МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт экономики и управления

Кафедра «Социология и управление персоналом»

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Влияние условий труда на текучесть персонала в производственной сфере (на примере АО «ПО «Электроприбор»)»

Студент 09.06.2022 (подпись, дата) Жарков И.А. (фамилия, инициалы)

Руководитель 09.06.2022 (подпись, дата) Мордицева Л.Н. (фамилия, инициалы)

Нормоконтролер 21.06.2022 (подпись, дата) Данилова Е. А. (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № __)

Заведующий кафедрой _____ (подпись) Щанина Е.В.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, №____)

Секретарь ГЭК _____ (подпись) Мордицева Л.Н. (фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ..... 5

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА И УСЛОВИЙ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ..... 8

1. 1 Понятие, виды, причины и последствия текучести персонала в организации 8

1.2 Сущность условий труда и их влияние на текучесть персонала..... 20

ГЛАВА 2 ВЛИЯНИЕ УСЛОВИЙ ТРУДА НА ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА В АО «ПО « ЭЛЕКТРОПРИБОР» 32

2.1 Характеристика деятельности и анализ текучести персонала в АО ПО «Электроприбор» 32

2.2 Влияние условий труда на текучесть персонала АО ПО «Электроприбор». Рекомендации по закреплению персонала в АО ПО «Электроприбор» 42

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 53

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 55

ПРИЛОЖЕНИЯ 59

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность персонала определяет успех организации, поэтому сотрудники - ценнейший ресурс. Неудовлетворенность работников трудом, вызываемая ошибками управления или неправильным построением процессов функционирования организации, может привести ко многим проблемам, способным навредить компании. Текучесть персонала является одной из таких проблем. По данным национального агентства финансовых исследований и высшей школы экономики, примерно в трети российских организаций текучесть кадров находится на среднем или высоком уровне [14].

Проблема высокой текучести кадров может быть вызвана разными причинами. Критерии, обуславливающие текучесть персонала, могут значительно различаться в зависимости от таких характеристик, как величина организации, ее отраслевая направленность, географическое расположение и стадия развития. Во многих отечественных литературных источниках указывается особенность, которая в большей степени влияет на текучесть кадров именно в российских организациях. Эта особенность заключается в сильной дифференциации заработных плат, как по уровням, так и по формам. Состав социального пакета также существенно отличается. Известно, что условия труда - это один из важнейших аспектов трудовой деятельности, неудовлетворенность которым зачастую и приводит к высокой текучести. При этом однозначного ответа на вопрос о взаимозависимости текучести кадров и удовлетворенностью условиями труда пока не существует.

На работников производственной сферы могут воздействовать факторы, способные негативно влиять на физическое и психическое здоровье, а также на трудовую мотивацию. Совокупность этих факторов, а также степень их воздействия обуславливают условия труда. Наличие

преимущественно негативных факторов в трудовом окружении (физические, нервно-психические перегрузки, плохой микроклимат, низкая заработная плата) способствуют снижению степени удовлетворенности работниками трудом и, соответственно, излишней текучести. Наличие благоприятных факторов (адекватный уровень зарплаты, благоприятный социально-психологический климат и микроклимат), при прочих равных, может предупредить высокую текучесть персонала, и поспособствовать его закреплению.

Актуальность темы заключается в том, что проблема высокой текучести персонала может дестабилизировать функционирование любой организации (возникает необходимость в постоянном поиске замены увольняющихся работников, в адаптации и обучении новых работников). Все это приводит к экономическим потерям, ухудшению имиджа компании, а, следовательно, к снижению общей конкурентоспособности. Конкретно в сфере производства, где труд работников может быть связан с прямым влиянием на здоровье, проблема текучести кадров имеет еще большее значение.

В процессе обзора существующей литературы по вопросам текучести персонала и условий труда стало ясно, что данная проблема актуальна не только в российских, но и в зарубежных организациях. Изучением влияния условий труда еще в конце 19 века занимались К. Маркс, Ф. Энгельс, Ф. Герцберг. Проблемой текучести персонала занимались С.Е Олишевский, З.П Румянцева, Р. Бутов, Н.И Шаталова, А.Я Кибанов, В.М Анисимова, Дж. Линд, Р. Беннетт, А. Файоль.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ влияния условий труда на текучесть персонала в АО «ПО «Электроприбор» и разработка рекомендаций по закреплению персонала.

Объектом исследования является АО «ПО «Электроприбор».

Предметом являются условия труда, как фактор, влияющий на текучесть персонала АО «ПО «Электроприбор».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- Провести теоретический анализ исследований проблемы текучести персонала;

- Рассмотреть теоретические и эмпирические исследования условий труда и их влияния на текучесть персонала;

- Изучить характер деятельности и показатели текучести персонала в АО «ПО «Электроприбор»;

- Исследовать влияние условий труда на текучесть персонала и разработать рекомендации по закреплению персонала в АО «ПО «Электроприбор».

Социологическое исследование проводилось посредством метода анкетирования (количество опрошенных – 100 человек) и глубинного интервью (количество опрошенных – 1 человек).

Бакалаврская работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА И УСЛОВИЙ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1. 1 Понятие, виды, причины и последствия текучести персонала в организации

Существует несколько определений понятия текучести персонала. Текучесть персонала - это показатель, который означает скорость потери компанией своих работников. Также текучесть персонала - это процент работников, увольняющихся из организации за определенный временной период [6, с. 54].

Исходя из этого, в рамках данной работы можно дать следующее определение термину: текучесть персонала - это потеря части сотрудников в связи с их неудовлетворенностью трудовым процессом, условиями труда, рабочим местом, руководством (увольнение по собственному желанию), либо неудовлетворенностью самой организации работниками (увольнение по решению работодателя), а также в связи с уходом работников по другим причинам (уход на пенсию, потеря трудоспособности и т.д).

В данной работе текучесть кадров и текучесть персонала будут считаться синонимами.

Текучесть кадров является одной из многих проблем современных предприятий.

Можно выделить следующую классификацию текучести персонала:

1) по направленности:

- внутриорганизационная текучесть. Этот вид основывается на трудовых перемещениях внутри компании;

- внешняя. Этот вид связан с текучестью между компаниями, отраслями, сферами экономики.

2) по характеру:

- естественная. При такой текучести трудовой коллектив обновляется своевременно, а дополнительные меры со стороны службы по управлению персоналом не требуются. Этот режим является нормальным для предприятия: некоторые сотрудники увольняются по различным семейным обстоятельствам, уходят на пенсию, в декретный отпуск, на военную службу и т.д;

- искусственная (избыточная) текучесть наносит экономический ущерб организации и способствует возникновению организационных, кадровых, технологических и психологических трудностей. Этот вид сопровождается существенным возрастанием издержек производства. Уход работников влечет за собой разрушение сложившейся в рабочем коллективе социальной среды, что отрицательно влияет на моральное состояние сотрудников, которые остались. Также страдает их трудовая мотивация и лояльность к компании, повышая риск приобретения лавинообразного характера текучести (когда за несколькими сотрудниками уходят целые отделы). Это явление довольно распространено в российских организациях.

3) по выраженности:

- физическая текучесть - фактический уход работников из организации по разным причинам;

-потенциальная текучесть характеризуется готовностью сотрудников сменить рабочее место;

- скрытая текучесть. В этом случае работники фактически не уходят из организации, но искренне желают и стремятся это сделать. Такая текучесть не имеет отражения в документах, однако способна сильно ударить по моральной составляющей и трудовой эффективности.

Помимо этого, существуют и другие виды текучести:

- адаптивная. Это текучесть кадров, которая связана с увольнением новых работников во время их адаптационного периода (когда работник уходит, понимая, что организация его не устраивает);

- активная. Этот вид связан с уходом работников по различным объективным причинам (низкая заработная плата, плохие условия труда, слишком большие обязанности и прочее);

- пассивная текучесть связана с увольнением работников не по их инициативе. Причины могут быть разные, например, прекращение деятельности компании, сокращение штатной численности, нарушение трудовой дисциплины, невыполнение или выполнение в не полном объеме трудовых обязанностей и др. [17, с. 631].

Стоит отметить, что любая организация вправе устанавливать удовлетворительный уровень текучести персонала по своему усмотрению. Так как допустимый уровень текучести, который мог бы быть абсолютно императивным и унифицированным для каждой компании, до сих пор является предметом спора многих специалистов.

В предприятиях некоторых сфер (например, торговая или страховая сфера) норма, соответствующая естественной текучести значительно отличается. Это обусловлено тем, что люди, работающие в этих направлениях, отличаются большей активностью и склонностью к рискам, соответственно им свойственна частая смена рабочих мест. В этом случае нормой может быть показатель текучести, равный 30%. Для оптовой торговли - 9-12%.

В российских компаниях производственной сферы показатель текучести в 10-15% - идеальный вариант. В компаниях-ретейлерах, сфере общественного питания показатель может доходить до 80%. В гостиничном бизнесе для обслуживающего персонала до 30% и до 5% для администраторов и менеджеров. В IT-сфере норма текучести - 8-10% [16, с. 484].

Также норма показателя естественной текучести кадров может быть разной в разных отделах одной компании.

Норма текучести персонала также зависит от регионально-географических факторов. Организации в высокоразвитых регионах с точки

зрения экономики и промышленности могут отличаться высокой текучестью персонала. Ведь, как правило, в таких регионах сосредоточено большое количество различных конкурирующих предприятий. В таких условиях люди могут спокойно менять места работы, если их что-то не устраивает или если в другой компании им предлагается трудоустройство с гораздо более выгодными условиями. В обратной ситуации, когда экономический потенциал региона низок (например в какой-либо провинции с высоким уровнем безработицы и низкой концентрации капитала), у людей фактически нет выбора и они вынуждены трудится на одном предприятии в течение долгого времени, соответственно текучесть персонала этого предприятии остается на низком уровне.

Иными словами, допустимые показатели текучести в каждой компании могут быть разными. Одной из возможных причин этому является период эффективности работников (временной период, в течение которого работник достигает пика своей трудовой эффективности, занимая конкретную должность). Длительность этого периода зависит от должности. Если работник не добивается определенного карьерного роста за это время, то руководство может принять решение с ним расстаться [34, с. 2]. Это происходит потому, что работодатели не видят перспективы и потенциала в таких людях, ведь если человек не заинтересован в своем профессиональном развитии и развитии компании, то это приводит к постепенному снижению производительности труда, деморализации и нарушению других аспектов функционирования организации. Страдает также корпоративная культура, имидж компании и ее конкурентоспособность. Это неприемлемо для успешных компаний.

Анализ текучести кадров связан с понятием движения персонала. Движение персонала - это термин, обобщающий многие кадровые процессы, такие как прием на работу и увольнение, перевод на другую работу, отправка в командировку, в отпуск и т.д. Также под движением персонала понимается изменение списочной численности сотрудников компании в результате их

увольнения или приема на работу, помимо этого, сюда относится смена места, сферы труда, рода деятельности и производственных функций сотрудника. Ведение учета движения персонала в организации включает учет рабочего времени, учет отпусков и больничных, увольнение работников, прием работников, учет личных дел [3, с. 305].

Для проведения исследования в области этой проблемы необходимо брать в учет не только показатель текучести, ведь он является всего лишь усредненной величиной и не способен отразить полную картину реальной ситуации. В проведении качественного исследования от специалиста требуется подробный анализ и постоянный мониторинг текучести по каждым подразделениям, чтобы обнаружить проблемные участки и впоследствии разработать соответствующий комплекс мероприятий. К тому же, причины высокой текучести могут быть разными, как и способы решения этой проблемы.

Коэффициент текучести персонала отражает динамику движения рабочей силы и фиксирует показания изменения численности штата.

Формула расчета показателя текучести кадров для планового периода (F1):

$$F1 = \frac{Упп}{Спп} \quad (1),$$

где Упп - число увольнений в плановый период,

Спп - среднее количество работников в плановый период.

Формула расчета показателя текучести кадров для среднего периода (F2):

$$F2 = \frac{Усг}{Ссг} \times 100\% \quad (2),$$

где Усг - среднегодовая численность уволенных,

Ссг - среднегодовая численность работников.

Уровень текучести персонала (F) определяется следующей формулой:

$$F = \frac{e}{z} \times 100\% \quad (3),$$

где e - число работников, которые уволились по своей инициативе за

конкретный период,

z - среднесписочное количество работников за данный период [2, с. 3].

Увольнение «по инициативе работника» - это самая распространенная причина увольнения, так как ее чаще всего называют даже в тех случаях, когда сотрудника увольняют по воле работодателя. Это обусловлено тем, что не многие заинтересованы в появлении конфликтных и спорных ситуаций, требующих вовлечения в юридические процессы и судебные разбирательства. Подлинные причины ухода работников из компании, которые могут составить основу качественного анализа текучести персонала, должны устанавливаться кадровой службой.

Найти истинную причину ухода работника в небольшой компании, как правило, не составляет труда. Но в больших компаниях выявление настоящих причин увольнений усложняется субъективным характером принятия решений работниками. «Анкета увольняющегося работника», заполняемая перед уходом, является отличным инструментом, который может значительно упростить решение задачи по определению истинных причин увольнения.

Чтобы определить критический уровень текучести кадров (уровень, наиболее существенно влияющий на функционирование компании) необходимо постоянно отслеживать текущую кадровую ситуацию, собирать информацию и проводить подробный анализ полученных сведений.

Кадровая ситуация представляет собой комплекс обстоятельств, положение, динамику и обстановку, сложившихся под воздействием различных условий.

Норму текучести каждой организации нужно определять самостоятельно по причине ее зависимости от многих факторов, таких как особенности сферы деятельности, территориальное расположение компании и т.д.

Существует всего несколько способов определения нормы текучести. Зачастую ее рассчитывают примерно, на основе мнений рекрутеров и

средней нормы для этой сферы деятельности. Различные тонкости, особенности и специфика в учет не берутся.

Более совершенным методом является HR-benchmarking. Это исследование ключевых качественных и количественных показателей эффективности кадровых служб и их сравнение с аналогичными показателями конкурентов. Последующее применение полученных примеров эффективного функционирования HR-служб других участников рынка в собственной практике позволяет добиться улучшения своих показателей. Таким образом, можно проследить за перемещением персонала в компаниях данного бизнеса в течение конкретного периода времени и сформировать усредненное значение [25, с. 314]. Использование этого метода доступно только в том случае, если другие компании делятся своими данными. Отраслевые пулы и ассоциации зачастую предоставляют такую возможность.

Для точного определения нормы текучести персонала необходимо уделять внимание многим факторам, таким как специфика сферы деятельности, естественное высвобождение сотрудников (к примеру, по причине выхода на пенсию или в декретный отпуск), возможное число увольнений в связи с не пройденной аттестацией, сезонность (время года также может влиять на текучесть кадров в некоторых случаях, например, если поставки сырья неравномерны).

Этап расчета экономического ущерба от ухода работников является одним из важнейших и трудоемких, так как его осуществление возможно только при наличии специальных данных. Этот процесс основывается на данных нормирования труда, которые включают учет затрат рабочего времени и нормы труда. Величина экономических потерь складывается из определенных трудовых показателей, к ним относятся:

1) потери, связанные с периодом простоя (простой рабочего места в промежуток времени между уходом работника и принятием нового на его место);

2) потери, связанные с затратами на процедуру увольнения. Сюда

относятся:

- выходные пособия. В данном контексте можно учитывать и другие выплаты в связи с увольнением, установленные законодательством. Выплаты зависят от причины увольнения (сокращение штата, ликвидация организации или увольнение по инициативе работника);

- рабочее время работника, затрачиваемое на процедуру оформления увольнения;

- потери, вызванные судебными процессами, возникающими при незаконном увольнении;

3) потери, связанные с адаптацией, обучением и переобучением новых сотрудников;

4) потери, возникающие в результате недостаточного уровня эффективности новых работников;

5) потери в связи с проведением рекрутинга по причине текучести. Здесь подразумеваются:

- расходы на поиск новых работников на вакантные должности (размещение объявлений в СМИ, на соответствующих интернет-площадках, покупка рекламных объявлений и т.д.);

- затраты на отбор персонала (рабочее время кадровых работников, проведение собеседований, тестирований, анализ информации, полученной с помощью анкетирования);

- затраты на оформление новых работников в соответствии с ТК;

- прямые финансовые расходы на услуги кадровых и рекламных агентств (дополнительно);

6) затраты на формирование благоприятного социально-психологического климата в новом трудовом коллективе (организация различных мероприятий по сплочению работников, например, походы в культурные центры, совместное проведение праздников и т.д.) [1, с. 22].

Чтобы избежать постоянных убытков и решить проблему излишней текучести персонала, необходимо выявить причины ее возникновения.

Причин оттока рабочей силы может быть множество, но самая главная - неудовлетворенность людей своим трудовым положением, которое, в свою очередь, может включать следующие основания:

- плохие условия труда;
- минимальный социальный пакет;
- несправедливое или неуважительное отношение руководства к работникам;
- отсутствие возможности обучения;
- низкий уровень развития корпоративной культуры;
- вынужденная работа сверхурочно;
- вынужденное выполнение работы, не входящей в должностную инструкцию;
- плохой имидж компании [4, с. 22].

Все это также может способствовать развитию неблагоприятного социально-психологического климата, который является существенным фактором, заставляющим работника принять решение об уходе из компании.

Текучесть персонала может быть связана не только с социально-бытовой неудовлетворенностью, но и с невозможностью реализации личных амбиций работника [28, с. 13]. Например, человек стремится самореализоваться и самоутвердиться путем получения престижной должности, а соответственно и высокого социального статуса. Для этого необходимо, чтобы организация дала ему возможность подняться по карьерной лестнице. Если же она не может удовлетворить эту потребность - работник принимает решение об увольнении [5, с. 122]. Такие работники могут уходить в компании-конкуренты, что также является проблемой, а временным ее решением выступает формирование «золотого пакета» для особо ценных сотрудников.

К излишней текучести могут приводить и ошибки рекрутера при подборе персонала, когда еще на этапе собеседования и анкетирования не выявляются несоответствия между личными потребностями работника и

потребностями, которые организация способна удовлетворить.

Недостаточное финансирование системы работы с персоналом - одна из причин высокой текучести, ведь это приводит к ухудшению функционирования ее подсистем. Качество проведения подбора, расстановки, работы с кадровым резервом, мотивации падает и, впоследствии, число увольняющихся работников растет.

Среди российских компаний наблюдается высокая дифференциация по уровням и формам оплаты труда, содержанию социальных пакетов, уровням развития корпоративной культуры и т.д. В связи с этим работники постоянно стремятся устроиться на работу с более выгодными или удобными условиями.

На текучесть персонала также влияет и трансформация рынка рабочей силы, когда финансовый капитал перераспределяется в других, более доходных сферах деятельности. По причине снижения доходности какой-либо отрасли экономики, некоторые работники, трудящиеся в данной области, принимают решение о переквалификации и смене рода занятия. Например, в настоящее время цифровизация все больше и больше концентрирует на себе капитал и спрос на работников, обладающих навыками IT-технологий, постоянно растет. За 2021 год спрос на IT-специалистов вырос более, чем на 190% (по данным опроса площадки «SuperJob») [29].

Последствия высокой текучести персонала:

- возможно ухудшение уровня обслуживания и качества оказываемых организацией услуг. Зачастую бренд компании формируется именно ее сотрудниками, то есть высококвалифицированными специалистами и остальным персоналом, который поддерживает уровень сервиса на необходимом уровне. Следовательно, после их ухода потребителю продукции или услуг приходится идти за ушедшим специалистом, если качество работы нового сотрудника не соответствует ожиданиям;

- по причине высокой общей текучести персонала имидж компании может быть подорван, соответственно и доверие клиентов;

- хороший специалист, вероятно, уйдет к конкурентам, усилив их рыночные позиции. А позиции компании, потерявшей этого работника, наоборот, будут ослаблены;

- найти замену ценному сотруднику иногда оказывается достаточно трудно. Это может быть связано конкретно с его профессиональными качествами или же с тем, что специалистов в данной профессии действительно не хватает на рынке труда в данный момент. Даже в промежуток времени от ухода этого сотрудника до принятия нового - организация несет потери, ведь кто-то должен временно выполнять его обязанности, а оставшиеся сотрудники, между которыми они распределены, не способны выполнять такую работу на таком-же высоком уровне качества или не могут ее выполнять вовсе [8, с. 34];

- распределение трудовых обязанностей старого работника между оставшимися работниками, помимо прочего, может отрицательно повлиять на качество их основной работы и трудовую мотивацию, особенно, если размер оплаты за дополнительный труд не в пользу работников;

- если организация муниципальная или государственная, то привлечение нового сотрудника еще сложнее по причине неконкурентоспособной заработной платы;

- при принятии нового работника может возникнуть потребность в его обучении, также ему будет необходимо пройти процесс адаптации. Это дополнительные траты финансов, сил и времени коллег;

- на достижение профессионального уровня предыдущего сотрудника у новичка может потребоваться много времени;

- работник, который принял решение об уходе из организации, но пока не сделал этого, как правило, работает с низкой эффективностью труда, ведь у него уже нет мотивации;

- существует вероятность массового увольнения по принципу снежного кома, когда увольнение одного ценного, значимого и авторитетного в коллективе сотрудника влечет за собой ухудшение отношений между сотрудниками и руководством и, возможно, увольнение сразу нескольких работников [7, с. 149].

Помимо негативных последствий излишней текучести кадров, существуют и некоторые положительные:

- увольнение работника, трудовые показатели которого были на низком уровне, может позитивно повлиять на общую эффективность деятельности организации. Также уход конфликтного работника, создающего различные разногласия и лишние споры в коллективе может сделать микроклимат лучше [12, с. 39];

- освободившаяся высокая должность вызывает в работниках стремление ее занять, повышая их трудовую эффективность;

- есть вероятность, что новый работник окажется намного профессиональнее ушедшего. Также он может видеть трудовой процесс «другими глазами» и предложить идеи по его совершенствованию или по решению проблем. Таким образом, смена работника может вызвать улучшение и оптимизацию деятельности организации;

- новый работник может быть сильнее замотивирован, иметь большие амбиции, соответственно его эффективность будет выше;

- положительный эффект излишней текучести персонала заключается также в том, что она стимулирует руководство компании пересмотреть свой подход к организации кадровой работы и приступить к ее активному анализу и оптимизации;

- излишняя текучесть персонала не допускает возникновение кадрового застоя, когда штат организации состоит из низкоквалифицированных, пассивных, незаинтересованных или слабо мотивированных работников в течение долгого времени;

- освобождение рабочего места позволит руководству оценить его истинную ценность. Может быть уволившийся сотрудник был слишком слабо нагружен работой и эти обязанности лучше равномерно распределить между другими работниками, не нанося ущерб их основной работе [9, с. 287].

Таким образом, можно сказать, что высокая текучесть персонала - это проблема, требующая основательных действий по ее решению со стороны руководства для избежания снижения эффективности деятельности компании, ее стабилизации и дальнейшего наращивания экономического потенциала. Причины могут быть как субъективными, так и объективными, однако зачастую одни причины являются следствием других. Несмотря на некоторые позитивные последствия текучести, ее негативные стороны наносят большой ущерб организации.

1.2 Сущность условий труда и их влияние на текучесть персонала

Условия труда являются одним из важнейших факторов удовлетворенности трудом, влияющих на уровень текучести персонала. Для того чтобы определить в чем заключается эта зависимость, необходимо сперва разобраться, что из себя представляют условия труда.

Условия труда - это набор характеристик рабочего места, которые могут оказывать непосредственное влияние на состояние здоровья работника, его отношение к труду, удовлетворенность своим положением и, соответственно, на эффективность труда. Применяемое оборудование, предметы и продукты труда, технологии и другие аспекты процесса производства и определяют эти характеристики.

Работу в этой области проводил известный американский социальный психолог Фредерик Герцберг. В 1959 году он и его коллеги разработали двухфакторную модель для того, чтобы установить причины, по которым эффективность труда сотрудников повышается или снижается.

Герцберг выделил гигиенические и мотивирующие факторы, которые влияют на работу сотрудников в производстве.

Мотивирующие факторы неосязаемы и связаны с ментальным восприятием человека, оказывая на него влияние посредством самой сущности деятельности и ее характера. В данную группу входит уровень общественного признания, интересное содержание труда, возможность профессионального развития и карьерного роста, уровень ответственности и социальный статус, определяемый занимаемой должностью.

К гигиеническим он относит факторы, связанные со средой, которая окружает сотрудника непосредственно в процессе труда. Эта группа состоит фактически из условий труда в привычном понимании (корпоративная политика компании, безопасность трудовой деятельности, уровень комфорта, график, уровень зарплаты, взаимоотношения с коллективом, наличие социального пакета, а также качество освещения, уровень шума и температура воздуха на локации производства). Герцберг считает, что эти факторы (если они характеризуются как благоприятные) не способны вызвать у работника чувство полной удовлетворенности трудом, но их наличием можно предотвратить возникновение неудовлетворенности. При этом, гигиенические факторы, которые характеризуются как неблагоприятные, могут вызвать у работников полную неудовлетворенность трудом [30, с. 411]. Данная теория предполагает наличие зависимости текучести персонала от условий труда.

Условия труда могут влиять на сотрудника в физиологическом и психологическом аспектах. Во-первых, под воздействием оказывается сам человеческий организм (зрение, слух, конечности, общее состояние здоровья), также сюда относятся и различные профессиональные заболевания. Во-вторых, психическое здоровье человека (стресс, эмоциональное напряжение, подавленное состояние и т.д.).

Производственную среду, в первую очередь, можно охарактеризовать именно в контексте безопасности труда, режима труда и отдыха,

взаимоотношений между работниками и санитарно-гигиенических условий труда.

Работа может быть разной и степень ее влияния на человека также разная. Классификация условий труда и порядок идентификации вредных и (или) опасных условий отражены в ФЗ №426 «О специальной оценке условий труда».

Выделяют следующие группы производственных факторов, воздействующих на состояние здоровья работника и его общую способность к труду: социально-экономические, психофизиологические, санитарно-гигиенические, эстетические, социально-психологические.

1) социально-экономическая группа факторов. Эта группа состоит из законодательной и нормативно-правовой базы, которые регламентируют многие аспекты трудовой деятельности, такие как трудовые условия, льготы, компенсации и т.д. [23, с. 43]. Эти аспекты регулируются Трудовым кодексом РФ, Федеральными Законами №125 «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний», №167 «Об обязательном страховании в Российской Федерации», №255 «Об обязательном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством», №323 «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» и Постановлением Правительства РФ №511 «Об особенностях правового регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в 2022 году».

Организация мер по обеспечению работников правами и гарантиями, установленных действующим социально-трудовым законодательством, а также предупреждение нарушения его положений осуществляется социальной защитой работников.

С условиями труда и социальной защитой работников неразрывно связано понятие «Охрана труда», которое представляет собой комплексную систему, направленную на сохранение жизни и здоровья людей во время

труда и закреплено на законодательном уровне (Раздел 10 Трудового Кодекса РФ) [33, с. 122];

2) психофизиологическая группа факторов. В эту группу входят факторы, зависящие от конкретного содержания труда и его характера.

Трудовая нагрузка, сопровождающая любую деятельность, оценивается по двум показателям: длительность и интенсивность. Длительность труда - это количество времени, затраченного на выполнение той или иной трудовой функции. Интенсивность труда - соотношение показателей тяжести и напряженности труда в единицу времени.

Повышенная интенсивность труда характеризуется следующими признаками:

- ускорение рабочих движений;
- сокращение микропауз;
- сокращение времени отдыха;
- увеличение физической или интеллектуальной нагрузки и т.д.

Проявление данных признаков приводит к утомлению, процессу, характеризующемуся временным снижением работоспособности. Утомление может быть физическим, интеллектуальным и сенсорным.

Последствиями перенапряжения органов чувств, постоянного стресса, эмоционального и умственного перенапряжения могут быть ухудшение психического здоровья, нарушение восприятия, памяти, представления, воображения и т.п. [18, с. 25].

Монотонный труд представляет собой работу, которая состоит из множества примитивных действий и повторяется много раз. Труд такого вида требует от работника обладания некоторыми личными и профессиональными качествами, таких как терпение, усидчивость, внимательность, концентрация и т.п.

3) группа санитарно-гигиенических факторов. К таким факторам относятся температура воздуха в рабочем помещении или в других местах проведения работ, уровень шума, вибрация, влажность, качество освещения,

наличие пыли, газа, дыма, пара, аэрозолей или других веществ в воздухе и т.д [21, с. 4].

4) эстетическая группа факторов. Факторы этой группы оказывают непосредственное влияние на эмоциональное состояние работника и формируют его определенное отношение к условиям труда в контексте восприятия. К эстетической стороне организации производственной среды можно отнести оформление интерьера и экстерьера рабочего места (стиль, форма и окраска помещения, фоновая музыка), внешний вид рабочей одежды и используемого оборудования.

Данный аспект является субъективным, и его невозможно оценить количественно. Эстетический уровень определяется экспертами.

Специалисты университета штата Огайо и национального института психического здоровья (National institute of Health) в США провели исследование, результатом которого является доказанный факт возрастания стресса на рабочем месте при неблагоприятной обстановке офисного помещения с точки зрения дизайна.

Ведущие психологи утверждают, что психоэмоциональное состояние, утомляемость и мозговая активность работников находится в зависимости от цветовой палитры окружающей среды. Они рекомендуют оформлять стены помещений с использованием разных цветовых температур и оттенков, держа баланс между чрезвычайной яркостью или мрачностью. Однако выделяются некоторые наиболее подходящие оттенки:

- серый. Этот цвет является нейтральным и способствует умиротворению;

- зеленый. Благоприятен для психики, способствует повышению концентрации внимания и снижению усталости глаз. Рекомендуется в помещениях, в которых работники постоянно трудятся за компьютерами;

- голубой. Является благоприятным фоном для бесед и переговоров, актуален при оформлении залов для конференций [22, с. 138];

5) социально-психологическая группа факторов. Данная группа факторов является комплексным сочетанием социально-демографической структуры, направленности увлечений, ценностей коллектива, а также стиля руководящего звена.

Психологический настрой работников, формируемый взаимными отношениями в коллективе, является частью социально-психологического аспекта трудовой деятельности.

Социально-психологический климат в коллективе - это совокупность социально обусловленных, относительно устойчивых взаимоотношений участников коллектива, основанная на системе межличностных отношений.

Социально-психологический климат может оказывать сильное влияние на стабильность, уровень сплоченности персонала, характер взаимных отношений, настроение работников, трудовую дисциплину, активность и инициативу [19, с. 65].

Социально-психологические факторы не нормированы, не стандартизированы и также не имеют количественных оценок. Социальный микроклимат оценивается посредством проведения социологического исследования с помощью интервьюирования, анкетирования, устного опроса или наблюдения.

Существует отдельная зависимость между условиями труда и социально-психологическим климатом. Если условия труда легкие, то воздействовать на коллектив и формировать благоприятный психологический климат относительно легко [26, с. 98]. И наоборот, сложные условия труда затрудняют воздействие на коллектив.

Важно проектировать условия труда, учитывать различия работников организации по социально-демографическим признакам, здоровью, квалификационному уровню, личностным особенностям. Впоследствии это позволит избежать возникновения многих проблем и конфликтов, а также это позволит создать проектную базу коллектива, в соответствии с которой можно будет разрабатывать стратегии внедрения будущих нововведений,

планировать их развитие и прогнозировать реакцию работников [13, с. 145]. Таким образом, эластичность поведения коллектива будет выше, как и общая эффективность управленческого воздействия.

По результатам проведения специальной оценки условий труда (СОУТ) условиям труда на предприятии может быть присвоен определенный класс (1,2,3 или 4) в зависимости от степени их вредности и/или опасности:

1. оптимальные условия труда. Это условия, которые не представляют собой угрозы здоровью работника и способствуют поддержанию его высокой работоспособности;

2. допустимые условия труда. Факторы среды и процесса труда находятся в пределах, не превышающих установленные показатели гигиенических нормативов. Регламентируемый отдых исключает ухудшение здоровья работника, поэтому такие условия считаются безопасными;

3. вредные условия труда. Процесс труда характеризуется наличием факторов, которые превышают допустимые пределы установленных показателей гигиенических нормативов и негативно воздействуют на здоровье работника и/или его потомство. Данный класс дополнительно разделяется на 4 подкласса:

- 1 степень вредных условий труда. При таких условиях на работника оказывают воздействие факторы, негативное влияние от которых компенсируется в течении определенного периода прекращения воздействия данных факторов на организм, однако вероятность ухудшения здоровья повышается;

- 2 степень вредных условий труда. При таких условиях на организм работника воздействуют факторы, способные после продолжительного периода времени (от 15 лет) привести к стойким функциональным изменениям и развитию начальных форм профессиональных заболеваний низкой степени тяжести без утраты профессиональной способности к труду;

- 3 степень вредных условий труда. При таких условиях на организм работника воздействуют факторы, способные привести к стойким

функциональным изменениям и развитию профессиональных заболеваний низкой и средней степени тяжести с утратой профессиональной способности к труду;

- 4 степень вредных условий труда. При таких условиях на организм работника воздействуют факторы, способные привести к появлению и развитию профессиональных заболеваний высокой степени тяжести с утратой общей способности к труду;

4. экстремально опасные условия труда. Трудовой процесс сопровождается угрозой жизни работника и высокой вероятностью развития тяжелых заболеваний [32].

Условия труда определяют общую удовлетворенность работников трудом, этим и обусловлено влияние на текучесть персонала.

Удовлетворенность трудом - это важный показатель самочувствия и отношения работников в процессе осуществления трудовой деятельности в социальном контексте. Низкая удовлетворенность трудом практически неизбежно приводит к излишней текучести персонала, однако несмотря на то, что это главная проблема, она далеко не единственная. Страдает все кадровое обеспечение организации: ухудшается трудовая и производственная дисциплина, увеличивается количество прогулов и невыходов на работу не по уважительным причинам, ухудшается отношение к имуществу организации и растет вероятность краж.

Неудовлетворенность рабочим местом и оборудованием негативно сказывается на продуктивности труда, уровне сервиса и является почвой для конфликтных ситуаций. Недовольство накапливается и в конечном итоге приводит к увольнениям [10, с. 27]. Наиболее распространенными факторами формирования плохого отношения работников к труду являются слишком высокая температура в помещении, высокий уровень шума, низкая эргономика рабочих мест, старое оборудование и т.д. [11, с. 9].

На сайте сервиса «Workme», который является площадкой для размещения объявлений по поиску вакансий и резюме была опубликована

статистика увольнений соискателей с предыдущих мест работы в производственной сфере за 2021 год (рисунок 1):

Рисунок 1 – Статистика неблагоприятных условий труда, являющихся причинами увольнений, (в %)

Источник: Топ-10 причин для увольнения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://workme.net/rezume/zapolnenie/prichina-uvolnenija.html

Как видно на графике, наиболее частыми причинами увольнений являются условия труда, связанные с социально-экономическими, психофизиологическими и социально-психологическими факторами.

На самом деле вариаций причин и факторов текучести кадров в компании может быть огромное множество. Увольнение одного работника, если он не особенно ценный, а компания довольно большая, не является проблемой. Но, как правило, наличие проблем в условиях труда затрагивает не одно лишь конкретное рабочее место, они распространены по всей производственной среде организации. Тогда можно говорить о десятках и сотнях увольняющихся работниках, а это уже значительный экономический ущерб.

Сокращая текучесть кадров, организации могут сэкономить много прямых и косвенных затрат. Улучшение рабочей среды может стать эффективным способом снижения текучести кадров, поскольку рабочая среда непосредственно влияет на сотрудников.

Связь между условиями труда и общей удовлетворенностью работой является важнейшим фактором, влияющим на показатели текучести кадров. Удовлетворенность работой показывает, насколько сотруднику нравится его работа, а также уровень его увлеченности трудовыми задачами. В целом, можно утверждать, что удовлетворенность работой - это чувство комфорта, которое сотрудник испытывает во время выполнения трудовых задач.

Удовлетворенность работой может повлиять на рабочее поведение, а через это и на общую эффективность организации [27, с. 13]. Долгое время удовлетворенность работой рассматривалась как уникальная концепция, но сегодня рассматривается как очень сложный комплекс отношений к различным аспектам работы, в том числе с условиями труда.

Ученые предполагают, что удовлетворенность работой влияет на различные аспекты организационного поведения. Каждая организация старается избегать негативного поведения, поскольку оно может навредить эффективности организации [15, с. 2].

Вышесказанное приводит к простому выводу о том, что удовлетворенность работой является одной из ключевых переменных, влияющих на успех организации, и необходимо уделять ей пристальное внимание, чтобы избежать отрицательного воздействия на производительность организации. На удовлетворенность работой влияют различные факторы, такие как характер работы, зарплата, стресс, условия труда, коллеги, начальство, рабочее время и т.д.

В большинстве исследований сотрудники в производственных компаниях предпочитают условия труда, которые не являются опасными и неприятными. Им нравятся условия труда, похожие на те, что у них дома. Кроме того, исследования показали связь между условиями труда и удовлетворенностью работой.

Работы со сложными условиями труда могут выполнять только те сотрудники, которые отвечают определенным требованиям в отношении возраста, пола, квалификации, здоровья, физического и психического

состояния, а также психофизиологических и психологических возможностей.

Тяжелые условия труда влияют на производительность труда сотрудников и непосредственно на текучесть персонала. Поэтому необходимо принять меры по устранению неудобных условий труда или, если это невозможно, принять соответствующие меры безопасности.

Безопасность на производстве осуществляется для обеспечения условий труда, не представляющих опасности для жизни или здоровья, или для предотвращения несчастных случаев, травм, профессиональных заболеваний и, по крайней мере, смягчения их последствий.

В контексте безопасности на рабочем месте следует говорить об оборудовании, которое сотрудники используют в своей повседневной работе. Оборудование (машины, установки, станки, инструменты, расходные материалы, лабораторное оборудование и т.д.), которое сотрудники используют в своей работе, должно быть функциональным и исправным, чтобы избежать травм на работе. Важно, чтобы сотрудники были обучены работе с оборудованием, потому что неправильное обращение с ним может привести к неточностям или отклонениям в производительности, независимо от того, насколько оборудование было исправным. Обучение сотрудников также должно быть ориентировано на надлежащее использование защитных средств и средств индивидуальной защиты.

Удовлетворенность работой, а также общее влияние условий труда на текучесть персонала - это явления, до конца не проанализированные. Особенно тяжело объективно оценивать ситуации с текучестью персоналом в крупных производственных объединениях.

Улучшение условий труда и снижение текучести персонала связано с повышением безопасности труда, обучением работников, контролем и совершенствованием машин и инструментов, а также обеспечением надлежащего защитного снаряжения. Выполнение данных мероприятий позволит снизить текучесть кадров, а в долгосрочной перспективе –

увеличить эффективность и повысить конкурентоспособность организации [20, с. 153].

Таким образом, условия труда, удовлетворенность трудом и текучесть персонала - это взаимозависимые понятия. При анализе причин высокой текучести необходимо также исследовать имеющиеся условия труда и показатели, определяющие удовлетворенность работников этими условиями и организацией производственной среды в целом.

ГЛАВА 2 ВЛИЯНИЕ УСЛОВИЙ ТРУДА НА ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА В АО «ПО « ЭЛЕКТРОПРИБОР»

2.1 Характеристика деятельности и анализ текучести персонала в АО ПО «Электроприбор»

Предприятие АО «ПО «Электроприбор» было основано в 1961 году. Оно относится к числу ведущих в области производства и поставки телекоммуникационных систем особого назначения, обеспечивающих высокую надежность криптографической защиты секретной информации речевого, документального или графического формата. Данные системы находят применение в построении статичных и динамичных высокотехнологичных управляющих пунктов, назначение которых может быть разным (колесная или гусеничная техника, вертолеты, самолеты, космические аппараты, надводные и подводные морские базы).

В настоящее время каталог продукции включает в себя:

- моточные изделия (трансформаторы, индуктивные катушки);
- электрические фильтры и их компоненты (ФПП, СПП);
- пневматическое оружие для охоты под водой («ОСА-500, -600, -700/01», «Акула», «РПП-4, -4М»);
- абонентские устройства IP-телевидения (приставка WR330);
- фрезерно-гравировальные устройства (МГФН-01).

Помимо этого, предприятие занимается предоставлением услуг:

- изготовление и автоматическая установка печатных плат;
- компановка и установка электронных модулей;
- фрезерная и токарная обработка деталей;
- производство технологических принадлежностей;
- производство деталей;
- резка металлических листов лазером;

- гибка, литье, обработка металлических и пластмассовых частей;

- нанесение гальванического покрытия;

- осуществлений испытаний устройств.

В функции отдела кадров АО «ПО «Электроприбор» входит:

1) плановое обеспечение организации необходимыми кадрами в соответствии с требуемыми специальностями и квалификацией;

2) подбор, расстановка и эффективное использование персонала;

3) осуществление деятельности по укреплению дисциплины труда;

4) ведение учета кадров и анализ текучести посредством использования программы «1С-8 Предприятие»;

5) организация обучения персонала;

6) создание и подготовка кадрового резерва;

7) своевременное оформление документов по назначению пенсионных выплат для работников организации.

В самом начале исследования во время интервью представителю отдела кадров был задан вопрос «Имеются ли проблемы с текучестью персонала на предприятии?». На что был получен ответ: «Проблемы с текучестью персонала в организации имеются, большей частью это связано с низким уровнем зарплаты». Кроме того, был задан следующий вопрос: «Несмотря на низкий уровень текучести, как вы можете охарактеризовать величину экономических потерь от ухода работников?» - «Экономические потери, вызванные текучестью персонала в организации не анализируются» (приложение А).

Для анализа текучести персонала были изучены социально-демографические характеристики численности работников предприятия АО «ПО «Электроприбор» за последние несколько лет (приложение Б). Для наглядности они изображены в виде таблиц и рисунков.

Структура численности работников по категориям изображена на таблице 1.

Таблица 1 – Структура численности работников АО «ПО «Электроприбор» по категориям за 2019-2021 годы

Категория	2019	2020	2021
Общая численность	2106	2076	2042
Рабочие	972	935	913
Специалисты	737	743	742
Вспомогательные работники	190	193	185
Административно-управленческие работники	207	205	212

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «ПО «Электроприбор»

Возрастная структура работников за 2019-2021 годы представлена на рисунке 2.

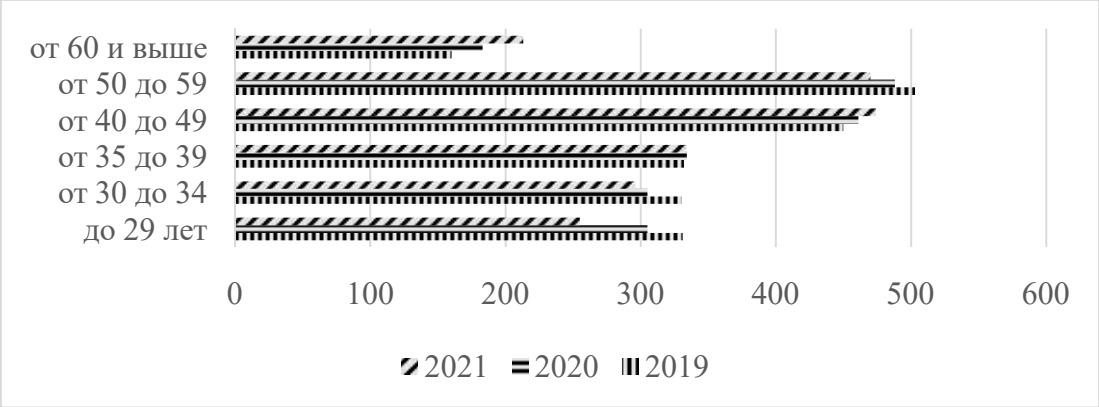

Рисунок 2 – Структура численности работников по возрасту за 2019-2021 годы, (чел.)

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «ПО «Электроприбор»

На рисунке 2 видно, что в возрастной структуре преобладают работники в возрасте от 40 до 59 лет. Такое положение дел может содержать в себе определенные риски для организации.

Осенью 2021 года эксперты Института экономической политики провели исследование, в результате которого был выявлен факт потери работников на российских производственных предприятиях. Основная причина данного явления - уход работников на пенсию. Эксперты отмечают,

что в производственной сфере действительно преобладает занятость работников старших возрастов [31]. Из этого следует, что предприятие АО «ПО «Электроприбор» может столкнуться с такой же проблемой.

Помимо этого, преобладание работников старших возрастов в организации может сопровождаться такими проблемами, как частая заболеваемость, снижение внимательности и производительности, затрудненное или длительное обучение.

В 2019 году на предприятие было принято 168 человек, уволено – 188, из них:

- в связи с уходом на пенсию - 27;
- по состоянию здоровья - 2;
- по возрасту (работающие пенсионеры) - 3;
- в связи с переменой места жительства - 5;
- по уходу за детьми - 6;
- по семейным обстоятельствам - 3;
- за нарушение трудовой дисциплины - 3;
- в связи с низкой зарплатой - 122;
- предложена работа с более высокой зарплатой - 7;
- употребление алкоголя - 4;
- не справлялись с работой - 4;
- другое - 2.

Таким образом, коэффициент выбытия персонала, означающий отношение количества работников, уволенных по всем причинам за анализируемый период, к среднесписочной численности работников за тот же период, составил:

$$К = \frac{188 \times 100\%}{2106} = 8{,}9\%$$

Текучесть персонала составила:

$$F = \frac{161 \times 100\%}{2106} = 7{,}6\%$$

По сравнению с результатом предыдущего 2018 года (14,3%), текучесть

снизилась на 6,7%.

В 2020 году на предприятие было принято 201 человек, уволено – 146, из них:

- по состоянию здоровья - 2;
- по возрасту (работающие пенсионеры) - 3;
- в связи со сменой места жительства - 11;
- по уходу за ребенком - 2;
- по семейным обстоятельствам - 3;
- в связи с нарушением дисциплины - 2;
- употребление алкоголя - 5;
- прогулы - 3;
- нахождение под следствием - 1;
- не справлялись с работой - 3;
- невозможность совмещения работы с учебой - 1;
- отдаленность от места жительства - 1;
- низкая зарплата - 109.

Таким образом, коэффициент выбытия персонала составил:

$$К = \frac{146 \times 100\%}{2076} = 7\%$$

Текучесть персонала составила:

$$F = \frac{146 \times 100\%}{2076} = 7\%$$

По сравнению с результатом предыдущего 2019 года (7,6%), текучесть персонала снизилась на 0,6%.

В 2021 года на предприятие было принято 136 человек, уволено – 142, из них:

- по состоянию здоровья - 3;
- в связи со сменой места жительства - 1;
- по уходу за ребенком - 1;
- по семейным обстоятельствам - 5;
- в связи с хищением - 1;

- употребление алкоголя - 1;

- прогулы - 1;

- не справлялись с работой - 5;

- невозможность совмещения работы с учебой - 3;

- отдаленность от места жительства - 1;

- не устраивает характер работы - 3;

- низкая зарплата - 112;

- другое - 5.

Таким образом, коэффициент выбытия персонала составил:

$$К = \frac{142 \times 100\%}{2042} = 6{,}9\%$$

Текучесть персонала составила:

$$F = \frac{142 \times 100\%}{2042} = 6{,}9\%$$

По сравнению с результатом предыдущего 2020 года (7%), текучесть снизилась на 0,1%.

Динамика текучести кадров в АО «ПО «Электроприбор» за 2018-2021 годы прослеживается на следующем графике (рисунок 3):

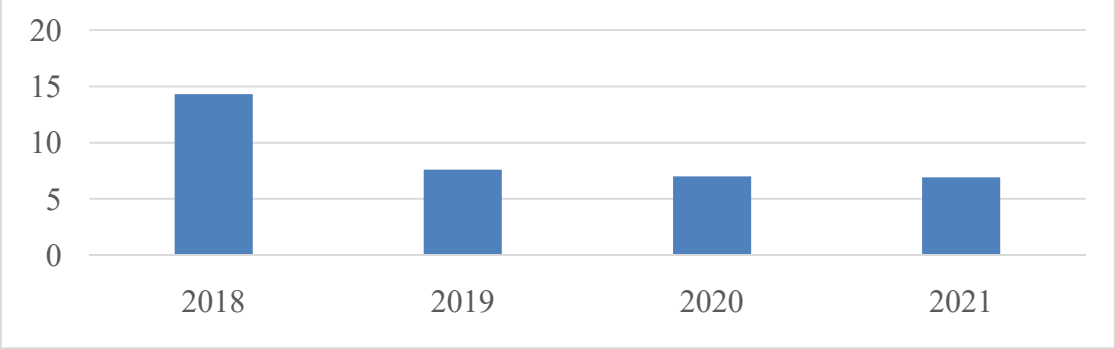

Рисунок 3 – Динамика текучести кадров в АО «ПО «Электроприбор» за 2018-2021 годы, (в %)

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «ПО «Электроприбор»

Как видно на рисунке 3, в 2019 году зафиксировано резкое падение показателя текучести. Для установления причины данного перепада, в интервью с представителем отдела кадров был включен соответствующий

вопрос. Однако оказалось, что данное явление на предприятии не анализировалось.

Показатели текучести за данный период времени не превышали норму для производственной сферы, которая составляет 10-15%, а в случае активного роста бизнеса и массового найма - 20%.

С целью выявления истинных мотивов, побуждающих работников АО «ПО «Электроприбор» к увольнению, был проведен опрос, посредством метода анкетирования. Данный метод выбран, исходя из его простоты в применении и обработке. Тип опроса - дистанционный (с применением современных технологий сети «Интернет», в частности «Google Forms»). Работники были включены в выборочную совокупность в соответствии с методом случайного отбора.

В анонимном исследовании приняли участие 100 сотрудников из нескольких структурных подразделений, из них:

- мужчины - 44%;
- женщины - 53%;
- не указали пол - 3%.

По должностям:

- руководители подразделений - 9%;
- основные рабочие - 46%;
- инженерно-технические работники - 42%;
- не указали категорию - 3%.

По возрасту:

- до 25 лет - 6%;
- 25-35 лет - 32%;
- 35-45 лет - 30%;
- от 45 лет - 29%;
- не указали возраст - 3%.

Анкета состоит из двух частей, одна из которых направлена на исследование текучести кадров, а вторая - удовлетворенности работников

условиями труда (приложение В).

Анализ массива данных, полученного в результате проведения опроса, позволяет установить зависимость между текучестью персонала и условиями труда.

Ответы на вопрос «Что вас привлекало при трудоустройстве на предприятие?» распределены следующим образом (рисунок 4).

Рисунок 4 – Распределение ответов на вопрос «Что вас привлекало при трудоустройстве на предприятие?», (в % от числа опрошенных, n=100)

Полученные результаты свидетельствуют о том, что большая часть работников (36%) при трудоустройстве была заинтересована в стабильности заработной платы. К другим определяющим стимулам относится высокая заработная плата (22%), а также социальный пакет и льготы (16%). Только 13% респондентов заинтересованы в продвижении по карьерной лестнице. В связи с отсутствием других предложений, на предприятие устроились 8% работников. График работы имел наименьшее значение для респондентов, его выбрали всего 5%.

Из этого следует, что для большего числа работников постоянство, стабильность и уверенность в завтрашнем дне является приоритетом при трудоустройстве.

Ответы на вопрос «Планируете ли вы в ближайшее время менять

работу?» распределены следующим образом (рисунок 5).

Рисунок 5 – Распределение ответов на вопрос «Планируете ли вы в ближайшее время менять работу?», (в % от числа опрошенных, n=100)

Таким образом, большинство работников (73%) не планируют покидать организацию. Другая часть (17%) не против сменить рабочее место. Остальные работники (10%) готовы уйти из организации при более выгодном предложении.

Из этого следует, что большая часть работников не рассматривает возможность смены места работы в ближайшем будущем, что свидетельствует закрепленности и стабильности персонала. Однако остальная часть сотрудников недостаточно замотивирована.

Ответы на вопрос «Что заставляет вас задуматься об увольнении?» распределены следующим образом (рисунок 6).

Рисунок 6 – Распределение ответов на вопрос «Что заставляет вас задуматься об увольнении?», (в % от числа опрошенных, n=100)

Согласно полученным результатам 66% респондентов не планируют менять место работы и только 34% работников задумываются об увольнении. Главный причина - это низкая заработная плата (16%). На втором месте ухудшение состояние здоровья (7%), затем тяжелые условия труда (4%) и отсутствие карьерного роста (3%). Такие факторы, как негативные отношения с руководством и неудобный график работы делят последнее место по значимости и набирают по 2% ответов респондентов.

Как видно на рисунках 5 и 6, 73% респондентов не планируют менять место работы, однако только 66% не задумываются об этом. Соответственно 7% работников не полностью уверены в данных вопросах, что может свидетельствовать о их слабой мотивации.

Результаты проведенного исследования совпадает с результатами внутриорганизационного опроса увольняющихся работников, согласно которому ежегодно организация теряет более 7% работников от общей численности, при этом более 65% увольняющихся указывают низкую заработную плату как причину увольнения.

Данная проблема имеется не только в АО «ПО «Электроприбор». В исследовании экспертов ИЭП, о котором уже упоминалось ранее, выделяется и вторая причина ухода работников из организаций производственной сферы - низкая заработная плата.

В заключение анализа текучести персонала можно сказать, что несмотря на то, что основной причиной увольнения работников является низкий уровень заработной платы, показатель текучести держится в пределах нормы. Вероятно, это связано с тем, что остальные факторы, такие, как стабильность зарплаты, полный социальный пакет и льготы, учитывая большой стаж (от 5 лет) более 70% персонала, имеют более важное значение для работников и способствуют их закреплению. Однако для того, чтобы дать более точный ответ на этот вопрос, необходимо провести исследование. Также стоит отметить, что подавляющая часть работников в настоящее время не заинтересована в смене рабочего места.

2.2 Влияние условий труда на текучесть персонала АО ПО «Электроприбор». Рекомендации по закреплению персонала в АО ПО «Электроприбор»

По результатам анализа, представленного в предыдущем параграфе, можно прийти к выводу, что текучесть персонала в АО «ПО «Электроприбор» находится низком уровне. Чтобы определить чем это обусловлено, необходимо проанализировать результаты второй части анкеты.

Были выбраны группы производственных факторов, параметры которых работники оценивали следующим образом:

- совсем не устраивает;
- скорее не устраивает;
- затрудняюсь ответить;
- скорее устраивает;
- полностью устраивает.

Группы факторов производства и соответствующие оцениваемые параметры:

- социально-экономическая. Параметры: уровень заработной платы, льготы и компенсации, продолжительность отпуска;
- психофизиологическая. Параметры: режим работы, содержание и разнообразие работы, физические и нервно-психические перегрузки;
- санитарно-гигиеническая. Параметры: уровень шума, состояние воздуха, освещение;
- эстетическая. Параметры: внешнее оформление производственного здания и территорий, интерьер производственных помещений, внешний вид рабочей одежды;
- социально-психологическая. Параметры: отношения с коллегами, отношения с непосредственным руководителем.

Распределение ответов на вопросы, касающихся социально-

экономической стороны условий труда показано на рисунке 7.

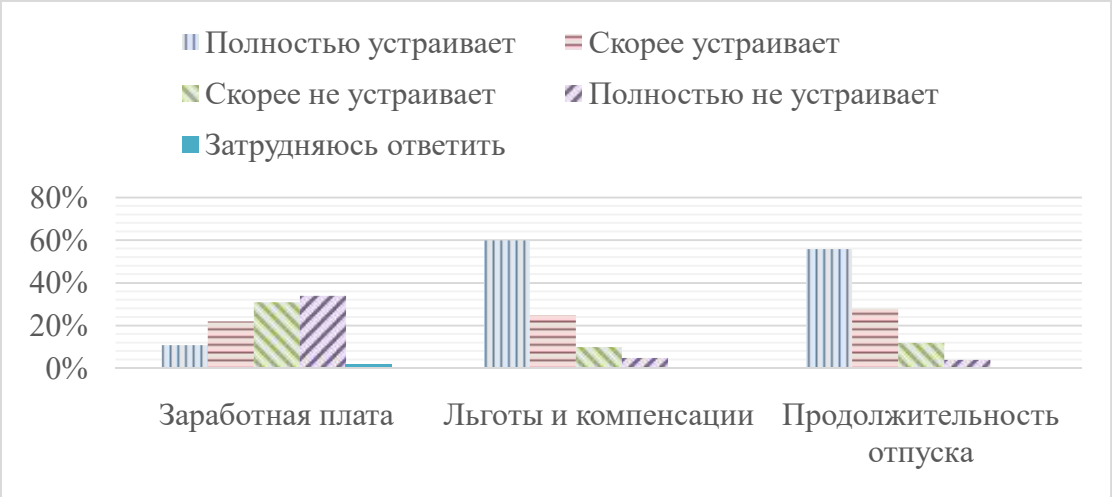

Рисунок 7 - Распределение ответов на вопросы, касающихся социально-экономических факторов условий труда, (в % от числа опрошенных, n=100)

Таким образом, заработной платой работники удовлетворены в наименьшей степени. Только 11% респондентов полностью устраивает этот показатель. Ответ «Скорее устраивает» выбрали 22% респондентов. «Скорее не устраивает» - 31%, «Полностью не устраивает» - 34%. Это подтверждает слова представителя отдела кадров в интервью: «Проблемы с текучестью персонала в организации имеются, большей частью это связано с низким уровнем зарплаты».

Следует взять во внимание, что согласно внутриорганизационному опросу, на вопрос «Как вы оцениваете материальное положение вашей семьи?» респонденты ответили так:

- хорошее - 8%;
- удовлетворительное - 63%;
- плохое - 27%.

Продолжительностью отпуска удовлетворена большая часть работников (84%).

Показатель «Льготы и компенсации» удовлетворяет 85% респондентов.

Социальные гарантии, оказываемые организацией включают в себя следующие положения:

- материальная помощь в организации похорон в случае смерти работника;
- единовременная материальная помощь в случае смерти близких родственников работника;
- материальная помощь при рождении ребенка у работника;
- выделение средств для покупки путевок на санитарно-курортное лечение работника и его детей младше 16 лет;
- частичная компенсация затрат на покупку путевок в детские оздоровительные лагеря;
- работодатель совместно с профкомом обязаны оказывать материальную помощь в ответ на заявления работника (частичное погашение платы на съемное жилье; денежные средства ко Дню защиты детей; частичное погашение платы при операционном лечении; денежные средства работникам, чьи дети идут в 1 класс; помощь в связи с трудным материальным положением; частичная плата за транспортировку в случае удаленности места жительства; выплаты пенсионерам, которые ранее работали на предприятии, в случае их обращения);
- единовременная выплата пособия, проработавшим в организации от 6 месяцев, молодым работникам-гражданам РФ (в возрасте до 35 лет), заключившим трудовой договор с организацией не позднее 1 года после получения документа о получении начального, среднего или профессионального образования;
- выплата компенсации каждые 3 месяца за содержание детей работника в дошкольном образовательном учреждении.

Также следует обозначить, что исходя из данных, полученных в ходе интервью, специальная оценка условий труда, направленная на обеспечение безопасности и комфорта персонала в производственном окружении, определение гарантий и компенсаций, предусмотренных Трудовым Кодексом

Российской Федерации за вредные и (или) опасные условия труда, проводится в организации 1 раз в 5 лет, а также при организации новых рабочих мест или изменения технологий, профессий. Это соответствует требованию п. 4 ст. 8 №426-ФЗ.

Стоит отметить, что предприятие предоставляет работникам возможность профессионального развития, что позволяет не только поддерживать необходимый уровень их квалификации, но и развивать приверженность организации, способствуя снижению уровня текучести персонала. Количество обученных сотрудников за 2019-2021 годы приведено в таблице 2.

Таблица 2 – Количество обученных работников в АО «ПО «Электроприбор» за 2019-2021 годы

Категория	2019	2020	2021
Рабочие	193	244	234
Руководители и специалисты	181	144	133

Источник: составлено автором на основе кадровой документации АО «ПО «Электроприбор»

Распределение ответов на вопросы, касающихся психофизиологической стороны условий труда показано на рисунке 8.

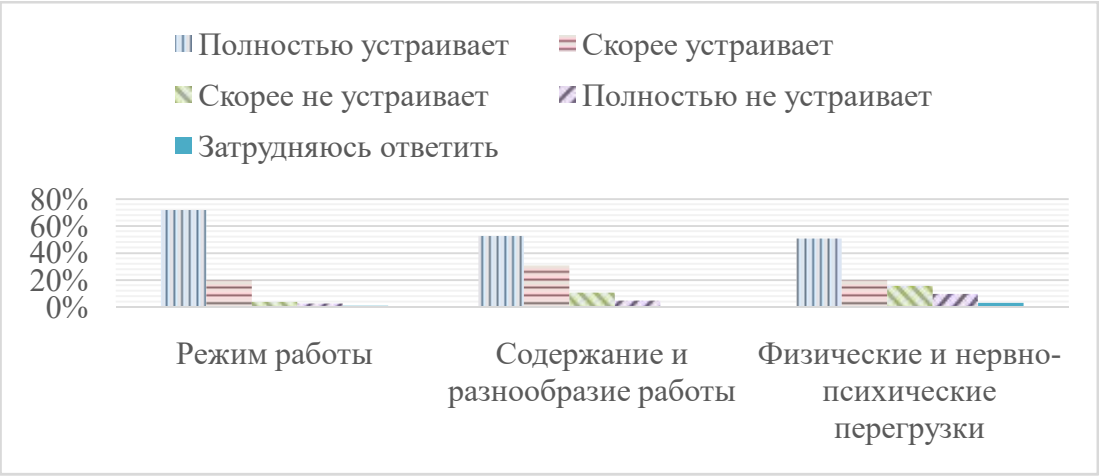

Рисунок 8 - Распределение ответов на вопросы, касающихся психофизиологических факторов условий труда, (в % от числа опрошенных, n=100)

Режимом работы удовлетворены 92% респондентов. Показателем «Содержание и разнообразие работы» - 84%.

Физическая и нервно-психическая нагрузка устраивает большую часть сотрудников.

Распределение ответов на вопросы, касающихся санитарно-гигиенической стороны условий труда показано на рисунке 9.

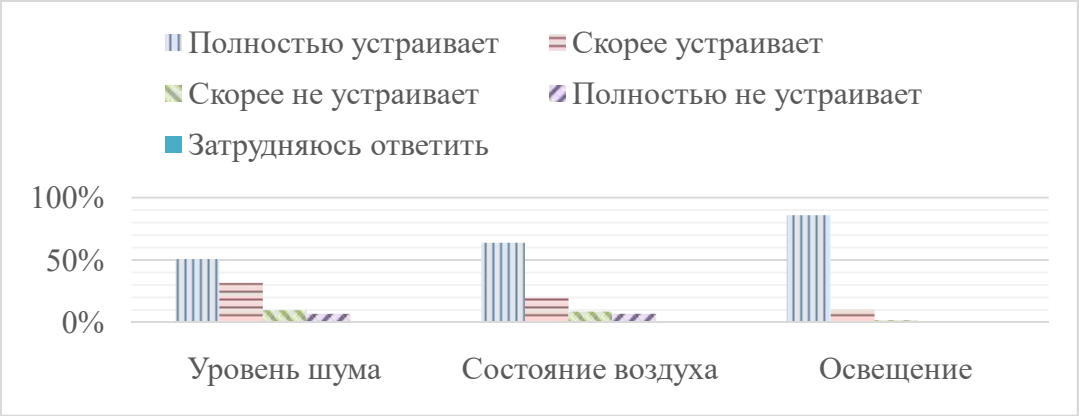

Рисунок 9 - Распределение ответов на вопросы, касающихся санитарно-гигиенических факторов условий труда, (в % от числа опрошенных, n=100)

Согласно данным опроса, подавляющая часть работников удовлетворена санитарно-гигиеническими условиями труда.

Распределение ответов на вопросы, касающихся эстетической стороны условий труда показано на рисунке 10.

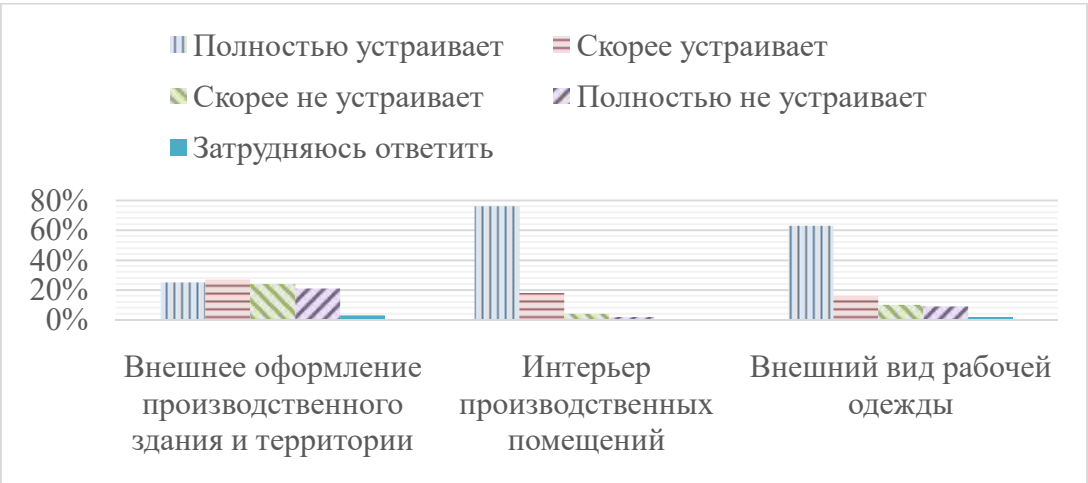

Рисунок 10 - Распределение ответов на вопросы, касающихся эстетических факторов условий труда, (в % от числа опрошенных, n=100)

Внешнее оформление производственного здания и территорий удовлетворяет наименьшее число работников. 25% респондентов выбрали ответ «Полностью устраивает», 27% - скорее устраивает, 24% - скорее не устраивает, 21% совсем не устраивает. 3% не смогли дать однозначный ответ.

Интерьером производственных помещений и внешним видом рабочей одежды удовлетворена подавляющая часть работников.

Распределение ответов на вопросы, касающихся социально-психологической стороны условий труда показано на рисунке 11.

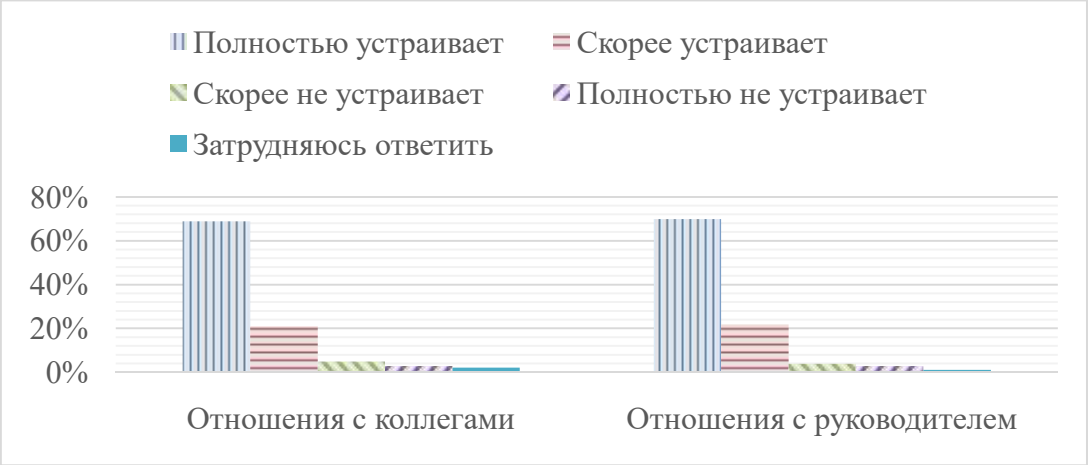

Рисунок 11 - Распределение ответов на вопросы, касающихся социально-психологических факторов условий труда, (в % от числа опрошенных, n=100)

Более 80% опрошенных удовлетворены показателями социально-психологического климата.

Проведенное в начале исследования глубинное интервью также включало вопрос «Проводится ли изучение социально-психологического климата в АО «ПО «Электроприбор»?». Ответ: «Социально-психологический климат и удовлетворенность условиями труда анализируются в процессе анкетирования персонала при оценке его удовлетворенности».

В организации действует специальная рабочая инструкция «Методика оценки удовлетворенности персонала», которая закрепляет за сотрудниками

отдела кадров и руководителями структурных подразделений обязанность проведения мероприятий по вовлечению работников в развитие компании (приложение Г). Данный документ включает следующие положения:

- вовлечение работников в процесс постановки целей и принятия решений;

- поощрение нововведений;

- обеспечение продуктивной командной работы;

- фиксация мнений и предложений работников по улучшению тех или иных аспектов трудовой деятельности;

- фиксация причин прихода работников в организацию и увольнения.

Кроме того, данная инструкция устанавливает необходимость проведения анкетирования и интервьюирования работников с целью выяснения степени их удовлетворенности трудом. Периодичность опроса составляет минимум 1 раз в 2 года [24, с. 4].

Помимо вопросов об удовлетворенности конкретными производственными факторами условий труда, также были заданы вопросы, касающиеся других аспектов труда.

Распределение ответов на вопрос «В какой мере вас удовлетворяет уровень технической оснащенности вашего рабочего места?» показано на рисунке 12.

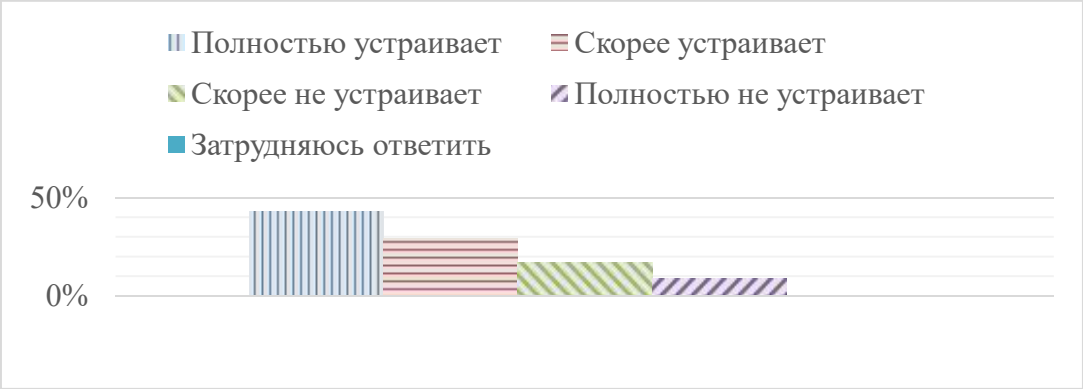

Рисунок 12 - Распределение ответов на вопрос «В какой мере вас удовлетворяет уровень технической оснащенности вашего рабочего места?» , (в % от числа опрошенных, n=100)

Подавляющая часть работников удовлетворена уровнем технической оснащенности рабочего места (72%).

Распределение ответов на вопрос «Насколько вы удовлетворены системой стимулирования персонала?» показано на рисунке 13.

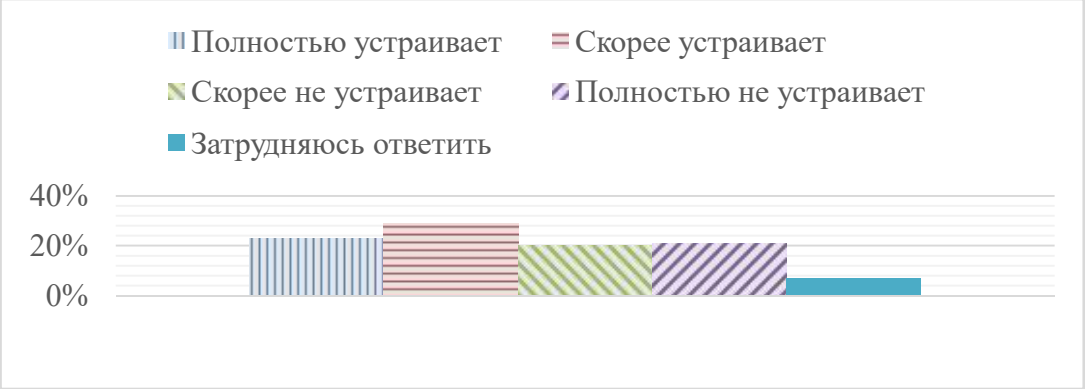

Рисунок 13 - Распределение ответов на вопрос «Насколько вы удовлетворены системой стимулирования персонала?» , (в % от числа опрошенных, n=100)

Только половина респондентов удовлетворена системой стимулирования персонала, что говорит о наличии проблем в данной области управления персоналом организации.

Распределение ответов на вопрос «Насколько вы удовлетворены системой адаптации персонала?» показано на рисунке 14.

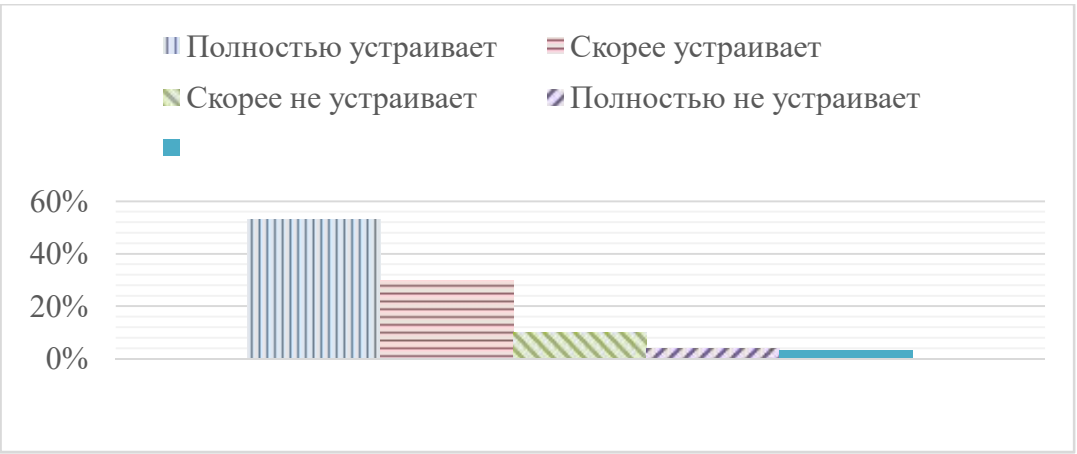

Рисунок 14 - Распределение ответов на вопрос «Насколько вы удовлетворены системой адаптации персонала?» , (в % от числа опрошенных, n=100)

Более 80% респондентов удовлетворены системой адаптации персонала.

Проведенный анализ позволяет выделить ряд проблем, относящихся к условиям труда АО «ПО «Электроприбор». С целью достижения максимального закрепления персонала и оптимизации работы отдела кадров на предприятии, были разработаны и предложены соответствующие рекомендации по минимизации выявленных проблем.

1. низкая удовлетворенность уровнем заработной платы:

- реструктуризация заработной платы посредством оценки сложности работы, что позволит сделать структуру оплаты труда прозрачной;

- разработка прозрачной системы карьерного и профессионального роста для компенсации низкого уровня заработной платы (информирование работников обо всех вакансиях внутри компании; предоставление возможности номинироваться на желаемую вакансию или оказаться в резерве, если она еще не открыта; возможность бесплатного получения новой специальности и внедрение системы «перекрестного» обучения, когда происходит обмен опытом между представителями одной компании).

2. низкая удовлетворенность системой стимулирования персонала:

- совершенствование системы морального поощрения (дипломы, грамоты, объявление благодарности, информирование всего персонала организации о достижениях работника, публичное признание заслуг работника на собраниях и при подведении итогов года, предоставление отгулов и дополнительных дней к отпуску, опубликование статей о достижениях работников на сайте организации);

- организация регулярных внутриорганизационных конкурсов и соревнований, непосредственно связанных с профессиональной деятельностью. Например, проведение производственного соревнования «Лучший в профессии», состоящего из теоретической и практической части. Теоретическая часть включает проверку знания оборудования и инструмента, технологий обработки деталей, техники безопасности, процедуры оказания

первой медицинской помощи, правил внутреннего трудового распорядка. Практическая часть состоит из конкретного задания (например, изготовление новой детали по чертежу или выявление бракованных деталей в партии за ограниченное время).

3. низкий уровень удовлетворенности оформлением производственного здания и территории:

- внедрение системы «Банк идей». В рамках этой системы каждый сотрудник предприятия, независимо от занимаемой должности может вносить свои предложения по благоустройству производственных территорий, совершенствованию рабочих мест, а задача руководства заключается в рассмотрении этих предложений для разработки соответствующих мероприятий.

4. несовершенство системы анализа текучести кадров:

- разработка системы расчета экономических потерь от текучести персонала. Например, расчет затрат на обучение новых работников (произведение количества новых сотрудников, заработной платы наставника и рабочего времени, затраченного на наставничество);

- закрепление в локальном нормативном акте (например, должностной инструкции) обязанности по систематическому расчету экономических потерь от текучести персонала.

По проделанной работе можно сделать вывод, что в АО «ПО «Электроприбор», низкая текучесть персонала обусловлена благоприятными условиями труда. Большая часть сотрудников удовлетворена почти всеми производственными факторами. При этом имеющиеся исключения в виде низкой зарплаты, недостаточной трудовой мотивации и неудовлетворенности внешнего оформления здания не оказывают непосредственного влияния на здоровье и являются субъективными. Немаловажное значение имеет возраст работников. Почти половина от среднесписочной численности - старше 50 лет. Этот возраст означает приближение к включению в состав категории пожилых граждан. Несмотря на предоставляемую возможность обучения и

переквалификации, в условиях глобальной цифровизации и внедрения современных технологий практически во всех отраслях деятельности, данная категория может испытывать проблемы с трудоустройством, поэтому ее представители стремятся закрепиться на том рабочем месте, которое может обеспечить им поддержку, финансовую стабильность и где они уже имеют большой стаж. Предприятие также старается привлечь молодых специалистов, об этом свидетельствуют не только положения социального пакета, но и регулярное проведение мероприятий, направленных исключительно на привлечение молодежи (культурные, спортивные мероприятия, соревнования, встречи с представителями организации, участие в ярмарках вакансий и т.д.).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время предприятия на пути своего развития могут сталкиваться с различными проблемами. Проблема высокой текучести персонала находится в числе этих проблем и по прежнему актуальна.

Излишняя текучесть кадров наносит ущерб организации. В первую очередь, это экономические потери, связанные с простоем рабочих мест, с затратами на увольнение старых работников, рекрутинг и адаптацию новых сотрудников.

Высокая текучесть кадров может привести к ухудшению имиджа компании, снижению конкурентоспособности и в конечном итоге к прекращению деятельности. Поэтому при возникновении данной проблемы, необходимо проводить подробный комплексный анализ для выявления ее причин. Затем принимать соответствующие меры.

Однако слишком низкая текучесть кадров также может вызывать негативные последствия, например, кадровый застой и накопление работников с низкой квалификацией.

Самая главная причина текучести кадров - это неудовлетворенность работников условиями труда. Условия труда представляют собой совокупность характеристик трудового окружения, которые могут воздействовать на состояние здоровья работника, его социальное и материальное положение.

Для установления зависимости текучести кадров от условий труда, на предприятии АО «ПО «Электроприбор» было проведено исследование, по итогу которого можно сделать следующие выводы:

- благоприятные условия труда способствуют закреплению персонала;

- низкая заработная плата является одним и самых значимых стимулов, побуждающих работников к увольнению;

- большое значение для работников имеет стабильность и уверенность

в завтрашнем дне;

- для предупреждения проблемы текучести кадров, необходимо регулярное проведение опросов работников, направленных на выявление степени их удовлетворенности теми или иными аспектами труда; а также постоянное ведение отчетности.

В процессе выполнения работы были проанализированы существующие исследования по проблемам текучести персонала и условий труда. Характер деятельности и показатели текучести персонала АО «ПО «Электроприбор» изучены. Также было проведено исследование влияния условий труда на текучесть персонала в АО «ПО «Электроприбор». На основе полученных результатов разработаны и предложены соответствующие рекомендации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдуллин, С.М. Оптимизация затрат на персонал / С.М. Абдуллин // Academy. - 2020. - № 2. - С. 22-24.

2. Безуглая, Т.В. Диагностика и прогнозирование устойчивости персонала предприятия / Т.В. Безуглая // Экономкка и банки. - 2019. - № 1. - С. 3-11.

3. Беркович, Б.А. Аудит и контроллинг персонала: учебное пособие / Б.А. Беркович. - Иркутск: Издательство БГУЭП, 2018. - 305 с.

4. Бюллер, Е.А. Основные способы рационализации труда персонала: управление текучестью / Е.А. Бюллер, Л.Т. Тлехурай-Берзегова, С.К. Чиназирова, Н.З. Даурова // The scientific heritage. - 2020. - № 54. - С. 22-24.

5. Васильева, И.В. Психодиагностика персонала: учебное пособие для вузов / И.В. Васильева. - 2-е изд., стер. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 122 с.

6. Головина, В.Н. Управление текучестью кадров / В.Н. Головина, К.Е. Гришин // Международный научный журнал «Вестник науки». - 2021. - № 5. - С. 54-58.

7. Горленко, О.А. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаева. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 149 с.

8. Грязнова, В.Р. Управление текучестью ключевого персонала в условиях организационных изменений / В.Р. Грязнова, А.А. Абраменко // Гуманитарный научный журнал. - 2020. - № 1. - С. 34-36.

9. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - Москва: Магистр, 2018. - 287 с.

10. Ермакова, А.Н. Условия формирования удовлетворенности персонала на современном предприятии / А.Н. Ермакова // Парадигма. - 2019. - № 2. - С. 27-31.

11. Зубков, Д.А. Организация рабочего пространства как элемент мотивации сотрудников / Д.А. Зубков // Столыпинский вестник. - 2019. - № 1. - С. 9-12.

12. Ильинский, С.В. Взаимосвязь уровня конфликтности персонала организации и его удовлетворенности трудом / С.В. Ильинский, С.С. Зюзина // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: психология. - 2019. - № 1. - С. 39-50.
13. Илюхина, Л.А. Проектирование подбора персонала как инструмент эффективного менеджмента / Л.А. Илюхина, И.В. Богатырева // Лидерство и менеджмент. - 2021. - № 1. - С. 145-157.
14. Исследование НАФИ и ВШЭ: треть российских компаний страдают от текучести кадров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://nafi.ru/analytics/issledovanie-nafi-i-vshe-tret-rossiyskikh-kompaniy-stradayut-ot-tekuchesti-kadrov-/
15. Ишмуратова, Д.Ф. Удовлетворенность трудом как показатель реализации человеческого капитала / Д.Ф. Ишмуратова // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2019. - № 6. - С. 2-4.
16. Кожухова, Н.В. Занятость и безработица в России: экономико-статистический анализ / Н.В. Кожухова, Д.С. Минасян // Актуальные вопросы современной экономики. - 2019. - № 4. - С. 484-489.
17. Кожухова, Н.В. Регулирование процесса текучести кадров на предприятии как инструмент управления персоналом / Н.В. Кожухова // Экономика труда. - 2020. - № 7. - С. 631-640.
18. Костюк, Л.В. Необходимость совершенствования организации и условий труда персонала / Л.В. Костюк // Экономический вектор. - 2020. - № 4. - С. 25-27.
19. Ламихов, Ю.Б. Условия труда как актуальные факторы трудовой мотивации / Ю.Б. Ламихов // Вестник науки и образования. - 2019. - № 22. - С. 65-67.
20. Мартыненко, М.К. Опыт внедрения мероприятий по увеличению вовлеченности персонала и снижения его текучести / М.К. Мартыненко // Вестник Волжского университета имени В. Н. Татищева. - 2020. - № 1. - С. 153-164.

21. Мигунова, Ю.В. Влияние производственных факторов на условия труда работников / Ю.В. Мигунова // Общество: социология, психология, педагогика. - 2021. - № 4. - С. 4-8.
22. Мугаева, Е.В. О достижении комфортных условий труда и повышении трудоспособности сотрудников / Е.В. Мугаева // Modern Science. - 2020. - № 6. - С. 138-144.
23. Неволин, В.С. Методы оценки социально-экономической эффективности охраны труда / В.С. Неволин // Общество, экономика, управление. - 2021. - № 2. - С. 43-46.
24. Рабочая инструкция «Методика оценки удовлетворенности персонала». Утверждена и введена в действие распоряжением первого заместителя генерального директора – технического директора №35 от 07.01.2020.
25. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах / Н.В. Самоукина. - Москва: Delibri, 2018. - 314 с.
26. Сапунова, Т.А. Роль организации трудового процесса в управлении предприятием / Т.А. Сапунова // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2021. - № 10. - С. 98-100.
27. Сардак, Е.В. Удовлетворенность трудом в системе управления лояльностью персонала / Е.В. Сардак // Формула менеджмента. - 2019. - № 1. - С. 13-17.
28. Сегизбаева, А.К. Текучесть кадров - всегда ли есть связь с материальной мотивацией персонала / А.К. Сегизбаева // Universum: экономика и юриспруденция. - 2021. - № 4. - С. 13-14.
29. Спрос на специалистов IT сферы за год вырос на 190 процентов - опрос // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://amurpress.ru/business/30644/
30. Тимофеев, М.И. Критический анализ теории мотивации Ф. Герцберга / М.И. Тимофеев, Н.В. Санин // Большая Евразия: Развитие, безопасность, сотрудничество. - 2020. - № 3. - С. 411-415.
31. Треть компаний в РФ отмечает высокую текучесть кадров [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.finmarket.ru/main/article/5506337

32. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
33. Чернышева, Л.А. Правовые аспекты охраны труда в современных условиях / Л.А. Чернышева // Ленинградский юридический журнал. - 2020. - № 3. - С. 122-128.
34. Шамратова, Л.В. Влияние мотивации персонала на сокращение текучести кадров на предприятии / Л.В. Шамратова, К.Д. Лемец // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2019. - № 1. - С. 2-4.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Вопросы для глубинного интервью

1. Есть ли проблемы с текучестью персонала на предприятии?

2. В 2019 году было зафиксировано резкое снижение текучести, с чем это связано?

3. Несмотря на низкий уровень текучести, как вы можете охарактеризовать величину экономических потерь от ухода работников?

4. Проводится ли изучение социально-психологического климата в АО «ПО «Электроприбор»?

5. Как часто в вашей организации проводится специальная оценка условий труда?

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Структура численности работников АО «ПО «Электроприбор»

Таблица Б.1 – Структура численности работников в 2019 году

Показатели	Всего, чел	По возрастному составу, чел.					
		до 29 лет	от 30 до 34 лет	от 35 до 39 лет	от 40 до 49 лет	от 50 до 59 лет	от 60 и выше
Все работники	2106	331	330	332	450	503	160
Рабочие	972	125	133	143	229	271	71
Инженеры, технические, научные работники, разработчики и специалисты	737	161	151	133	128	129	35
Вспомогательные и обслуживающие производственную и научную деятельность работники	190	24	19	25	48	42	32
Административно-управленческие работники	207	21	27	32	46	57	24

Таблица Б.2 - Структура численности работников в 2020 году

Показатели	Всего, чел	По возрастному составу, чел					
		до 29 лет	от 30 до 34 лет	от 35 до 39 лет	от 40 до 49 лет	от 50 до 59 лет	От 60 и выше
Все работники	2076	305	305	334	461	488	183
Рабочие	935	107	123	142	222	257	84
Инженеры, технические, научные работники, разработчики и специалисты	743	159	138	131	143	127	45
Вспомогательные и обслуживающие производственную и научную деятельность работники	193	19	21	26	47	48	32
Административно-управленческие работники	205	19	23	35	49	55	24

Таблица Б.3 - Структура численности работников в 2021 году

Показатели	Всего, чел	По возрастному составу, чел					
		до 29 лет	от 30 до 34 лет	от 35 до 39 лет	от 40 до 49 лет	от 50 до 59 лет	От 60 и выше
Все работники	2042	255	296	334	474	470	213
Рабочие	913	83	117	147	219	239	108
Инженеры, технические, научные работники, разработчики и специалисты	732	142	135	127	150	128	50
Вспомогательные и обслуживающие производственную и научную деятельность работники	185	14	19	23	51	43	35
Административно-управленческие работники	212	14	26	36	55	59	22

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета работников АО «ПО «Электроприбор» с целью установления причин текучести и степени удовлетворенности условиями труда

1. Пол:

- мужской

- женский

2. Возраст:

- до 25 лет

- от 25 до 35 лет

- от 35 до 45 лет

- от 45 лет

3. Должностная категория:

- руководители подразделений

- основные рабочие

- инженерно-технические специалисты

5. При трудоустройстве на предприятие Вас привлекло:

- высокая заработная плата

- стабильная заработная плата

- полный социальный пакет и предоставляемые льготы

- график работы

- возможность карьерного роста

- отсутствие других предложений

6. Планируете ли Вы ближайшее время менять работу?

- да, активно занимаюсь поиском другой работы

- время от времени просматриваю предложения о трудоустройстве

- не ищу новое место работы, хотя не против ее смены

- не планирую менять место работы

7. Что заставляет Вас задуматься об увольнении?

- низкая заработная плата

- неудобный график работы

- негативные отношения с руководством

- ухудшение состояния здоровья

- тяжелые условия труда

- отсутствие перспективы карьерного роста

- я не планирую менять место работы

8. Укажите, в какой мере Вас удовлетворяют следующие стороны работы в АО «ПО «Электроприбор»:

	Полностью устраивает	Скорее устраивает	Скорее не устраивает	Полностью не устраивает	Затрудняюсь ответить
1. уровень заработной платы					
2. льготы и компенсации					
3. продолжительность отпуска					
4. режим работы					
5. физические и нервно-психические перегрузки					
6. содержание и разнообразие работы					
7. уровень шума					
8. состояние воздуха					
9. освещение					
10. внешнее оформление производственного здания и территории					
11. интерьер производственных помещений					
12. внешний вид рабочей одежды					
13. отношения с коллегами					
14. отношения с непосредственным руководителем					
15. уровень технической оснащенности рабочего места					
16. система мотивации персонала					
17. система адаптации персонала					

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Рабочая инструкция «Методика оценки удовлетворенности персонала»

5 Описание процедуры

5.1 Общие положения

5.1.1 Руководство должно улучшать результативность и эффективность деятельности организации, в том числе систему менеджмента качества, путем вовлечения работников в ее развитие. Для улучшения деятельности организации необходимо поощрять развитие своих работников посредством:

- планирования обеспечения постоянной подготовки и карьеры;

- определения ответственности и полномочий персонала;

- разработки индивидуальных и групповых целей, менеджмента выполнения процесса и оценивания результатов;

- вовлечения работников в процесс при постановке целей и принятия решений;

- создания условий, поощряющих нововведения;

- обеспечения эффективной групповой работы;

- информирования о предложениях и мнениях;

- выяснения причин прихода работников в организацию и их увольнения;

- использования измерений степени удовлетворенности работников.

5.1.2 Руководство организации должно добиваться достижения целей в области постоянного повышения качества продукции через активное и осознанное участие персонала в реализации политики и планов организации.

Руководство организации анализирует удовлетворенность персонала различными сферами деятельности и свою роль в этой деятельности.

5.1.3 Мониторинг уровня удовлетворенности персонала работой в организации проводится посредством интервью и анкетирования.

В организации действует система сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала, включающая:

- установление часов для приема по личным вопросам у всех руководителей высшего звена;

- протоколирование всех высказываний, осуществленных персоналом на собраниях различного уровня;

- решение трудовых споров при непосредственном участии профсоюзного комитета организации;

- анкетирование;

- отслеживание и фиксирование причин увольнений.

5.1.4 Работа по оценке удовлетворенности персонала проводится сотрудниками ОК.

5.2 Анкетирование

5.2.1 Организацию и проведение работ по анкетированию осуществляет ОК. В производственных подразделениях в проведении анкетирования могут быть задействованы другие специалисты с высшим или средним профессиональным образованием с их согласия.

5.2.2 Анкетирование персонала производится в соответствии с планом, утвержденным начальником ОК, не реже одного раза в 2 года.

План формируется исходя из потребности в поддержке достижения целей организации и удовлетворенности потребностей персонала.

5.2.3 Анкетирование может проводиться как для всего персонала организации, так и для сотрудников отдельных подразделений, в зависимости от определенных целей опроса.

5.2.4 Основными вопросами для анкетирования и собеседования являются:

- удовлетворенность условиями работы;

- конфликты с руководством;

- удовлетворенность оплатой труда;

- содержание социального пакета;

- осуществление планов сотрудника в части карьерного роста;

- моральный климат в коллективе;

- иное.

5.2.5 Анкетирование включает в себя следующие этапы:

- составление анкеты;
- разработка системы оценивания результатов;
- подготовка бланков анкеты;
- проведение анкетирования;
- обработка результатов;
- анализ оценок.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 34 наименований.
Рисунков 14, таблиц 2 штуки.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«09» июня 2022 г.

Жарков И. А