СОДЕРЖАНИЕ

Введение……………………………………………………………………………...3

1 Теория и методика исследования движения персонала……………………...….5

 1.1 Виды и формы движения персонала……………………………………….....5

 1.2 Характеристики движения персонала и управление………………………...7

 1.3 Методы анализа и оценки движения персонала в организации…………..10

2 Анализ движения персонала в ОАО «Кубарус-Молоко»……………………...14

 2.1 Организационно-экономическая характеристика

 ОАО «Кубарус-Молоко»………………………………………………….…14

 2.2 Анализ и оценка движения персонала в ОАО «Кубарус-Молоко»…….…18

3 Рекомендации и мероприятия, касающиеся управления повышением

 эффективности движения персонала……………………………………………22

Заключение…………………………………………………….…………………....25

Список использованных источников…………………………………………...…27

ВВЕДЕНИЕ

Движение персонала является одной из базисных категорий кадрового менеджмента. Персонал компании не бывает статичен.

На сегодняшний день, для любой организации главным трудовым ресурсом является персонал. От того, насколько работников устраивает организация, в которой они осуществляют свою трудовую, мотивационную, квалификационную деятельность, зависит изменение динамики процессов движения кадров, а именно: их перемещение, прием и увольнение.

Движение персонала является важной составляющей трудового рабочего процесса, поскольку от того, как организация или предприятие спланировало перемещение своих сотрудников и смогло адаптировать их к новым условиям работы, удовлетворить и стимулировать их трудовую деятельность, зависит их решение остаться в этой организации или же устроиться на другое место работы, с лучшими социально-экономическими условиями труда.

Поэтому изучение движения персонала в организации является актуальным вопросом для изучения.

Цель работы заключается в исследовании и анализе движения персонала в ОАО «Кубарус-Молоко».

В соответствии с данной целью будут решены следующие задачи:

‒ изучить теоретико-методические основы движения персонала;

‒ провести экономический анализ хозяйственной деятельности ОАО «Кубарус-Молоко»;

‒ проанализировать движение персонала на выбранном предприятии;

‒ разработать рекомендации по совершенствованию движения персонала на предприятии.

Объект исследования ‒ производственно-хозяйственная деятельность предприятия ОАО «Кубарус-Молоко».

Предмет исследования ‒ движение персонала на выбранном предприятии.

Информационной базой для написания работы послужили труды ведущих отечественных и зарубежных учёных, посвящённые проблемам движения персонала в организации, методическая и учебная литература, а также финансовые данные ОАО «Кубарус-Молоко».

В процессе исследования применялись общенаучные и специальные методы исследования, такие как анализ, синтез, индукция и дедукция, группировка, классификация, моделирование, прогнозирование.

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников.

1 Теория и методика исследования движения персонала

1.1 Виды и формы движения персонала

Движение персонала – это изменение списочной численности работников организации в связи с увольнение и приемом на работу. Также под движением персонала понимается изменение места и сферы приложения труда, рода деятельности и производственных функций работника. Процесс движения персонала представляет собой упорядоченное и законно-регламентированное перемещение персонала с одного структурного подразделения в другое, с занимаемой должности на другую должность, как в рамках организации, так и за ее пределами[1].

Движение кадров в себя включает[15]:

1. прием работника на работу;
2. перевод на другую должность, место работы;
3. увольнение работника по всем причинам;
4. предоставление отпусков;
5. обучение, повышение квалификации;
6. уход в декретный отпуск;
7. командирование.

Движение персонала предоставляет менеджерам дополнительную свободу маневра. Это необходимый рычаг воздействия, особенно в ситуации, когда компания требует не просто эволюционного реформирования, а более радикальных методов организационно-управленческой коррекции. Давно сложившийся и практически не изменяющийся коллектив всегда обладает повышенным консерватизмом, инертностью и, как следствие, склонен противодействовать любому агенту изменений (как внешнему, так и внутреннему).

Движение персонала необходимо для удовлетворения производственных потребностей организации. Движение кадров подразделяется на две формы, каждая из которых по-разному влияет на функционирование организации. Первая форма – это внутреннее движение, которое протекает внутри организации, предприятия.

Внутреннее движение персонала подразделяется на:

1) перевод из одного подразделения в другое;

2) перевод из одной категории в другую;

3) перевод с одной профессии на другую;

4) перевод с одного разряда (категории) на другой разряд (категорию).

Перевод из одного подразделения в другое. В основе такого движения персонала лежат внедрение новых технологий, производств и оборудования предприятия, мероприятия организационно-штатного характера, перемещение работников в результате увольнения, а также социальные и медицинские факторы.

Переход работника из одной категории в другую (например, из рабочего в специалисты, из специалистов в руководители) осуществляется в результате реализации полученного уровня образования, возможности карьерного роста в организации.

Перевод с одной профессии на другую. Данный вид движения связан с расширением зон обслуживания работника, медицинскими факторами.

Перевод с одного разряда (категории) на другой разряд (категорию) осуществляется по итогам сдачи квалификационных или аттестационных экзаменов.

Внутриорганизационное движение кадров напрямую связано с эффективностью и результативностью деятельности отделов, руководителей подразделений, их уровнем профессиональной компетенции. То есть, грамотное планирование, ротация, продвижение своего персонала влияет на успешное функционирование как структурных подразделений, так и предприятия в целом.

От рациональности внутренних переводов в организации зависят возможности карьерного и профессионального роста, выполнения работы в соответствии с творческим потенциалом человека и его квалификационными способностями с оптимальными для сотрудника организации условиями труда и формой оплаты.

 Вторая форма движение кадров – это внешнее, которое характеризует увольнение и перевод кадров в другие организации, как по собственному желанию, так и по инициативе работодателя. Данная форма процесса движения персонала несет за собой неблагоприятный исход событий в том случае, если отток работников превышает допустимые нормы.  В противном случае, если такая ситуация в организации существует, наблюдается текучесть (утечка) кадров.

Под движением персонала понимается смена сферы приложения труда, рода деятельности, производственных функций работников. Выделяют профессиональное движение – переход к другой специальности или овладение новой профессией; квалификационное движение – изменение квалификации (разряда) работника; расширение функций работника – движение кадров, обусловленное профессиональным ростом работников и созданием организационных, материальных и моральных предпосылок для расширения зоны трудовой деятельности (совмещение профессий, многостаночное обслуживание) [13].

1.2 Характеристики движения персонала и управление им

Движение кадров организуется строго в соответствии с кадровой политикой лично директором на малых предприятиях или его заместителем по персоналу на крупных и средних предприятиях. Проводится в жизнь сотрудниками отдела кадров [9]. Если движение кадров идет спонтанно – по результатам увольнения сотрудников, от случая к случаю, для выполнения желания директора, то эффект планомерной расстановки кадров невелик. Только равномерное и целенаправленное движение кадров дает реальный социальный эффект.

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

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.

Естественная текучесть (3–5 % в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности

Излишняя текучесть персонала, по данным западных психологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются годами наработанные связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер. В последние годы на российских предприятиях часто наблюдаются случаи «ухода отделами», когда сложившиеся рабочие коллективы, в силу одинаковой мотивации и налаженных контактов, предпочитают переходить в другую организацию целиком [7].

Факторы, вызывающие движение персонала, разнообразны. Сила их влияния изменчива и зачастую трудно поддается количественной оценке. По степени управляемости факторы выделяются трех групп:

* факторы, возникающие на самом предприятии (производственные) – величина заработной платы, условия труда, уровень автоматизации производства, перспектива профессионального роста;
* личностные факторы – возраст работников, уровень их образования, опыт работы;
* факторы, внешние по отношению к предприятию, – экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий.

Движение персонала предприятия характеризуется системой абсолютных и относительных показателей.

Абсолютными показателями движения персонала являются оборот по приему и оборот по выбытию.

Оборот по приему представляет собой число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений, по организационному набору, в порядке перевода из других организаций, по распределению, по направлению органов трудоустройства, по приглашению самой организации, проходящих производственную практику.

Оборот по выбытию характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам увольнения. В зависимости от этих причин он бывает необходимым и излишним (текучесть).

Необходимый оборот по выбытию неизбежен. Он имеет объективные причины. Такие как:

* состояние здоровья работников;
* требования законодательства (например, о воинской службе);
* естественные моменты (состояние здоровья, возраст).

Его можно предсказать, спрогнозировать и даже точно рассчитать (уход на военную службу или на пенсию).

Неблагоприятные последствия здесь ослабляются тем, что люди часто не порывают связи с организацией, оказывают ей по мере возможности помощь и содействие.

Текучесть связана с субъективными причинами и обычно характерна для молодых сотрудников, после 3 лет работы существенно снижаясь. Считается, что нормальный ее уровень составляет 5% в год [6].

Она может быть активной (уход по собственному желанию) и пассивной (увольнение за нарушения трудовой дисциплины) [3]. При необходимости ее стимулируют и даже провоцируют.

Показатель постоянства коллектива – разница между списочной численностью на начало отчетного периода и численностью уволившихся работников в этот же период [6].

Движение персонала предоставляет менеджерам дополнительную свободу маневра. Это необходимый рычаг воздействия, особенно в ситуации, когда компания требует не просто эволюционного реформирования, а более радикальных методов организационно-управленческой коррекции. Давно сложившийся и практически не изменяющийся коллектив всегда обладает повышенным консерватизмом, инертностью и, как следствие, склонен противодействовать любому агенту изменений (как внешнему, так и внутреннему).

1.3 Методы анализа и оценки движения персонала в организации

Для оценки кадровой политики фирмы определяют общее число принятых и выбывших работников, а также строят распределения по источникам поступления и направлениям выбытия.

Среди источников поступления рабочей силы обычно выделяют: принятых по инициативе предприятия; принятых по направлению служб занятости; принятых по путевкам после окончания учебных заведений; принятых в порядке перевода из других предприятий.

Выбытие работников может быть связано с призывом в армию, поступлением в учебные заведения с отрывом от производства, переводом на другие предприятия, окончанием срока договора найма, выходом на пенсию, смертью работника, сокращением штатов, собственным желанием работника, прогулами и другими нарушениями трудовой дисциплины.

По своим последствиям процесс движения персонала далеко не однозначен. Для уходящих работников позитивными моментами являются: ожидаемый рост доходов на новом месте, улучшение перспектив карьеры, расширение связей, приобретение более подходящей по содержанию работы, улучшение морально-психологического климата. В то же время они в период трудоустройства теряют заработную плату, непрерывный стаж работы в организации и связанные с ним льготы, несут затраты на поиск нового места, подвержены трудностям адаптации и риску потерять квалификацию и остаться без работы.

Для остающихся работников появляются дополнительные возможности продвижения, заработков, но вместе с этим увеличиваются нагрузки, теряются привычные партнеры, изменяется социально-психологический климат.

Для организации мобильность персонала означает избавление от неподходящих работников, привлечение людей с новыми взглядами, омоложение кадрового состава. Однако мобильность персонала повышает затраты, связанные с набором, временной подменой кадров и их обучением, вызывает потери рабочего времени, падение дисциплины, рост брака изделий, недопроизводство продукции.

Повышенный оборот кадров, какой бы причиной он ни был вызван, отвлекает высококвалифицированных специалистов, вынужденных помогать новичкам, ухудшает морально-психологический климат, снижает активность у тех, кто собирается уходить, что в результате влечет экономические потери.

Эффективность труда в мобильном коллективе ниже, чем в стабильном. Такая ситуация складывается вследствие отсутствия устоявшихся норм, необходимой взаимной требовательности непредсказуемости реакции на управленческие воздействия.

Существует прямая связь между сроком пребывания человека в организации и результатами его труда. Это объясняется тем, что при наличии большого стажа он лучше знает тонкости и слабые места работы, а поэтому показывает более высокую результативность.

Экономические потери, связанные с мобильностью персонала, определяются на основе данных текущей отчетности и специальных обследований. Они складываются из потерь от нарушения стабильности коллектива, трудовой дисциплины, потерь от повышенного брака, прямых потерь рабочего времени.

Грамотный анализ состава структуры кадров и корпоративной миграции работников — один из важнейших инструментов регулирования деятельности предприятия.

Оценку показателей движения рабочей силы следует производить не только в целом по хозяйствующему субъекту, но и по отдельным подразделениям и по категориям персонала. Такой подход оказывает положительное влияние на степень эффективности управления персоналом.

Наилучшую помощь в решении вопроса, касающегося расчета движения работников, может оказать грамотная методическая работа, проводимая в рамках компании. Так, в частности, для успешного мониторинга и оценки миграции кадров рекомендуется вести на предприятии соответствующие документы (это может быть, например, таблица, а также различные сводные данные, графические материалы, инфографика).

На деле персонал не является чем-то застывшим: он находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников. Процесс обновления коллектива в результате выбытия части его членов и прихода новых называется сменяемостью (оборотом) кадров.

Выбытие определенной части работников может быть обусловлено объективными и субъективными причинами.

Таблица 1 – Причины выбытия работников

|  |  |
| --- | --- |
| Причины выбытия | Пример |
| Биологические | Ухудшение здоровья |
| Производственные | Сокращение штатов вследствие комплексной механизации и автоматизации |
| Социальные | Наступление пенсионного возраста |
| Личные | Семейные обстоятельства |

Для того, чтобы избежать негативных последствий от движения кадров, организации необходимо управлять движением своих работников, воздействуя на них, дабы не привело к большому числу кадров, его покидающих. Значение движения кадров в организации охватывает ряд последовательно выполняемых этапов работы с составом работников (управление численностью и составом персонала, регулирование и управление движением кадров и др.). Регулирование движение кадров играет важную роль в формировании стабильного трудового коллектива, а значит в повышении конкурентоспособности организации[4]. Необходимо заинтересовывать своих работников, повышать их мотивацию к производственному процессу, удовлетворять их потребности, обучать и повышать квалификацию. Относится к ним как к ценным человеческим ресурсам, не забывая о том, что у каждого из них есть свой потенциал. Тем самым, управляя процессами перемещения работников, контролируя показатели их движения, предприятие страхует себя от неблагоприятных последствий.

Сущность управления движением кадров заключается в формировании интегрированной системы управленческих воздействий, направленных на регулирование движения персонала с целью удовлетворения количественных и качественных потребностей производства в работниках, стабилизации трудового коллектива, выявления резервов эффективного использования кадрового потенциала, а значит всестороннего удовлетворения потребностей работников.

Движение персонала является наиболее ответственным звеном в общей системе функций управления персоналом предприятия. Основной целью движения персонала является оптимизация затрат живого труда на выполнение основных видов работ, связанных с деятельностью предприятия, и обеспечение заполнения необходимых рабочих мест работниками соответствующих профессий, специальностей и уровней квалификации. Реализация этой функции в наибольшей степени должна быть увязана с общей стратегией работы предприятия, так как сформированный на предприятии трудовой потенциал и будет обеспечивать осуществление всех стратегических целей и направлений его деятельности. Управление численностью и составом персонала охватывает ряд последовательно выполняемых этапов работы.

2 Анализ движения персонала в ОАО «Кубарус-Молоко»

2.1 Организационно-экономическая характеристика «Кубарус-Молоко»

Полное наименование компании Открытое Акционерное Общество по переработке молока «Кубарус-Молоко». Сокращенное наименование компании ОАО «Кубарус-Молоко». Юридический адрес 352900, Россия, Краснодарский край, г. Армавир, ул. К. Либкнехта, 71. Руководитель – Безносенков Владимир Леонидович.

ОАО «КУБАРУС-МОЛОКО» зарегистрировано 25 октября 2002 года регистрирующим органом Администрация города Армавира. Уставный капитал компании по состоянию на 19.02.2015 - 15027000 руб.

Основным видом деятельности предприятия является производство молочной продукции, кроме этого «Кубарус-Молоко» осуществляет ещё 22 дополнительных вида деятельности, в том числе:

* производство готовых пищевых продуктов и блюд;
* торговля оптовая молочными продуктами;
* торговля оптовая мороженым и замороженными десертами;
* деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания;
* торговля оптовая кормами для сельскохозяйственных животных.

ОАО «Кубарус-Молоко» осуществляет свою деятельность на основании Устава, руководствуется Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах» и иными нормативно-правовыми актами. Предприятие является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, может от своего имени совершать сделки, приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, выступать истцом и ответчиком в суде. Предприятие имеет самостоятельный баланс и вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за её пределами.

История Кубарус-Молоко начинается в 1929 году, когда в городе Армавире был создан молокоперерабатывающий завод, обеспечивающий сбори переработку молока, поступающего из близлежащих сельских хозяйств. В состав комбината входили Армавирский Городской Молзавод, Бесскорбненское сепараторное отделение, Советский маслозавод, Коноковский молокозавод. Современное название «Кубарус» является аббревиатурой и родилось в результате длительного и плодотворного сотрудничества сельхозтоваропроизводителей Новокубанского, Армавирского совхоза «Юбилейный» и сельхозтоваропроизводителей Успенского района.

В течение долгих лет Кубарус-Молоко является поставщиком молочной продукции на территории современного ЮФО. Даже в сложные постперестроечные годы молочный комбинат сохраняет объемы выработки, превышающие производственные мощности, оставаясь поставщиком розничной торговли и бюджетных структур, в том числе детских садов, больниц, санаториев и здравниц Кубани.

Современное название «Кубарус» является аббревиатурой и родилось в результате длительного и плодотворного сотрудничества сельхозтоваропроизводителей Новокубанского, Армавирского перерабатывающего предприятия и сельхозтоваропроизводителей Успенского района.

В настоящее время ОАО «Кубарус-молоко» входит в число крупных пищевых предприятий Краснодарского края. Постоянная модернизация производства позволяет выпускать более 130 наименований высококачественных молочных продуктов: цельномолочных, кисломолочных, сыров рассольных и плавленых, творожных изделий и мороженого.

Поставщиками сырья являются хозяйства Успенского, Новокубанского, Курганинского, Гулькевического районов Краснодарского края, так же ведутся заготовки молока у индивидуального сектора.

На предприятии действует 4 производственных цеха:

1. Цельномолочный цех. Осуществляет розлив молока и кисломолочных продуктов. Всего более 60 наименований продукции в различной упаковке.

2. Сырково-творожный цех. Вырабатывает творог, мягкие сычужные сыры, полутвердые сыры, кисломолочные напитки на основе сыворотки.

3. Масло-цех. Производство сливочного масла.

4. Цех мороженого. Выработка более 30 видов мороженого (порционного и в семейной упаковке), а также творожных рожков.

Совокупно все цеха производят более 150 наименований молочной продукции. Проектная мощность завода - 120 тонн в сутки. Применяемые технологии производства и оборудование позволяют выпускать молочную продукцию безупречного качества различного объема/массы и в различной упаковке.

Участие в международных, всероссийских и региональных выставках, смотрах-конкурсах, программе «Качество Кубань», отмечены рядом наград за высокое качество продукции и дизайн упаковки. Непрекращающийся спрос на качественную продукцию позволяет расширить границы рынка и увеличить объёмы производства.

В 2009г. «Кубарус» вывел на рынок линейку продуктов под брендом – «Фрутто Летто».

В настоящее время ОАО «Кубарус-Молоко» входит в число крупных пищевых предприятий Краснодарского края. Постоянная модернизация производства позволяет выпускать более 150 наименований высококачественных молочных продуктов: цельномолочных, кисломолочных, сыров рассольных и плавленых, творожных изделий и мороженого. Непрекращающийся спрос на качественную продукцию позволяет расширить границы рынка и увеличить объёмы производства. «Кубарус-Молоко» занимает одну из лидирующих позиций на локальном рынке Краснодарского края.

На сегодняшний день действует 3 структурных подразделения, осуществляющих дистрибьюцию продукции «Кубарус-Молоко» - Армавир, Краснодар и Сочи. Общая активная клиентская база – 2250 торговых точек. Компания динамично развивается: растет производство, увеличивается собственная филиальная сеть дистрибьюции на Юге России, создаются новые рабочие места.

Кубарус-Молоко является поставщиком бюджетных учреждений Краснодарского края и Ставрополья, среди которых:

1. Учреждения образования: детские сады, школы.

2. Учреждения здравоохранения: больницы, поликлиники, диспансеры, перинатальные центры.

3. Учреждения социальной защиты: реабилитационные центры, детские дома

4. Санатории и дома отдыха.

Партнёрами фирмы «Кубарус-Молоко» являются «Сбербанк», «Уралсиб», сеть магазинов «Магнит», «Молопак», сеть супермаркетов «Эконом».

Ближайшие конкуренты: АО «ГУЛЬКЕВИЧСКИЙ МАСЛОЗАВОД», ЗАО «ТБИЛИССКИЙ МАСЛОСЫРЗАВОД», ООО «КУБАНЬ-МОРОЖЕНОЕ».

В 2017 году ОАО «Кубарус-Молоко» производил около 180 наименований продукции, включающее в себя цельномолочную и кисломолочную продукцию.

В последние годы в структуре товарной и реализуемой продукции произошли некоторые изменения. В ассортимент выпускаемой продукции вошли новые виды мороженого.

Уменьшение объемов выпуска продукции в 2016 году связано, прежде всего, с уменьшением заготовок молока-сырья и изменением конъюнктуры на отдельные виды продукции. Увеличение объемов выпуска отдельных видов продукции в 2017 году связано с увеличением ассортимента выпускаемой продукции и расширением рынков сбыта.

За 2016 год чистый убыток ОАО «КУБАРУС-МОЛОКО» составил 310,00 тыс. руб. против прибыли в 2,19 млн. руб. годом ранее. Продажи компании "КУБАРУС-МОЛОКО" за отчетный период повысились в 1,53 раза до 588,21 млн. руб. с 383,89 млн. руб. годом ранее. Коммерческие расходы повысились и составили 6,61 млн. руб. по сравнению с прошлогодним показателем в 4,99 млн. руб., управленческие расходы выросли на 1,69% до 1,80 млн. руб. с 1,77 млн. руб. годом ранее. Об этом свидетельствуют материалы компании. Прибыль от продаж составила 27,89 млн. руб.

ОАО «Кубарус-Молоко» занимает третье место в Краснодарском крае по производству цельномолочной продукции, владеет собственным заводом и является крупным поставщиком молочной продукции в бюджетные учреждения.

2.2 Анализ и оценка движения персонала в ОАО «Кубарус-Молоко»

Ядро любой трудовой организации составляют полностью идентифицированные работники.

Нормальный срок адаптации для разных категорий работников составляет от 1 года до 3 лет. Неумение войти в трудовую организацию, адаптироваться в ней, вызывает явление производственной и социальной дезорганизации.

Таблица 2 – Анализ структуры персонала ОАО «Кубарус-Молоко»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015г. | % от общей численности, человек | 2016г. | % от общей численности, человек | 2017г. | % от общей численности, человек |
| Среднесписочная численность персонала | 940 | 100 | 950 | 100 | 1032 | 100 |
| Рабочие  | 715 | 76 | 730 | 77 | 826 | 80 |
| Специалисты  | 210 | 22,5 | 205 | 21,42 | 190 | 18,4 |
| Руководители  | 15 | 1,5 | 15 | 1,58 | 16 | 1,6 |

Результаты анализа показывают, что состав работающих по категориям персонала в ОАО «Кубарус-Молоко» значительно изменился.

Как видно по данным таблицы, численность персонала в отчетном году по сравнению с прошлым увеличилась и составила 82 человека в абсолютном выражении. Из таблицы видно, что удельный вес рабочих в общей численности работников предприятия увеличился на 13% в 2017г. по сравнению с 2016г. Увеличилась и доля руководителей и специалистов. К штату руководителей прибавился 1 человек.

Таблица 3 – Движение персонала ОАО «Кубарус-Молоко»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015г. | 2016г. | 2017г. | Абсолютный прирост 2017г. к 2016г., человек | Относительный прирост 2017/2016гг., % |
| Состояло работников на начало периода | 946 | 957 | 942 | -15 | -2 |
| Принято всего (Оборот по приёму) | 138 | 143 | 380 | +237 | +266 |
| Выбыло всего, в т.ч.: | 141 | 158 | 200 | +42 | +27 |
| - по собственному желанию | 131 | 145 | 170 | +25 | +17 |
| - переведено на другие предприятия | 2 | 1 | 3 | +2 | +200 |
| - уволено за нарушение трудовой дисциплины | 7 | 10 | 22 | +12 | +120 |
| - по сокращению штатов | 1 | 2 | 5 | +3 | +150 |
| Излишний оборот по выбытию | 140 | 157 | 197 | +40 | +25 |
| Состояло работников на конец периода | 957 | 942 | 1122 | +180 | +19 |
| Среднесписочная численность | 940 | 950 | 1032 | +82 | +8,6 |
| Количество работников, проработавших год | 893 | 900 | 922 | +22 | +2 |
| Работники, проработавшие в организации больше года, покидающие организацию | 94 | 94 | 97 | +3 | +3 |

Оборот по приёму вырос на 266%, но при этом оборот по выбытию так же вырос на 25%. Следовательно, с одной стороны наблюдается высокая текучесть кадров, а с другой – избыток новичков, которых необходимо обучить или переобучить. Для этого необходимо затратить время и средства на их адаптацию, создать стимулы для продолжения работы в организации при высоком уровне текучести.

Количество уволенных за нарушение трудовой дисциплины (прогулы, опоздания и др.) увеличилось более чем в 2 раза. Таким образом, дисциплине на предприятии уделяется слабое внимание. Кроме того по собственному желанию в 2017 году уволилось на 25 человек больше - 170 человек (в том числе разноуровневые специалисты).

Таблица 4 – Относительные показатели движения персонала ОАО «Кубарус-Молоко»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель  | 2015г. | 2016г. | 2017г. | Абсолютный прирост 2017г. к 2016г., человек | Относительный прирост 2017/2016гг., % |
| Интенсивность оборота по приёму | 13 | 15 | 37 | +22 | +147 |
| Интенсивность оборота по выбытию | 14 | 16,6 | 19 | +2,4 | +14 |
| Коэффициент текучести кадров | 13,3 | 16,5 | 19 | +2,5 | +15 |
| Коэффициент постоянства кадров | 95 | 94,7 | 89 | -5,7 | -6 |
| Коэффициент восполнения кадров | 90 | 91 | 190 | +99 | +109 |

Из анализа движения персонала видно, что в ОАО «Кубарус-Молоко» интенсивность оборота по приему в 2017 г. выше интенсивности выбытия, в прошлом году – наоборот. Однако рост значения коэффициента восполнения кадров свидетельствует не только о текучести, что уже известно, но и о снижении уровня занятости, переизбытке рабочей силы.

Процент принятых работников увеличился на 147 %. Уменьшилось количество работников, проработавших на предприятии весь год. Можно сделать вывод о том, что работники не удовлетворены организацией, а организация не рационально распределяет и руководит персоналом.

Расчёт потребности в персонале не ведётся, что в будущем с высокой долей вероятности скажется на деятельности организации в целом.

Немаловажно и то, что в организации чётко установлены корпоративные, специальные и управленческие компетентности, но личностные компетентности не рассматриваются как значимые. Неизвестен социальный климат и параметры должностных повышений сотрудников. Существующая в организации модель движения персонала не эффективна, регрессивная и угрожает существованию всей организации.

3 Рекомендации и мероприятия, касающиеся управления повышением эффективности движения персонала

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

Организации необходимо сделать упор на стабилизацию численности и состава персонала, ограничивать различными способами текучесть персонала и разработать систему прогнозирования потребности в персонале.

Мотивация рядового персонала построена в большей степени на удовлетворении первичных потребностей – физиологических и в безопасности. Поэтому привлекательным местом работы кажется то, где реализуются именно эти потребности. Рядовые сотрудники выбирают работу по принципу комфортности – высокой по сравнению с аналогичными организациями заработной платой, близостью к дому, социальными гарантиями, стабильностью. Поэтому и с компанией расстаются с легкостью, всегда можно найти работу со схожими условиями труда.

Процесс контроля текучести напрямую связан с мотивацией сотрудников.

Мероприятия, направленные на удовлетворение потребностей согласно пирамиде потребностей Маслоу, и являются мотивирующими.

В первую очередь, это достойная плата. Но с денежным вознаграждением, как и с любым вознаграждением, нужно обращаться очень осторожно. Если платят мало, то сотрудники чувствуют себя обделенными, если слишком много – к этому быстро привыкают и перестают ценить.

Далее идут достойные условия труда. В ХХI веке набрать сотрудников и посадить их в подвал по два человека за один стол и один компьютер – это просто несерьезно.

Затем честная выплата заработной платы, то, что называется «в белую». Зарплата в конвертах соответствующим образом настраивает персонал по отношению к организации. Человек невольно становится соучастником махинации и изначально рассматривает данное место работы как временное. Это были нижние уровни потребностей.

Дальше идет развитие сотрудников. На этапе адаптации это наставничество, затем обучение для повышения квалификации.

Мотивируют и такие элементы корпоративной культуры, как поздравления с днем рождения, социальные программы, корпоративные знаки отличия, символика, атрибутика компании. Если человек не чувствует принадлежность к организации, вряд ли он задержится в ней надолго.

Все больше компаний сегодня рассматривают персонал как активный ресурс, который надо целенаправленно развивать, а не как фактор затрат, который необходимо минимизировать всеми возможными средствами.

Вес премии по отношению к окладу – это мотивационный рычаг руководителя, поскольку это реально заставляет сотрудников прилагать усилия.

С наибольшей долей вероятности, главной причиной текучести кадров в ОАО «Кубарус-Молоко» является неудовлетворенность заработной платой, т.е. руководство не достаточно стимулирует персонал к работе. Так как руководство не имеет возможности поднять заработную плату, то эту неудовлетворенность можно компенсировать премиями, также немаловажно нематериальное стимулирование, которое повышает лояльность персонала.

Мероприятия, которые можно применить на данном этапе развития предприятия:

1. Ввести систему премий для всего персонала.
2. Ввести такие виды нематериального стимулирования, как награждение почетной грамотой, объявление благодарности.
3. Организовать систему личностных компетенций, направленных на выявление потенциально эффективных и перспективных сотрудников.
4. Определить оптимальную потребность в персонале на данный момент и закрепить в практику данный способ прогнозирования потребности.

Эффективность работы ОАО «Кубарус-Молоко» будет зависеть от снижения текучести кадров, от грамотного управления персоналом, от создания четкой системы мотивации сотрудников. Директору по персоналу необходимо проанализировать существующую систему мотивации работников посредством личных разговоров или анкетирования. И исходя из полученных результатов улучшать её.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Текучесть кадров ухудшает многие производственные показатели. Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия.

Можно сделать следующий вывод: процесс движения кадров имеет очень важное значение в деятельности организации: именно в рациональном планировании внутренних и внешних перемещений персонала с возможностью квалификационного продвижения, получения работы по интересам с оптимальными для работника условиями и оплатой труда. Чтобы работники были максимально удовлетворены своей трудовой деятельностью, условиями труда, карьерным ростом, организации, в том числе руководителям и специалистам по персоналу, необходимо управлять движением своих работников, воздействуя на них, чтобы это не привело к большому оттоку и текучести кадров. Ведь не всегда, процесс движения кадров является для организации благоприятным.

На основании проанализированных показателей были предложены следующие меры, направленные на снижение текучести в организации:

* ввести систему премий для всего персонала;
* ввести в практику нематериальное стимулирование;
* организовать систему личностных компетенций;
* ввести в практику прогнозирование потребности в персонале;
* организовать или реформировать систему дисциплинарного контроля за персоналом.

В ходе работы были изучены основные виды, формы и характеристики движения персонала в организации; рассмотрены методы анализа и оценки движения персонала в организации. Во второй главе данной работы был проведен анализ хозяйственной деятельности ОАО «Кубарус-Молоко», проанализированы показатели движения персонала на предприятии. В третьей главе представлены рекомендации и мероприятия, касающиеся управления повышением эффективности движения персонала в организации. Данное предприятие занимает третье место по объему производства цельномолочной продукции в Краснодарском крае.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдухманов Х.А. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебник/ ИНФРА-М, Москва 2014 – 60 с.
2. Андреева И.Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента. СПб.: БХВ — Петербург, 2012. 416 с.
3. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, Проспект, 2017. - 432 c.
4. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - М.: Академия, 2017. - 224 c.
5. Белкин М.В. Организация и нормирование труда: учебник/ ИНФРА-М, Москва 2014 г. – 64с.
6. Белкин М.В. Регламентация и нормирование труда: учебник/ ИНФРА-М, Москва 2015 – 77 с.
7. Бычкова А.В. Управление персоналом: учеб. пособие 2-е изд., перераб. и доп. - М.: 2005. – 137 с.
8. Вертаков Ю.В. Экономика и организация производства: учебник/ ИНФРА-М, Москва 2014 г, 381с.
9. Воробьева В.Г. Документационное обеспечение управления персоналом.: Учеб. пособие - М.: ИНФРА-М, 2014 – 48 с.
10. Галинская Е.В., Иващенко А.А., Новиков Д.А. Модели и механизмы управления развитием персонала. М.: ИПУ РАН, 2005. — 68 с.
11. Гарбар А.А. «Регулирование движения кадров на предприятиях» // Актуальные вопросы экономических наук. 2010, №13, с.211-214.
12. Дейнека А.В. Управление персоналом организации. Учебник. М.: Дашков и Ко, 2014. 288 с.
13. Епишкин И.А. Основы управления персоналом: учеб. пособие 2-е изд., перераб. и доп. - М.: 2015 – 120 с.
14. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. М.: Инфора-М, 2014. 48 с.
15. Крымов А.А. Управление персоналом - о самом важном: учеб. пособие 2-е изд., перераб. и доп. - М.: 2006 - 306 с.
16. Литвинюк А.А. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А.А.Литвинюка.- М.: Издательство Юрайт, 2012. — 434 с.
17. Маслова В.М. Управление персоналом: учеб. пособие 2-е изд., перераб. и доп. - М.: 2015. — 492 с.
18. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях/ М.В. Мельник. -М.: АСТ-ПРЕСС, 2014. — 263с.
19. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие - М.: ИНФРА-М, 2008 г.
20. Мумладзе, Р. Г. Экономика и социология труда. Учебник / Р.Г. Мумладзе, Г.Н. Гужина. - М.: КноРус, 2018. - 320 c.
21. Никифорова, Н. А. Управление персоналом. Краткий курс / Н.А. Никифорова. - М.: Окей-книга, 2017. - 128 c.
22. Одегов, Ю.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебник / Ю.Г. Одегов. - М.: КноРус, 2018. - 985 c.
23. Радугин А.А. Психология и педагогика. Учебное пособие - М.: ЦЕНТР, 2002. - 256 с.
24. Руденко, А. М. Управление персоналом. Учебное пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова. - М.: Феникс, 2017. - 416 c.
25. Сербинский В.Ю., Управление персоналом. Учебное пособие - М.: «Издательство Приор», 2009 г.
26. Столяренко А.М. Психология и педагогика. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 423 с
27. Управление движением персонала в организации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://studopedia.org/4-109915.html>.
28. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю., Управление персоналом организации - М.: КНОРУС, 2011 г.
29. Фёдорова, Н. В. Управление персоналом. Учебник / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2018. - 224 c.
30. Шаш Н.Н. Управление интеллектуальным капиталом развивающейся компании.: - М.: КНОРУС 2014, – 193 с.