, и технического оборудования необходимого для работы. Далее 25 % (13 человек) не смогли адаптироваться после трудоустройства и по этой причине покинули компанию. По 10%(по 5,2 человека) были не согласны с системой премирования и трудовым коллективом, что вынудило их уволиться. И 5%(2,6) опрошенных сотрудников ответили, что рабочий график для них оказался неподходящим.

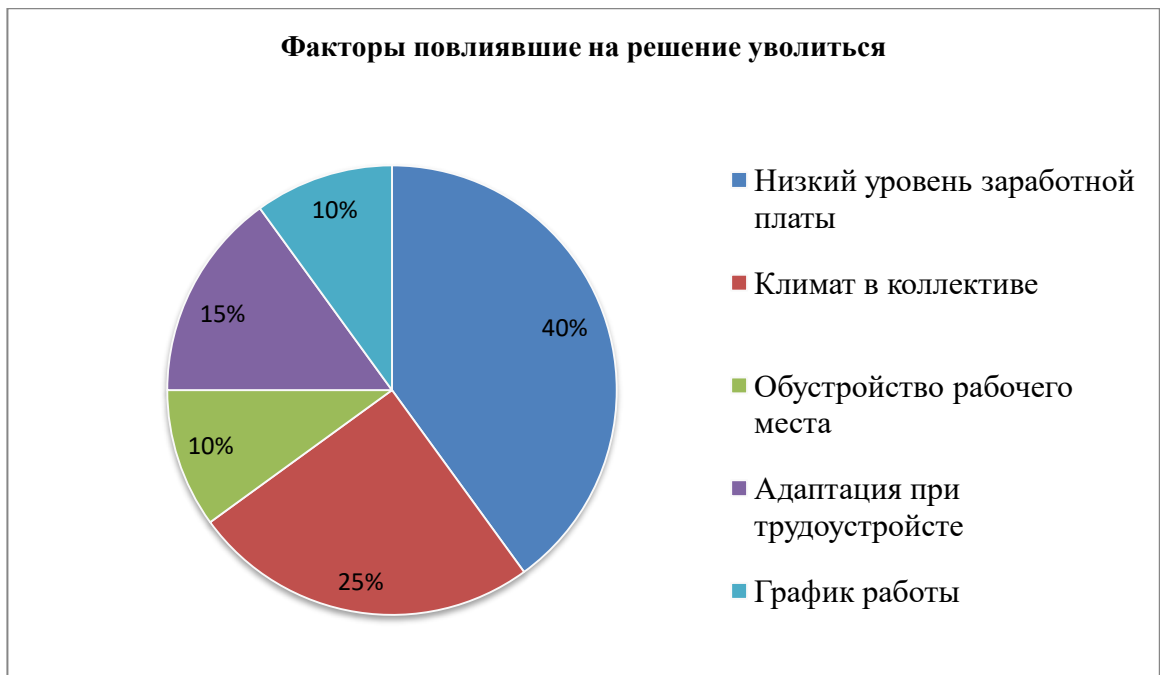


Рисунок 5 – Статистика выходного анкетирования уволившихся за 2020 год

В 2020 году были изменения в компании, что положительно сказалось на результате, по итогам количество уволившихся значительно сократилось до 34 человек. Из них 40 % (11,9) были недовольны заработной платой, по 25% (6,8) причиной было конфликты в коллективе и недовольство рабочим местом. 15 % (5,1) не смогли сойтись с руководителем, и оставшиеся 10% (3,4) ушли по причине неподходящего графика.

Так же увольняющимся сотрудником был задан вопрос: «За какой промежуток времени, вы приняли решение уволиться?». Данная информация необходима для того, чтобы руководитель мог проанализировать, была ли возможность удержать сотрудника. Усредненный результат за промежуток времени 2018-2020гг. Из полученных результатов была составлена диаграмма Рисунок 6.



Рисунок 6 – Промежуток времени, за который было принято решение уволиться за 2018-2020 гг.

По данным рисунка, можно сделать вывод, что сотрудники чаще всего принимают такое решение за долго, взвешивая все «за» и «против», а так же подбирая новое место работы. И самый маленький процент, это сотрудники, зачастую у которых увольнения является не вина компании, а личные и объективные причины, таких сотрудников удержать и замотивировать почти невозможно.

Для устранения большой текучести персонала анкетирование стали проводить среди работающего штата, для того что бы выявить слабые места в работе кадрового отдела. Таблица 13.

Таблица 15 – Анкета для работающего персонала в НАО «НСК» в 2018-2020гг.

| Вопрос | Да | Нет | Затрудняюсь ответить |
|-------------------------------------------------|----|-----|----------------------|
| 1. Устраивает ли Вас график работы? | | | |
| 2. Понятна ли Вам система премирования? | | | |
| 3. Хватает ли общения в коллективе? | | | |
| 4. Комфортные ли условия на рабочем месте? | | | |
| 5. Была ли помощь при адаптации в первое время? | | | |

На диаграмме показана статистика опрошенных сотрудников, которые ответили на вопросы отрицательно. Рисунок 7.

Опрос проводился не у всего коллектива, а у работников, которые трудоустроились давно и представление о компании уже сформировалось.

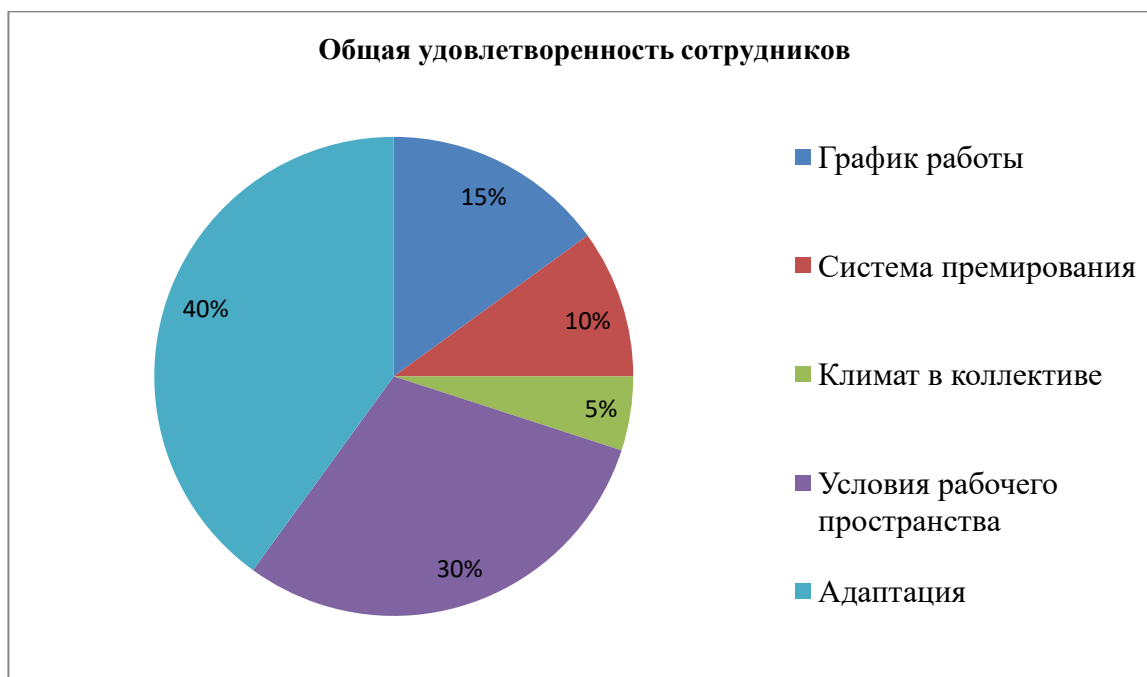


Рисунок 7 – Статистика анкетирования работников НАО «НСК»
за 2018 год

В 2018 году опрошено было 98 человек из них 35%(34,3) возникли трудности с адаптацией. Так же 30%(29,4) хотели бы изменить рабочее место и испытывают не комфорт, рабочий график не устраивает 20%(19,6) среди опрошенных. Особых сложностей с системой премирования у коллектива не возникает, лишь только 10%(9,8) ответили, что имеются трудности. И 5%(4,9) коллектива испытывают нехватку в общении с коллективом.

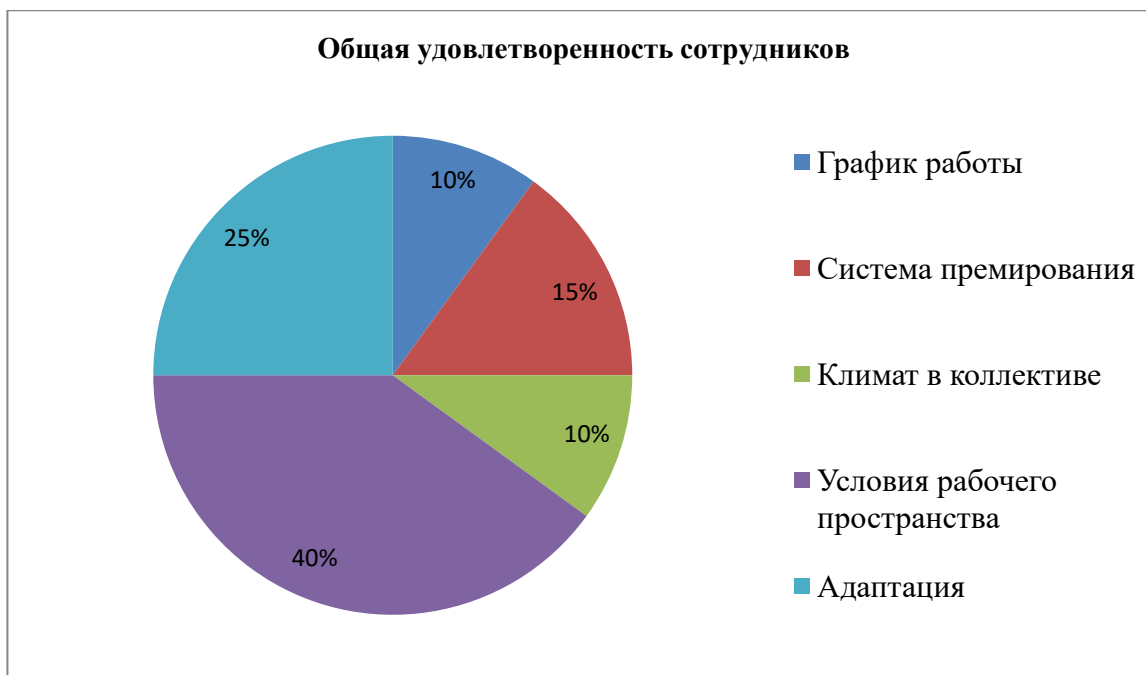


Рисунок 8 – Статистика анкетирования работников НАО «НСК» за 2019 год

Общее количество опрошенных 105 человек. В 2019 году из-за частых сложностей с техникой и условий труда, большинство коллектива отреагировали негативно 40%(42). Далее коллектив поделился по 20%(21) тех, кого не устраивает система премирования и организация адаптации трудящихся. И работники по 10%(10,5), которые хотели бы поменять рабочий график и обстановку в коллективе.

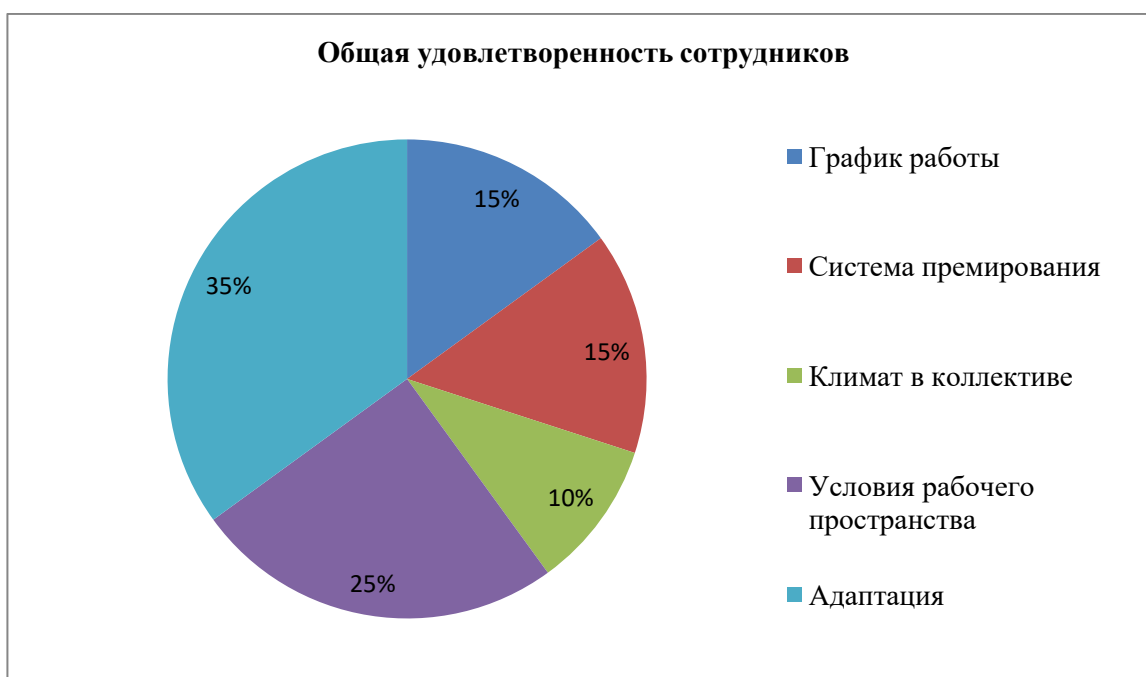


Рисунок 9 – Статистика анкетирования работников НАО «НСК» за 2020 год

В 2020 году анкетирование прошли 125 человек, из них 40%(50) недовольны рабочим графиком. 25%(31,25) ответивших не согласны с методикой адаптации новых сотрудников, и 15%(18,75) остаются не удовлетворены заработной платой. И по 10%(12,5) предпочитают изменить рабочее место и желают более сплочённой атмосферы в коллективе.

После проведения исследования на основе анкетирования, выявлен ряд причин текучести персонала.

Но, так же стоит отметить положительные результаты анкетирования. Большинство коллектива остаются довольны заработной платой и системой премирования. Так же, по результатам опроса можно сделать вывод, что атмосфера в коллективе положительная, коллеги чувствуют себя комфортно, и готовы помогать новым сотрудникам адаптироваться. Данные показатели сильно влияют на сдерживание излишней текучести кадров.

Основные причины, текучести персонала в НАО «НСК»:

1. Плохая адаптация трудоустроенных сотрудников.

Фактор текучести сотрудников, который я желаю отметить – это плохая адаптация. Адаптация представляет собой способ, содействующий результативному вовлечению нового работника в деятельность фирмы, и по подготовке в определенный период из него грамотного сотрудника. Когда в организацию прибывает новенький, ему сложно сразу влиться в работу из-за большого количества информации, так как хочу еще раз отметить, что НАО «НСК» проводит входное обучение, где сотрудника обучают с нуля, и не требуют специального образования. Так же многим нужно время, чтобы влиться в коллектив и привыкнуть к новым обязанностям.

2. Низкий уровень заработной платы.

Зачастую деньги – это не первая причина увольнения сотрудника, но это может быть решающим фактором при увольнении. Средняя заработная плата в НАО «НСК» составляет 35-40 тысяч рублей, если взять данные из Росстата средняя заработная плата по Санкт –Петербургу на 2020 год 66 тысяч, то есть в компании низкий уровень оплаты труда. Проанализировав, структуру

трудового коллектива НАО «НСК», отслеживается тот факт, что сотрудников в возрасте 35-45 лет крайне мало, было проведено дополнительное исследование причин увольнения данной категории людей. Выявлена причина, это низкий уровень оплаты труда, ведь данная категория людей чаще всего относится к семейным людям, у которых есть семья и дети, содержание которых обязует зарабатывать больше.

3. Неудовлетворенность руководством и его отношением.

В компании частые конфликты с руководством, а так же сам руководитель не стремится к общению с коллективом. У сотрудника может быть индивидуальная антипатия к руководителю, а также в целом расхождение во взглядах по способам управления. Текучесть сотрудников происходит в среде с низкой коммуникацией руководителя с его подчиненными, порой руководитель слишком много взваливает на одного сотрудника, совершенно упуская систему поощрения и вознаграждения. В подобной обстановке сотрудники ощущают себя недооценёнными, проигнорированными, незаинтересованными в них, что приводит к разладу во взаимоотношениях с руководителями и общего климата в компании.

4. Не благоприятные условия труда.

Одним из возможных причин увольнения может быть условия труда, ведь обстановка должна располагать и обеспечивать комфортные условия труда. Существенную часть времени мы проводим на работе, следовательно, абсолютно естественным является стремление проводить данный период времени в удобных условиях. Тесные, не достаточно хорошо освещенные помещения, нехорошие климатические требования, некачественное техническое оснащение или его нехватка – только лишь вызывает недовольство рабочим местом. До 2020 года компания НАО «НСК» арендовала помещение в производственном комплексе, таким образом, шум, запахи и само старое здание не соответствовало благоприятным условиям. Так же обеденная зона была очень маленькая, что вызывало не удобство у сотрудников. Старая техника и

маленькие компьютерные мониторы усложняли рабочий процесс, из-за чего часто возникали конфликты в коллективе.

5. Желание работать по специальности.

По данным таблицы 7 можно увидеть, что большое количество сотрудников в возрасте 18-25 лет, зачастую, это студенты которые учатся в высшем учебном заведении и совмещают учебу и работу. В НАО «НСК» есть поддержка студентов, молодым сотрудникам дается учебный отпуск на время сессии, а также удобный график работы. Таким образом, по окончанию учебы сотрудник хочет развиваться в сфере своей специальности, поэтому принимает решение покинуть компанию.

Однако и более старшее поколение предпочитает развиваться в своей профессии, а при отсутствии профессионального роста в компании вынуждает увольняться и искать подходящее место работы.

Исследование методов управления персоналом в компании НАО «НСК», выявил несколько недочетов, которые вызывают недовольство сотрудников работой и зачастую являются фактором их принятия решения о уходе с работы. Проблемы кадрового планирования, отбора, профессиональной ориентации и адаптации в компании решаются не в полную силу. Также не уделяется заинтересованности в формировании сплочённого коллектива, причиной этого считаются нередкие инциденты в компании.

Опрос, установивший удовлетворенность сотрудников работой, выявил, что существенное количество сотрудников испытывают недовольство взаимоотношениями между работниками. Именно по этой причине при трудоустройстве на работу нового работника основным шагом в рамках мотивационной деятельности должно быть его знакомство с командой, историей ее формирования, ключевыми областями работы, а также организационной культурой компании.

Помимо этого, любой работник обязан постоянно получать сведения о ситуациях в компании, а также всех происходящих изменениях. Опрос выявил то, что данным мотивирующим условием удовлетворены не все сотрудники. Но

все же данный фактор работает на удовлетворение таких важнейших нужд человека, как потребность в защищенности, вовлеченности, и причастности.

Таким образом, после проведенного анализа текучести кадров и общего экономического положения компании НАО «НСК», можно выделить следующие проблемы:

- неполная укомплектованность основного персонала;
- слабая система стимулирования сотрудников к труду;
- не удовлетворительные условия труда;
- неудовлетворенность руководством.

3. ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ ДВИЖЕНИЯ КАДРОВ НАО «НСК»

3.1 Разработка мероприятий по подбору и подготовке персонала организации НАО «НСК»

Основная опасность для организации – высокий уровень текучести кадров. Высокая текучесть опасна стремительным уменьшением качества персонала, снижением профессионализма сотрудников.

Текучесть кадров усугубляет многие производственные характеристики. Высокая степень текучести сотрудников практически всегда показывает на основательные несовершенства в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это является индикатором неблагополучия.

Можно подвести следующий итог: процесс движения кадров занимает очень важную роль в работе компании: непосредственно в оптимальном планировании внутренних и внешних движений персонала с перспективой квалификационного продвижения, получения деятельности по интересам с подходящими для сотрудника критериями и оплатой труда. Чтобы сотрудники были предельно удовлетворены собственной трудовой деятельностью, условиями работы, карьерным ростом, в том числе руководителем, следует регулировать движением собственных сотрудников, влияя на них, для того чтобы это не привело к огромному оттоку и текучести сотрудников. Все же не всегда, движение кадров считается для компании благоприятным.

Для того, чтобы исключить излишнюю текучесть на предприятии стоит обратить внимание на сотрудника еще при его найме. Необходимо определить сможет ли сотрудник устроиться на долгосрочную перспективу, заинтересован ли он в сотрудничестве или это временное место работы.

На данный момент подбором персонала занимается один сотрудник и как таковой системы или правил отбора кандидатов нет. Люди отбираются по примитивным показателям: возраст и образование, и если кандидат согласен с

условиями труда, то его принимали на работу. Такой подход приводит к большой текучести кадров.

Чтобы решить данный вопрос необходимо разработать план по развитию методов качественного подбора и отбора персонала.

Процедуры отбора, поиска и подбора персонала связаны с рисками. Руководителям и сотрудникам отдела кадров нужно принимать во внимание следующее:

1. Угрозу предвзятости и стереотипизации во время выбора претендентов можно значимым образом уменьшить, привлекая в процесс наибольшее число интервьюеров и исполняя коллегиальное принятие решение об найме работника.

2. Репутация компании играет немаловажную роль в успехе найма персонала. Ведь если компания имеет хорошую репутацию, то шанс найти достойного сотрудника увеличивается.

3. Необходимо указывать четкие сроки, в которые необходимо нанять сотрудника.

Чтобы обеспечить эффективность подбора кандидатов на вакантную должность, необходимо привлечь достаточное количество претендентов.

Рассмотрим способы:

Внутренние источники – это собственные работники предприятия. Подбор из внутренних источников является составной частью политики управления персоналом организации, ориентированной на развитие работников, повышение их преданности и мотивации.

Использование внешних источников связано с более длительным поиском необходимых кандидатов. К ним относятся:

1. Рекрутинговые сайты

К услугам рекрутинговых агентств стоит обращаться если:

- необходимо найти редких на рынке труда специалистов;
- следует срочно заполнить вакансию;

– нужно набрать значительное количество специалистов или целую команду;

– на предприятии нет службы персонала или ее работники еще не приобрели опыт по этому делу;

– служба персонала не знакома с ситуацией на рынке труда;

– необходимо обеспечить конфиденциальность подбора.

2. Социальные сети

Сайты по трудоустройству как распространенное средство поиска кандидатов привлекают своей массовостью, популярностью, возможностью быстро донести информацию о вакансии большому количеству людей.

3. Кадровые агентства

В кадровых агентствах есть собственные базы данных. Также они самостоятельно ищут кандидатов под задачи клиентов.

4. Хедхантинг– это привлечение, переманивание специалистов из другой организации в свою.

5. Рекомендательный рекрутинг.

Сотрудники просто советуют знакомых, а работодатель уже выбирает среди них, проводя собеседование.

6. Контакты с вузами–являются эффективным источником для привлечения молодых, перспективных специалистов. Однако следует помнить, что официальные запросы в учебные заведения не всегда дают желаемые результаты. Целесообразно обращаться в деканаты и выпускающие кафедры с просьбой рекомендовать перспективных студентов. Этот источник достаточно эффективен, если в структуре учебного заведения есть подразделение по трудоустройству выпускников.

7. Биржи труда

-службы занятости;

-ярмарки вакансий.

Чтобы качественно отобрать будущих сотрудников необходимо обратить внимание на :

- каковы долгосрочные перспективы
- какой потенциал роста у данного кандидата;
- каков его уровень компетенции;
- каким будет уровень адаптации нового сотрудника во время испытательного срока;
- наш ли это человек, исходя из его ценностей.

И наконец, самый важный процесс это этапы подбора персонала.

Оптимальные методы процесса найма сотрудников предусматривают поэтапный отбор. Необходимо дать оценку соискателям и выявить работника, соответствующего требованиям должности.

Практическая реализация метода отбора осуществляется следующим образом:

Сканирование резюме или предварительная выборка. Происходит она в режиме просмотра всех заявок соискателей на вакансию в телефонном режиме по заранее подготовленному бланку интервью. Для массовых вакансий некоторые компании задействуют сотрудников call-центров или услугу автоматического обзвона.

Телефонное собеседование. На этом этапе сотрудники кадровой службы стремятся получить информацию об опыте и образовании кандидата, узнать более детально о его достижениях и мотивах поиска нового места работы.

Личное собеседование. Цель данного этапа – провести оценку кандидата на его соответствие вакантной должности, лучше понять его личностные качества и мотивацию.

Проведение дополнительного тестирования. Этот этап дает руководителю и сотруднику отдела управления кадров дополнительные сведения либо о профессиональных навыках и интеллекте, либо личных или лидерских качествах соискателя.

Процесс проверки рекомендаций. Сотрудник отдела кадров уточняет у предыдущего работодателя или бывших коллег достоверность сведений,

предоставленных соискателем, расспрашивает о том, кто и каким образом мог бы охарактеризовать кандидата.

В случае необходимости – процедура медицинского освидетельствования. Осмотр в обязательном порядке проходят работники общепита, производства, госслужащие и ряд лиц, указанных в статье «213 Трудового кодекса РФ. Решение о приеме на работу. Заключение трудового договора с соискателем и уточнение периода и условий на испытательный срок» [21].

Особое внимание, хотела бы обратить на анкету при прохождении собеседования. В ней можно получить сжатую, но важную информацию о кандидате (табл. 16).

Таблица 16 – Анкетирование кандидатов на трудоустройство в НАО «НСК».

| Вопрос | Ответ |
|----------------------------------------------------|-------|
| 1. ФИО, дата рождения, место жительства. | |
| 2. Наличие образования. | |
| 3. Имеющийся опыт работы, последнее место труд-ва. | |
| 4. Причины увольнения с последнего места работы? | |
| 5. Желаемый уровень зарплаты. | |
| 6. Семейное положение. | |
| 7. Знание иностранных языков. | |
| 8. Место работы как основного заработка? | |
| 9. Ваши положительные качества. | |

По этим данным можно отобрать достойных кандидатов, которые будут настроены на долгосрочную работу, карьерный рост, улучшение показателей фирмы.

Применение всего ранее изложенного позволяет постоянно оптимизировать процесс найма персонала, снижать затраты на поиск кандидатов и улучшать репутацию компании на рынке труда.

3.2. Разработка мероприятия по созданию кадрового резерва в НАО «НСК»

Компании НАО «НСК» следует сделать акцент на стабилизацию количества, а также состава персонала, ограничивать разными методами текучесть персонала и создать систему прогнозирования потребностей в персонале.

Мотивация рядового персонала создана в основном для удовлетворения основных нужд – физиологических и в безопасности. По этой причине заманчивым местом работы может оказаться место, где реализуются конкретно эти потребности. Рядовые работники предпочитают работу согласно принципу комфортности – высокой по сопоставлению с аналогичными организациями заработной платой, близостью к жилью, социальными гарантиями, стабильностью. По этой причине с фирмой расстаются с легкостью, всегда можно отыскать работу с похожими критериями труда [27].

Процедура контроля текучести непосредственно связана с мотивацией работников.

Как показали исследования, текучесть в компании Триколор проходит среди операторов из отдела клиентского обслуживания.

Сокращение сотрудников с их дальнейшей заменой может быть невероятно дорогим мероприятием для компании Триколор, по этой причине текучестью сотрудников следует регулировать, снижая ее вплоть до минимума. Стоимость текучести сотрудников возрастает, если сотрудники считаются более узкоспециализированными, если их тяжелее отыскать и они требуют наиболее тщательной подготовки.

По этой причине, чтобы снизить показатель текучести и замотивировать сотрудников, работодатель должен давать возможности к росту и развитию работников. Карьерный рост очень сильно мотивирует людей на работу и улучшение показателей своей деятельности.

Должностные обязанности операторов контактного центра Триколор очень однообразны и зачастую именно это заставляет сотрудников увольняться,

поэтому мерой по решению данной проблемы, была разработана система переквалификации сотрудников. Это дает возможность развиваться, обучаться новой специальности. Рассмотрим более подробно.

Обучать работников – означает совершенствовать у них профессиональные познания, умения и способности, которые могут помочь фирме в достижении целей.

В настоящий период способов преподавания персонала имеется большое количество. Их можно разделить в активные и пассивные.

К пассивным способам преподавания относятся лекции и семинары. Они не подразумевают отклика от учащегося, по этой причине понимание информации во многом зависит от стремления и мотивации работника.

Активный способ преподавания персонала при этом подразумевает активное участие каждого респондента. Деловая игра, умственный штурм вызывают наибольшее сосредоточение. Тем не менее, строгое разделение отсутствует, так как определенные способы преподавания предполагают переходные варианты, сочетающие самостоятельное изучение использованного материала с дальнейшим активным использованием в команде.

Различные технологии подразумевают вероятность обучения с отрывом либо обучение без отрыва от работы, на рабочем месте, либо за пределами его. Данные формы никак не исключают друг друга. К примеру, процесс может быть организован в отдельном офисе фирмы с отрывом от работы. Но на сегодняшний день более распространенным методом является дистанционное обучение работников проходящее без отрыва от рабочего процесса.

Подготовка на рабочем месте большинстве может помочь закрепить использованный материал на практике. Обучения вне офиса дают возможность выходить за границы мышления, и обучают действовать в нестандартных обстановках.

Самые распространенные методы обучения, которым может воспользоваться компания Триколор.

Лекция – наиболее оптимальный метод сообщить огромный размер информации в небольшой период времени и при этом охватить одновременно огромное число людей. Но необходимо учитывать, то что «обратная связь» со слушателями при данном обучении отсутствует, внести какие-либо исправления в процессе обучения в случае, если материал никак не усваивается, трудно. Для работодателя плюсы лекционного способа преподавания, заключаются еще и в экономической составляющей.

Значительную действенность обучающихся предполагает семинар. Разговор дает возможность проверить, закреплен ли теоретический материал. Результативность обучения работников в этом случае зависит от того, какие условия создаст преподаватель, сможет ли он подтолкнуть слушателей к размышлениям. Но семинары ограничивают число участников, в случае если лекцию могут прослушать сотни людей, то полноценно общаться с таким большим количеством вряд ли удастся.

Наиболее передовым способом обучения являются видеоуроки. Их весьма просто и рентабельно использовать для обучения персонала в компании. Этот способ не потребует поиска педагога или специального помещения. Работники имеют все шансы обучаться в комфортное время. По этой причине наглядные пособия и видеоуроки дают весьма неплохой результат. Но у них есть несколько недочетов. Они не дают возможность учитывать отличительные черты обучающегося, а также лишают способности обговорить с автором урока детали.

В последнее время огромной популярностью пользуется дистанционное обучение. Оно подразумевает применение сети Интернет, через которую обучающийся получает обучающую информацию и задания. Однако для такого рода формы обучения сотрудник обязан обладать большим уровнем самоорганизации.

Может быть, полезна для персонала временная ротация – один работник замещает другого. Таким образом, он получает представление об

многогранности работы фирмы, в определенных вариантах представление одного процесса дает стимул для улучшения своей работы.

Многие фирмы применяют метод наставничества, где наиболее грамотный работник наблюдает за исполнением работы. Ощущение ответственности «старшего» за «младшего» также рекомендации делают такое партнерство крайне результативным.

Практической отработке использованного материала уделяется огромное внимание при проведении тренингов. Качественный коллективный тренинг, созданный с учетом нужд компании, способен дать значимые результаты. При этом, не нужно ожидать основательных итогов за одно занятие. Зафиксировать приобретенные навыки можно только при поддержке постоянной практики и повторения.

Учитывая все методы обучения можно создать кадровый резерв и подготовить специалистов к дальнейшему переводу и новым обязанностям.

Для получения лучших результатов стоит построить план по созданию кадрового резерва:

1. Объявить в компании о создании проекта «Кадровый резерв».
2. Предложить желающим заполнить анкету на участие.
3. Провести анализ кандидатов на соответствие существующим критериям
4. Отобрать 10 человек для дальнейшей подготовки.
5. Подготовка и обучение участников.
6. Провести собеседование с ознакомлением обязанностей.
7. Оценка прогресса в подготовке, коррекция состава.
8. Назначение на должность.

В компании Триколор имеются разные отделы, в которых из-за большой нагрузки не хватает рабочей силы, поэтому лучший способ избежать нехватки кадров, это создать его резерв. Рассмотрим переквалификацию в отдел обучения.

Оператор, работавший уже давно в компании на должности оператора, может «выгореть» к своей деятельности, но если ранее он зарекомендовал себя как ответственного и надежного работника, то работодатель будет заинтересован в удержании такого сотрудника.

Разберем подробнее этапы кадрового резерва. Первым делом стоит объявить о наборе сотрудников в кадровый резерв, это могут сделать руководители отделов, или общем внутреннем сайте компании или же на стенде информации.

Объявление должно содержать информацию о том с какого числа будет набор в КР, в какой отдел происходит набор, требуемые навыки для дальнейшей работы, график работы, и что необходимо сделать, чтобы подать заявку в КР, и в какие сроки это необходимо сделать.

После того как объявление сделано. Необходимо всем желающим выдать анкету для заполнения (табл. 17).

Таблица 17 – Анкета для кандидатов в кадровый резерв в НАО «НСК».

| Вопрос | Ответ |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. ФИО, дата рождения, семейное положение | |
| 2. Дату трудоустройства, занимаемая должность, должностные обязанности | |
| 3. Опыт работы до приема в организацию | |
| 4. Основное образование | |
| 5. Чем Вас заинтересовала предложенная должность? | |
| 6. Что Вы можете предложить для улучшения результата работы в данной должности? | |
| 7. Ваши сильные стороны, как претендента на должность | |

Далее ответственный за проведение КР проводит анализ полученных анкет, на предмет соответствия кандидатов поставленным требованиям. Это может занять определенное количество времени, в зависимости от количества анкет. В кадровый резерв необходимо отобрать не больше 10 человек, это оптимальное количество сотрудников, которых можно будет качественно обучить новой профессии и проверить их навык.

После отбора, ответственный за КР (преподаватель) приступает к плану обучения. В первую очередь, проводится общее собрание на котором всем участникам рассказывается об всех обязанностях, графике работы, и что ждет их в кадровом резерве.

Обучение сотрудников будет проводиться по программе разработанной преподавателям:

1. Будет выдан список литературы по подготовке к работе, с рекомендованной литературой нужно будет ознакомиться в определенный срок(2 недели с момента выдачи списка литературы) и выполнить ряд заданий, для лучшего усвоения и проверки знаний. Данное задание выполняется вне рабочее место и время, что удобно для сотрудников и выгодно работодателю.

2. На весь период обучения подготовлена программа тренингов таких как:

- Стресс менеджмент(выделить на него 1,5-2 часа, задача тренинга повышение уровня стрессоустойчивости, тренировка навыка концентрирования внимания в сложных стрессовых ситуациях)

- Уроки ораторского мастерства(выделить 4-5 часов, разделить на две встречи с педагогом, для отработки мастерства выступления на публику)

- Управление временем(выделить 3 часа, данный навык необходим, чтобы грамотно распределять свое время на выполнение поставленных задач)

- Решение возникающих проблем(выделить 2 часа, обсуждение того как должен вести себя сотрудник работающий в отделе обучения при возникновении той или иной трудности)

- Современные технологии наставничества(выделить 6-7 часов, данный тренинг необходим, по сколько работник отдела обучения является в своем роде наставником для новых сотрудников и необходимо иметь навык, того как себя вести)

Данные тренинги будут проходить в рабочее время в отдельном кабинете, что позволит полностью погрузиться в работу и лучше усвоить материал, а так же на прямую обсудить информацию с преподавателем.

3. Видео-уроки.

При обучении новой профессии сотруднику нужно дать очень много информации, но часто отнимать от рабочего процесса не выгодно предприятию, поэтому одним из удобных способов обучения является видео-уроки. Подобрать грамотную программу сотрудник в свободное время может с ней знакомиться.

4. И основным этапом обучения является ротация сотрудников. Каждого кандидата после прохождения обучения будет предоставлена возможность в реалии проявить свои знания и погрузиться в деятельность профессии. Это позволит проявить себя, набраться опыта, что очень важно, перед тем как занять должность. Так же сам руководитель может оценить работника и его навыки работы. На данный метод обучения выделяется 1-2 недели.

По завершению обучения подводиться итог. Выбирают сотрудника, который проявил себя лучше, и переводят на свободное вакантное место, и двух оставляют в кадровом резерве для дальнейшей подготовки и при освобождении должности у них будет шанс занять место. Таким образом, при увольнении или по другой причине место становится пустым, то всегда есть работники готовые в любое время приступить к выполнению обязанностей. Это огромная «подушка» безопасности для руководителя, поскольку это обеспечивает постоянное выполнение работы.

3.3. Оценка экономической эффективности предлагаемых рекомендаций

Для того, чтобы руководителю принять решение о том, стоит вводить данные меры, необходимо оценить их эффективность.

Использование предложенных мер позволит:

- удержать постоянный штат;
- уменьшить количество увольняющихся (ликвидировать «текучку кадров»);
- выделить главные задачи, а также направлять персонал на результат в установленные сроки;
- обнаружить и справедливо вознаградить наилучших работников;
- снижение затрат на подбор новых сотрудников;

Для того, чтобы предлагаемые меры по подбору и созданию кадрового резерва полностью преобразилась в отлаженный механизм развития компании, к проделанной работе следует дополнить четко обговорённые сроки осуществления той или иной задачи. Сроки дают нам стимул для точного выполнения своей работы.

Так же для утверждения новой системы необходим четко разработанный план с этапами и сроками реализации. Тогда у руководителя будет полное представление предложенных мер и аргументация в пользу тех, или иных мероприятий.

Применение предложений даст возможность сначала приобрести социальный результат: стремление к работе; улучшение взаимоотношений с руководителем, а также в коллективе.

Для получения положительного результата от внедрения кадрового резерва, необходимо действовать согласно определенным срокам и этапам (табл. 18).

Таблица 18 – Этапы реализации мероприятий по созданию кадрового резерва в НАО «НСК».

| Содержание этапа | Сроки выполнения | Результат | Ответственные исполнители |
|-------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Провести анализ работы персонала | Июль 2021 | Субъективная оценка работы персонала | Генеральный директор |
| Принять решение о создании проекта кадровый резерв | Июль/август 2021 | Приказ о разработке плана | Генеральный директор |
| Согласование вводимого мероприятия | Август 2021 | Подтверждение с руководителями | Генеральный директор, руководитель отдела кадров |
| Определить задачу кадрового резерва | Август 2021 | Определена конкретная цель | Генеральный директор, руководитель отдела кадров |
| Выделить часть отдел для которого будет создан резерв | Сентябрь 2021 | Определено категория сотрудников участвующих в | Генеральный директор, руководитель отдела кадров |
| Объявить о наборе сотрудников | Сентябрь 2021 | Публичное объявление | Генеральный директор, руководитель отдела кадров |
| Провести анализ кандидатов на соответствие критериям | Октябрь 2021 | Выбраны кандидаты в кадровый резерв | Генеральный директор |
| Отбор участников в резерве | Ноябрь 2021 | Выбрано 10 кандидатов | Генеральный директор |
| Подготовка и процесс обучение | Ноябрь-Январь 2021 | Проведение мер обучения | Отдел обучения |
| Проведение собеседования с ознакомлением обязанностей | Январь 2022 | Собеседование | Руководители отделов |
| Оценка прогресса в подготовке, коррекция состава | Февраль 2022 | Отобран сотрудник на требуемую должность | Генеральный директор |
| Назначение на должность | Февраль 2022 | Оформление сотрудника | Генеральный директор, руководитель отдела кадров |

Ответственным лицом за внедрение предложенных мероприятий является генеральный директор. Руководитель отдела кадров предоставляет данные необходимые для анализа и так же участвует в оценке кандидатов. Особую

роль играет отдел обучения, который подготавливает сотрудника, и занимается организацией всех встреч и обучающих мероприятий. Ознакомление с системой кадрового резерва происходит в полном составе всех руководящих должностей.

Таблица 19 – Этапы реализации подбора и отбора персонала в НАО «НСК»

| Содержание этапа | Сроки выполнения | Результат | Ответственные исполнители |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Определение потребности в новых работниках | Июль 2021 | Субъективная оценка работы персонала | Генеральный директор |
| Принять решение о создании улучшенной системы отбора кандидатов | Июль/август 2021 | Приказ о разработке плана | Генеральный директор |
| Согласование вводимого мероприятия | Август 2021 | Подтверждение с руководителями | Генеральный директор, руководитель отдела кадров |
| Определить количество необходимых сотрудников | Август 2021 | Определена конкретная цель | Генеральный директор, руководитель отдела кадров |
| Поиск и привлечение кандидатов на вакантную должность с использованием новых источников | Сентябрь 2021 | Определено категория сотрудников участвующих в | Руководитель отдела кадров, Сотрудник подбора персонала |
| Сбор информации о кандидатах на вакантную должность: изучение резюме, анкеты, интервью | Сентябрь 2021 | Полный анализ предоставленной информации | Сотрудник подбора персонала |
| Провести анализ кандидатов на соответствие критериям | Октябрь 2021 | Выбраны кандидаты | Руководитель отдела кадров, Сотрудник подбора персонала |
| Проведение собеседования с ознакомлением обязанностей | Январь 2022 | Собеседование | Руководители отделов, сотрудник подбора персонала |
| Назначение на должность | Февраль 2022 | Оформление сотрудника | Генеральный директор, руководитель отдела кадров |

С целью установления экономической эффективности предложенных мероприятий установим итоговые расходы в проведение и реализацию порекомендованных мер. В качестве затрат выступает размер заработной платы сотрудника отдела обучения.

Рассмотрим этапы реализации подбора и отбора персонала (табл. 19).

Главным ответственным является генеральный директор, итоговое собеседование проводится в присутствии директора. Но основным исполнителем является сотрудник подбора персонала, связующим звеном между генеральным директором и сотрудником подбора персонала является руководитель отдела кадров, который контролирует надлежащее и своевременное исполнение приказов от директора.

В качестве затрат выступает размер заработной платы сотрудника подбора персонала. Если сравнивать с затратами на входное обучение и с финансовыми потерями в случае, большой и быстрой текучки кадров, то расходы на оплату труда сотруднику покрывают убытки от текучести.

Таким образом, мероприятия считаются результативным, так как принесет благоприятный экономический результат, уже по истечении первого года его реализации. Это обосновано применением современных форм подбора персонала, которые дают возможность предприятию значительно повысить собственную прибыль, а так же улучшить климат в коллективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Трудовые ресурсы – это потенциальная масса труда, которой можно воспользоваться в определенный период времени, и которая является элементом ресурсного потенциала предприятия.

Трудовым потенциалом человека называют часть его личности, человеческие возможности. Трудовые ресурсы обладают большой значимостью, так как считается орудием успешного применения средств производства, а, следовательно, и компонентом увеличения уровня комплексного развития. Для анализа текучести кадров необходимы коэффициенты они позволяют с точностью оценивать текучесть персонала на предприятия, а так же провести анализ недостающих кадров в штате.

После проведенного анализа текучести кадров и общего экономического положения компании НАО «НСК», можно выделить следующие проблемы:

- неполная укомплектованность основного персонала;
- слабая система стимулирования сотрудников к труду;
- не удовлетворительные условия труда;
- неудовлетворенность руководством.

Многую были разработаны мероприятия по оптимизации текучести кадров в НАО «НСК».

Трудовые ресурсы предполагают собой работоспособную часть населения, которая вследствие полученному образованию, навыкам и другими свойственными человеку умениям, дает возможность компании реализовывать свою деятельность в работе. Базой трудовых ресурсов считается экономически активное население государства.

Развитие эффективности деятельности фирмы в существенной степени зависит от оптимального применения трудового потенциала сотрудников. Главную роль в решении этой задачи представляет грамотная постановка трудовой деятельности как один из ключевых условий увеличения производительности работы.

Система внешнего влияния на трудовое поведение реализуется в концепции стимулов к труду. Поощрение представляет большую значимость в формировании работы компании, таким образом, оно ориентировано на мотивацию персонала к результативному и качественному труду, который не только покрывает расходы работодателя на систему процесса производства, оплату работы, но и дает возможность заполучить конкретную прибыль.

Оценка кадрового потенциала предприятия показала, что в структуре персонала предприятия сотрудников со средним и неоконченным высшим большинство, отсюда следует, что в основном коллектив состоит из сотрудников в возрасте 20-28 лет. К 2020 году количество сотрудников увеличилось, но людей более старшего возраста стало меньше. Трудовой стаж сотрудников в компании в среднем 7-10 лет, это положительно сказывается на престижи компании.

Результаты анализа эффективности использования трудовых ресурсов НАО «НСК» привел к следующему выводу:

- неполноценная укомплектованность штата административного персонала, а также среди операторов;
- низкий уровень удовлетворенности работников концепцией мотивации работы;
- сокращение темпов роста производительности работы;
- недостаточно результативное эксплуатирование фонда трудового времени;

Для оптимизации движения кадров и улучшение эффективности использования трудовых ресурсов в НАО «НСК» предлагается реализация мероприятий:

- создание кадрового резерва;
- усовершенствование системы переквалификации сотрудников;
- внедрение материного стимулирования сотрудников(процент от продаж, Бонусная система премирования);

- улучшение программы адаптации новых сотрудников;
- развитие общения в коллективе.

Выполненные вычисления продемонстрировали, то что выполнение предложенных мероприятий являются результативными. В анализируемом периоде прибыль и доход фирмы обладают тенденцией к возрастанию. Помимо этого, прослеживается повышение производительности работы, увеличивается эффективность продаж. Все это говорит о эффективности осуществлении предложенных мер.

Список используемой литературы

1. (1) Федеральный закон «О бухгалтерском учете» № 129-ФЗ от 21.11.1996 г. (с изменениями и дополнениями).
2. (2) Адамчук В.В., О.В.Романов, М.Е.Сорокина Учебник для ВУЗов «Экономика и социология труда», ЮНИТИ, М., 2018г.
3. (3) Адамчук В.В. Экономика и социология труда / В.В. Адамчук, О.В. Романов, М.Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 457с.
4. (4) Адизес Ицхак Кальдеро. Идеальный руководитель. 2020.
5. (5) Акбердин Р.З. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятия при разных формах хозяйствования / Р.З. Акбердин, А.Я. Кибанов. – М.: ГАУ, 2015. – 321 с.
6. (6) Акулич, В.А. Исследуем трудовые ресурсы / В.А. Акулич // Финансовый директор. – 2018. – №5. – С.33-45.
7. (7) Анализ хозяйственной деятельности в торговле: учебник/ Л.И. Кравченко. – М.: новое знание, 2005. – 314с.
8. (8) Береславская В.А. и др. Эффективность использования трудовых ресурсов и оптимизации оплаты труда// Экономический анализ. – 2018.
9. (9) Богатырева, О.А. Пути повышения производительности труда / О.А. Богатырева, И.И. Глотова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. – С. 66–70
10. (10) Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 237 с.
11. (11) Буланов В.С., Докторович А.Б. Воспроизводство человеческого и трудового потенциалов в системе труда// Труд и социальные отношения. – 2019.
12. (12) Бушуева А. А. Совершенствование подсистемы управления развитием персонала: организация обучения персонала. // инновационное

развитие современной науки: сборник статей Международной научно-практической конференции – Уфа: РИО МЦИИ ОМЕГА САЙНС, 2015. – с. 97.

13. (13) Ващенко А. Процессы индивидуальной, коллективной и совокупной.

14. (14) Виханский О.С. Стратегическое управление.-М.: Гардарики, 2002. – 296 с.

15. (15) Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. М.: Эксмо, 2015. 192 с.

16. (16) Генкин, Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. М. Норма-инфра.2015. 340 с.

17. (17) Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. – М.: Дело, 2017. – 262с.

18. (19) Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.

19. (20) Дейнека А.В. Управление персоналом организации. Учебник. М.: Дашков и Ко, 2014. 288 с.

20. (21) Денисов, А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. - М.: Аспект-Пресс, 2016. - 304 с.

21. (22) Евдокимов И.Б., Селюк А.В., Росляков А.Н. Актуальные вопросы повышения управленческой компетентности персонала. Омск: ГУ ЦБ РФ, 2014. 212 с.

22. (23) Ерохина Р.И., Самраилова Е.К. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии: учеб. пособие / Под ред. проф. А.И. Рофе. - М.: «МИК», 2017. – 369 с

23. (24) Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. М.: Проспект, 2014. 60 с.

24. (25) Кибанов А.Я., Учебник. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности.

25. (26) Киришцева, В. И. Трудовые ресурсы в деятельности предприятия / В.И. Киришцева // Научно-методический электронный журнал «Концепт». –2014. – Т. 20. – С. 4536–4540.

26. (27) Клопова О.К. Современное состояние непрерывного образования в области управления персоналом. / «Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук», № 4-3, 2015. – С. 2-11.

27. (28) Костина Л.А. – Экономика . Управление трудовыми ресурсами. Справочное пособие / под ред. 2018. – 235с

28. (29) Кузнецов В.И. Учебно-практическое пособие «Управление персоналом» М., 2019г.

29. (30) Михайлова Т.Р. Управление трудовыми ресурсами с элементами информационных технологий в современном производстве. – [Электронный ресурс] – Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов II Международной конференции «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине»/ Часть II / под ред. О.Г.Берестневой, О.М.Гергет; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 364 с.

30. (31) Моргунов Е.Б. Управление персоналом. Исследование. Оценка. Обучение. Учебник. М.: Юрайт, 2014. 562 с.

31. (32) Неверов А.В. Оценка персонала в системе социального развития организации: диссертация ... кандидата социологических наук. М.: Рос.ун-т дружбы народов, 2013. 141 с.

32. (33) Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник для вузов / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 444 с. – Серия : Бакалавр. Углубленный курс.

33. (34) Пархимчик, Е. Современные направления работы с персоналом (опыт индустриальных стран) / Е. Пархимчик // Экономика, Финансы, Управление. –2017. -№10.-С. 76-83.

34. (35) Покровская Н.Н. Ресурс времени в трудовых отношениях (график работы и нормативная культура работников)// Труд и социальные отношения. – 2018

35. (36) Разумов, Д. Н. Экономическая оценка рекомендаций по повышению эффективности использования трудовых ресурсов АО «Коммаш» // Молодой ученый. - 2018. - №21. - С. 293-295.

36. (37) Реймаров, Г.А. Комплексная оценка персонала: Инженерный подход к управлению качеством труда / Г.А. Реймаров. - М.: ЛКИ, 2015. - 422 с

37. (38) Самсонов, Д.И. Производительность труда и ее роль в экономике / Д.И, Самсонов // Молодой ученый. - 2016. - №12. - С. 1430-1432.

38. (39) Федченко, А.А. Методические подходы к исследованию производительности труда / А.А. Федченко // Экономика труда. – 2016. – Том 4– № 1. – с. 41-62.

39. (40) Черемисина С.Г., Примышев И.Н., Скараник С.С. Методические аспекты оценки эффективности инноваций в системе управления персоналом организации // Экономика труда. – 2018. – Том 5. – № 1. – с. 149-164.

40. (41)Шаталова, Н.И. Трудовой потенциал работника: проблемы функционирования и развития / Екатеринбург. Издательство Уральского государственного экономического университета. 2017. 235 с.

41. (42) www.garant.ru – Законодательно-правовая система «ГАРАНТ».

42. (43)www.sevem.pro-организационная форма

43. (44)<https://www.tricolor.tv/>