

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

Высвобождение персонала в ОАО «УНТК»
Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В.Кружкова

« ____ » _____ 2016 г.

Исполнитель:

Грищенко Кристина Евгеньевна
студент группы Б-41зНТ,
4 курса, заочного отделения,
направление «38.03.03
«Управление персоналом»

Нормоконтролер

_____ А.В.Ворошилова

« ____ » _____ 2016 г.

Научный руководитель:

Симонова И.А
Кандидат философ.наук,
доцент кафедры философии
и акмеологии

Руководитель ОПОП

_____ Девятковская И.В.

Екатеринбург 2016 г

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ РАБОТЫ ПО ВЫСВОБОЖДЕНИЮ РАБОТНИКОВ В ОАО «УНТК».....	6
1.1. Характеристика предприятия ОАО «УНТК» и анализ численности и структуры персонала организации.....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом предприятия ОАО «УНТК».....	19
1.3. Анализ практики управления высвобождением персонала в ОАО «УНТК».....	29
Вывод по 1 главе.....	39
ГЛАВА 2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ РАБОТНИКОВ ОАО «УНТК».....	42
2.1. Мероприятия по совершенствованию управления процессом высвобождения работников ОАО «УНТК».....	42
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию управления процессом высвобождения работников ОАО «УНТК».....	52
2.3. Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления процессом высвобождения работников ОАО «УНТК».....	55
Вывод по 2 главе.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
ГЛОССАРИЙ.....	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	77
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	83

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность: Проблема высвобождения персонала актуальна при любых экономических условиях, поскольку в современном непростом деловом климате снижение издержек при сохранении качества продукции становится для предприятий основой выживания в кризисные времена, а в периоды стабильного развития - инструментом получения конкурентных преимуществ, а также повышения экономической эффективности.

Сложившаяся экономическая ситуация одновременно несет как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждого работника, его устойчивого существования, вносит значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, особенно в части высвобождения персонала, где необходимо соблюсти баланс между старыми, опытными кадрами и молодыми, но не имеющими достаточной квалификации.

Однако на практике, в результате высвобождения поставленные задачи достигаются далеко не всегда, затраты бывают высоки, при этом наблюдаются различные негативные последствия для участников данного процесса. Поэтому, для достижения желаемого результата с минимальными затратами высвобождением работников необходимо управлять.

Вопросы управления процессом высвобождения в организации широко освещены в работах таких авторов, как Т.Ю. Базаров, Ю.В. Долженкова, Н.А. Говорова, В.Р. Веснин, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегова и др., также имеются различные научные публикации в Интернете, материалы научно-практических конференций.

Тема «Управление процессом высвобождения в организации» *актуальна* для организации ОАО «УНТК», так как на предприятии отсутствует современная система управления высвобождением работников в связи с вы-

ходом на пенсию, что влечет за собой возникновение проблем, сказывающихся на функционировании всей организации.

Проблема исследования - каков путь систематизации управления процессом высвобождения работников в ОАО «УНТК» в связи с выходом на пенсию для повышения эффективности работы предприятия в целом.

Целью Выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по систематизации управления процессом высвобождения работников в ОАО «УНТК» в связи с выходом на пенсию.

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Провести анализ управления высвобождением персонала организации ОАО «УНТК»;
2. Определить проблемы в системе управления высвобождения персонала организации ОАО «УНТК»;
3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления высвобождением персонала в связи с выходом на пенсию опираясь на изученный материал и анализ системы управления персонала организации ОАО «УНТК».

Объект исследования - процесс управления высвобождением персонала.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по управлению высвобождением работников организации ОАО «УНТК» в связи с выходом на пенсию.

При написании выпускной квалификационной работы использовались статистические **методы** – анкетирование, наблюдение. Использование данных методов позволило собрать и проанализировать необходимую информацию, а затем сделать выводы по проделанной работе.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию управления процессом высвобождения персонала для конкретной организации.

ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ РАБОТЫ ПО ВЫСВОБОЖДЕНИЮ РАБОТНИКОВ В ОАО «УНТК»

1.1. Характеристика предприятия ОАО «УНТК» и анализ численности и структуры персонала организации

Открытое Акционерное Общество «Уральский научно - технологический комплекс» (далее - ОАО «УНТК») является многоотраслевым научно-технологическим предприятием, которое более сорока лет успешно сотрудничает с предприятиями машиностроительного комплекса России, СНГ и зарубежными партнерами.

Предприятие ОАО «УНТК» расположено в Дзержинском районе города Нижний Тагил, является самостоятельной организацией, имеет самостоятельный баланс, расчётный и иные счета в банках, обособленное имущество, круглую печать со своим наименованием, штамп, бланки, фирменное наименование, зарегистрированный товарный знак.

В 2009 г. ОАО УНТК получило сертификат соответствия системы менеджмента качества требованиям международного стандарта ИСО 9001:2000 и российского стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001.

В структуру предприятия входят следующие подразделения:

1. Опытное производство;
2. Технологические и конструкторские подразделения, которые охватывают все технологические переделы машиностроения: литейное производство, кузнечнопрессовое, механосборочное, сборочно-сварочное.

Сфера деятельности организации охватывает следующие направления:

- 1) технологическая подготовка производства и разработка технологических, компоновочных и планировочных решений реконструируемых и вновь строящихся литейных, механосборочных, кузнечных цехов на основе новейших технологий;
- 2) механизация и автоматизация технологических процессов;

3) выполнение НИР и ОКР по совершенствованию действующих технологий;

4) проектирование, изготовление и внедрение нестандартизированного оборудования.

Основной вид деятельности ОАО «УНТК» - разработка рабочего пакета проектно-технической документации на производство техники различного назначения, то есть основных фондов любого промышленного предприятия гражданского и производственного назначения.

Схема процессов ОАО УНТК представлена в Приложении 1.

Динамика технико-экономических показателей деятельности ОАО «УНТК» представлена в табл. 1.

Таблица 1 - Основные технико-экономических показатели деятельности ОАО «УНТК»

Показатель	Период			Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014
Выручка, тыс. руб.	47952,3	68509,9	69160,4	20557,6	650,5	143%	101%
Себестоимость, тыс. руб.	32104,2	47376,6	43697,6	15272,4	-3679,0	148%	92%
Чистая прибыль, тыс. руб.	11911,3	15810,5	19263,7	3899,3	3453,2	133%	122%
Рентабельность чистая (ЧП/себ.х100),%	37,1	33,4	44,1	-3,7	10,7	90%	132%
Численность персонала, чел. в т.ч.	302	318	320	16	2	105%	101%
рабочие	264	272	274	8	2	103%	101%
Производительность труда, тыс. руб.	158,8	215,4	216,1	56,7	0,7	136%	100%

Графически динамика основных экономических показателей исследуемой организации представлена на рисунке 1.

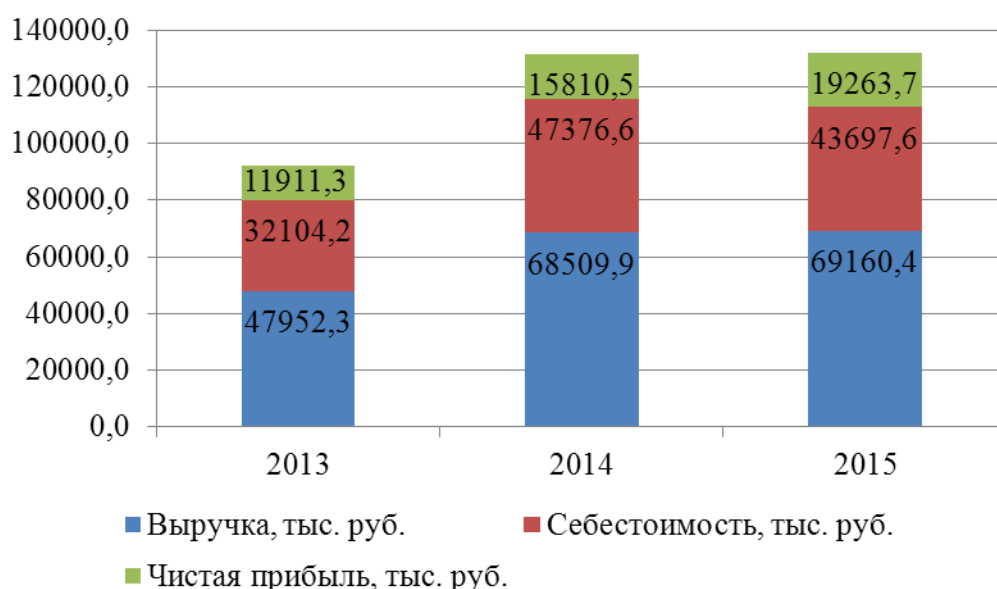


Рисунок 1 – Динамика основных экономических показателей деятельности ОАО «УНТК»

Из представленных в табл. 1 данных можно сделать следующие выводы: в 2014 году произошло увеличение выручки рассматриваемого предприятия по сравнению с предыдущим периодом на 43%, однако в отчетном 2015 году данный показатель увеличился незначительно, всего на 1% по сравнению с 2014 годом или на 650,5 тыс. руб.

Снижение чистой рентабельности в 2014 по сравнению с предыдущим периодом на 10% объясняется проектами с большим материалоёмким потенциалом. Однако, в 2015 году рентабельность возросла. В данном случае увеличение уровня рентабельности произошло за счёт снижения уровня себестоимости продукции. Рост выручки от реализации соответственно увеличил и чистую прибыль. Наблюдается тенденция к увеличению численности персонала, что обусловлено как увеличением заказов, так и увеличением их стоимости. Производительность труда в 2014 г. увеличилась на 36% по сравнению с 2013 г., однако в 2015 году производительность труда практически не увеличилась по сравнению с 2014 годом, на что стоит обратить внимание руководству.

Проведем анализ финансового состояния рассматриваемого предприятия. Непосредственно из аналитического баланса можно получить ряд важнейших характеристик финансового состояния предприятия. Такой анализ по предприятию ОАО «УНТК» представлен соответственно в табл. 2 и 3.

Приведенные в табл. 2-3 показатели сравнивают в динамике, оценивают их изменения.

Таблица 2 – Укрупненные показатели актива баланса за 2013-2015 гг.

Актив, тыс. руб.	2013	2014	2015	Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2014 к 2013	2015 к 2014	2014 к 2013	2015 к 2014
Основные средства	36446,8	39546,9	39547,9	3 100	1	109%	100%
Товарная продукция	45994,4	49670,8	56066,8	3 676	6 396	108%	113%
Дебиторская задолженность	7545,9	5479,2	2273,1	-2 067	-3 206	73%	41%
Денежные средства	4139,5	8258,5	6346,4	4 119	-1 912	200%	77%
Расходы будущих периодов	228,8	259,6	407,0	31	147	113%	157%
Итого:	94355,4	103215,0	104641,2	8 860	1 426	109%	101%

По данным табл. 2, видно, что в 2014 году основные средства рассматриваемого предприятия увеличились относительно предыдущего периода на 3100 тыс. руб., однако в 2015 году роста относительно 2014 года практически не наблюдается. При этом товарная продукция в 2014 году увеличилась на 3676 тыс. руб. относительно 2013 года, а в 2015 году - на 6396 тыс. руб. относительно 2014 года. Данный факт является положительным моментом в деятельности рассматриваемого предприятия. Положительным фактором также является снижение дебиторской задолженности на протяжении рассматриваемого периода: в 2014 году данный показатель снизился на 2067 тыс. руб. относительно 2013 года, в 2015 году – на 3206 тыс. руб. относительно 2014 года. Снижение дебиторской задолженности свидетельствует об

относительном уменьшении предоставляемого предприятием кредита. Этот факт отражает сокращение сроков оплаты отгруженных предприятием товаров, снижение размеров денежных средств, отвлеченных из оборота дебиторами.

Денежные средства ОАО «УНТК» в 2014 году увеличились на 4119 тыс. руб. относительно предыдущего периода. Данное увеличение характеризует повышение мобильности активов и, следовательно, степени платежеспособности предприятия по текущим обязательствам. Однако в данный период у предприятия, наряду с увеличением денежных средств, возросла и кредиторская задолженность на 3986 тыс. руб. (табл. 3). То есть увеличение свободных средств не было направлено на погашение расчетов с кредиторами и не использовано в обороте, что говорит о недостаточно рациональном их использовании. В 2015 году наблюдается уменьшение денежных средств на 1912 тыс. руб. относительно 2014 года, т.к. часть денежных средств была направлена на погашение расчетов с кредиторами, о чем свидетельствует уменьшение кредиторской задолженности в 2015 году на 2890 тыс. руб.

Укрупненные показатели пассива баланса ОАО «УНТК» за 2013-2015 гг. представлены в табл. 3.

Таблица 3 – Укрупненные показатели пассива баланса за 2013-2015 гг.

Пассив, тыс. руб.	2013	2014	2015	Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2014 к 2013	2015 к 2014	2014 к 2013	2015 к 2014
Уставной капитал	69109,3	69109,3	69109,3	0	0	-	-
Кредиторская задолженность	10357,0	14342,5	11452,2	3 986	-2 890	138%	80%
Прибыль	14889,1	19763,1	24079,6	4 874	4 317	133%	122%
Итого:	94355,4	103215,0	104641,2	8 860	1 426	109%	101%

Как свидетельствуют данные табл. 3, величина уставного капитала на протяжении рассматриваемого периода оставалась неизменной. Положительным фактором в деятельности предприятия является увеличение прибыли от реализации – в 2014 году на 4874 тыс. руб. относительно 2013 года; в 2015 году – на 4317 тыс. руб. относительно 2014 года.

Таким образом, проведенный анализ показал, что у рассматриваемого предприятия риск неплатежеспособности и уменьшения ликвидности баланса минимальный. Для подтверждения данных выводов проведем анализ рентабельности предприятия и его платежеспособности.

Оценку эффективности управления основной деятельностью проведем с помощью показателя рентабельности продаж (управление затратами производства, объемом продаж и ценами реализации). Рентабельность продаж рассчитывается делением прибыли от реализации продукции (товаров, работ, услуг) на сумму полученной выручки - формула (1).

$$R_n = \frac{\Pi_{pn}}{B}, \quad (1)$$

где R_n - рентабельность продаж;

Π_{pn} - прибыль от реализации продукции;

B - выручка от реализации.

Расчет рентабельности продаж ОАО «УНТК» за 2013-2015 гг. представлена в табл. 4.

Таблица 4 – Расчет рентабельности продаж ОАО «УНТК»

Показатель	2013	2014	2015
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	14889,1	19763,1	24079,6
Выручка от реализации, тыс. руб.	47952,3	68509,9	69160,4
Рентабельность продаж	0,31	0,29	0,35

Рентабельность продаж показывает, какую сумму чистой прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции. Иными словами, сколько средств остается у предприятия после покрытия себестоимости продукции, выплаты процентов по кредитам и уплаты налогов.

Следующий показатель - рентабельность совокупных активов предприятия, рассчитывается как произведение показателя оборачиваемости активов на показатель рентабельности продаж.

Исходные данные для расчета рентабельности активов и расчет самого коэффициента представлены в табл. 5.

Таблица 5 – Расчет рентабельности активов ОАО «УНТК»

Показатель	2013	2014	2015
Выручка от реализации, тыс. руб.	47 952,3	68 509,9	69 160,4
Активы, тыс. руб.	94 355,4	103 215,0	104 641,2
Оборачиваемость активов	0,5	0,7	0,7
Рентабельность продаж	0,31	0,29	0,35
Рентабельность активов	0,16	0,19	0,23

Можно отметить, что рентабельность активов рассматриваемого предприятия увеличилась за весь рассматриваемый период, что говорит об эффективности использования активов предприятия.

Сведем полученные показатели рентабельности в табл. 6.

Таблица 6 - Показатели рентабельности предприятия ОАО «УНТК»

Показатель	2013	2014	2015	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	
				2014 к 2013	2015 к 2014
Рентабельность Чистая (из табл. 1)	0,37	0,33	0,44	-0,04	0,11
Рентабельность продаж	0,31	0,29	0,35	-0,02	0,06
Рентабельность активов	0,16	0,19	0,23	0,03	0,04

Графически динамика показателей рентабельности рассматриваемого предприятия представлено на рисунке 2.

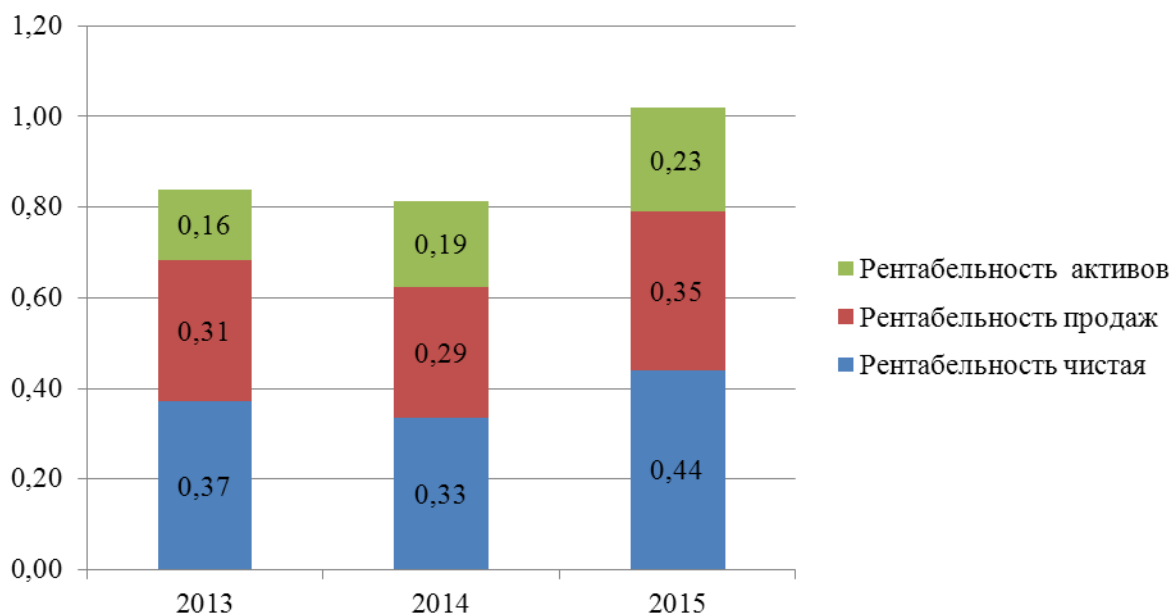


Рисунок 2 – Динамика показателей рентабельности ОАО «УНТК»

Как свидетельствуют данные табл. 6 и рисунка 2, на конец отчетного периода все коэффициенты рентабельности рассматриваемого предприятия увеличились, что свидетельствует об увеличении эффективности деятельности ОАО «УНТК» в отчетном периоде.

Оценка платежеспособности предприятия производится с помощью коэффициентов платежеспособности, являющихся относительными величинами. Коэффициенты платежеспособности, приведенные ниже, отражают возможность предприятия погасить краткосрочную задолженность за счет тех или иных элементов оборотных средств.

Рассчитаем платежеспособность ОАО «УНТК» по формуле (2).

$$L = (ДЗ+ДС)/К, \quad (2)$$

где L – платежеспособность;

ДЗ – дебиторская задолженность;

ДС – денежные средства;

К- кредиторская задолженность.

Расчет платёжеспособности ОАО «УНТК» представлен в табл. 7.

Таблица 7 – Расчет платежеспособности ОАО «УНТК»

Показатель	2013	2014	2015	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	
				2014 к 2013	2015 к 2014
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	7545,9	5479,2	2273,1	-2066,7	-3206,1
Денежные средства, тыс. руб.	4139,5	8258,5	6346,4	4119,0	-1912,0
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	10357,0	14342,5	11452,2	3985,5	-2890,3
Коэффициент платежеспособности	1,13	1,0	0,75	-0,2	-0,2

По данным табл. 7 можно сделать вывод, что показатель платежеспособности рассматриваемого предприятия в 2013-2014 гг. укладывается в нормативные значения (норматив ≥ 1), значит у ОАО «УНТК» достаточно средств для осуществления расчетов по всем видам обязательств – как по ближайшим, так и по отдаленным. Однако, в отчетном периоде (2015 год) данный коэффициент уменьшился и стал ниже нормы, следовательно, у рассматриваемого предприятия намечаются проблемы с платежеспособностью, на что необходимо обратить внимание руководству.

В целом можно сделать вывод, что за весь исследуемый период (2013-2015 гг.) предприятие стабильно имеет чистую прибыль, финансово устойчиво несмотря на сложные экономические условия в отчетном периоде.

Проведем анализ численности и структуры персонала рассматриваемого предприятия.

Общая численность персонала ОАО «УНТК» в отчетном периоде составила 320 человек.

Анализ структуры персонала ОАО «УНТК» представлен в табл. 8.

Таблица 8 - Анализ структуры персонала ОАО «УНТК»

Категории ППП	2013		2014		2015		отклонение 2014/2013		темп роста 2014/2013, %	отклонение 2015/2014		темп роста 2015/2014, %
	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес, %		чел.	уд. вес, %	
среднесписочная численность, всего:	302	100%	318	100%	320	100%	16			2		
в том числе:												
1. Рабочих	264	87,4%	272	85,5%	274	85,6%	8	-1,9%	103%	2	0,1%	101%
из них основных	210	69,5%	213	67,0%	216	67,5%	3	-2,6%	101%	3	0,5%	101%
вспомогательных	54	17,9%	59	18,6%	58	18,1%	5	0,7%	109%	-1	-0,4%	98%
2. Специалистов	18	6,0%	25	7,9%	25	7,8%	7	1,9%	139%	0	0,0%	100%
3. Служащих	2	0,7%	3	0,9%	3	0,9%	1	0,3%	150%	0	0,0%	100%
4. Руководители	18	6,0%	18	5,7%	18	5,6%	0	-0,3%	100%	0	0,0%	100%

По данным табл. 8 можно сделать следующие выводы:

1) среднесписочная численность работников имеет положительную динамику, так в 2014 году данный показатель увеличился на 16 человек, что было связано со стабилизацией портфеля заказов предприятия и увеличением уровня деловой активности; в 2015 году среднесписочная численность увеличилась на 2 человека за счет категории «рабочие»;

2) также наблюдается увеличение категории «рабочие»: в 2014 году данная категория увеличилась на 8 человек по сравнению с предыдущим периодом, в 2015 году – на 2 человека по сравнению с 2014 годом. Необходимо отметить высокий удельный вес категории «рабочие»: в 2013 году – 87,4%, в 2014 году – 85,5%, в 2015 году – 85,6%. Данный факт является положительным, поскольку рассматриваемое предприятие является в большей степени производственным;

3) в 2014 году увеличилась категория «специалисты» на 7 человек по сравнению с предыдущим периодом, что, как уже было отмечено выше, было связано со стабилизацией портфеля заказов предприятия и увеличением уровня деловой активности; в отчетном периоде численность данной категории не изменилась и составила 25 человек.

4) удельный вес служащих практически не изменен на протяжении всего рассматриваемого периода: в 2013 году удельный вес данной категории работников составлял 0,7%, в 2014 году увеличился до 0,9% (за счет увеличения на 1 человека) и в 2015 году остался неизменен.

Также по данным табл. 8 видно, что численность руководителей на ОАО «УНТК» оставалась неизменной на протяжении 2013-2015 гг.

Рассмотрим данные о качественных характеристиках персонала в табл. 9.

Анализируя данные табл. 9 видно, что по предприятию увеличилась численность персонала, имеющих стаж в категориях от 15-20 лет, 20-25 лет, от 25-30 лет.

Таблица 9 - Качественные характеристики персонала ОАО «УНТК»

Группа работников	2014		2015		темп роста, %
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	
Всего по предприятию	318	100	320	100	+0,63
По возрасту, лет					
до 20	1	0,31	2	0,63	+0,32
20-30	65	20,44	70	21,88	+1,44
30-40	48	15,09	53	16,56	+1,47
40-50	56	17,61	64	20,00	+2,39
50-60	100	31,45	113	35,31	+3,86
старше 60	48	15,09	56	17,50	+2,41
по образованию					
высшее	101	31,76	104	32,50	+0,74
среднее специальное	217	68,24	216	67,50	-,74
среднее общее	7	2,20	2	0,63	-1,57
неполное среднее	1	0,31	-	-	-0,31
по трудовому стажу, лет:					
до 1	1	0,31	2	0,63	0,32
от 1 до 5	25	7,86	26	8,13	+0,27
от 5 до 10	32	10,06	34	10,63	+0,57
от 10 до 15	30	9,43	31	9,69	+0,26
от 15 до 20	46	14,47	47	14,69	+0,22
от 20 до 25	54	16,68	55	17,19	+0,5
от 25 до 30	39	12,26	40	12,50	+0,24
свыше 30	91	28,62	84	26,25	+2,37

Следовательно, постепенно повышается тенденция к увеличению числа работников предприятия с пенсионным и предпенсионным возрастом. Однако, наблюдается и рост числа работников со стажем 1-5 лет, 5-10 лет, 10-15 лет, что является тенденцией к «омоложению» коллектива и является положительной тенденцией. Однако, здесь важно соблюдать баланс, чтобы было кому передавать опыт более молодым сотрудникам.

В дополнение к данным, представленным в табл. 9, рассмотрим данные об образовании работников организации в табл. 10 и табл. 11.

Таблица 10 - Данные о работниках, имеющих высшее профессиональное образование на 2014 г.

По предприятию с высшим образованием	Полных лет 29	30-39 лет	40-49 лет	50-54 года	55-59 лет	60-69 лет	70 и более лет
101	22	21	7	9	23	18	1

Таблица 11 - Данные о работниках, имеющих высшее профессиональное образование на 2015 г.

По предприятию с высшим образованием	Полных лет 29	30-39 лет	40-49 лет	50-54 года	55-59 лет	60-69 лет	70 и более лет
104	26	23	7	9	21	17	1

На основе представленных выше данных, можно сказать, что состав работников предприятия ОАО «УНТК» несколько помолодел, увеличилось число сотрудников от 20 до 40 лет. Также увеличилось число работников с высшим и средним образованием, соответственно уменьшилось количество работников с неполным средним образованием (как правило, это люди старше 50 лет, которые имеют большой стаж, но низкую квалификацию). Распределение сотрудников по стажу также говорит об обновлении коллектива.

Однако, средний возраст сотрудников предприятия составляет 47,8 лет, что сказывается на применяемых методах в работе, в том числе и работе с персоналом. Этот факт существенно осложняет обучение/переобучение сотрудников старше 45-46 лет (особенно, если процесс связан с освоением новой техники и оборудования), а также большая часть таких сотрудников с трудом идёт на контакт с молодёжью (это касается передачи базовых или структурных знаний). К тому же люди после более осторожны в принятии решений, редко способны на творческие замыслы, эксперименты, применяют в основном стандартные решения, и не идут на риск.

Анализ движения персонала рассматриваемой организации представлен в табл. 12.

Таблица 12 - Анализ движения персонала ОАО «УНТК»

Показатель	2014	2015	Абсолютное отклонение
1. среднесписочная численность работников на начало периода	302	318	16
2. Принято в течение года новых работников	20	14	-6
3. Выбыло работников	4	12	8
уход на пенсию, на учебу, в армию	2	6	4
по собственному желанию	1	6	5
за нарушение дисциплины	1	0	-1
4. среднесписочная численность работников на конец периода	318	320	2
5. Оборот по приему	6,3%	4,4%	-1,9%
6. Оборот по выбытию	1,3%	3,8%	2,5%
7. Текучесть кадров	1,3%	3,8%	2,5%

По данным табл. 12 видно, что численность работников на начало 2014 г. составляла 302 человека, в течение года на работу были приняты 20 новых работников, при этом выбыло 4 работника. Прием сотрудников был обусловлен ростом заказов на рассматриваемом предприятии. Из выбывших 2 человека ушли на пенсию, 1 подал заявление по собственному желанию и 1 человек уволен за нарушение трудовой дисциплины. Таким образом, среднесписочная численность ОАО «УНТК» на конец 2014 года составила 318 человек.

В течение 2015 года на работу было принято 14 человек новых работников, при этом 12 работников выбыло. Из выбывших 6 человек ушли на пенсию и 6 человек ушли по собственному желанию. Таким образом, среднесписочная численность ОАО «УНТК» на конец 2015 года составила 320 человек. В связи с вышеописанными тенденциями, коэффициент по приему снизился в 2015 году на 1,9% и составил 4,4%; а коэффициент по выбытию в 2015 году вырос на 2,5%. Соответственно, текучесть кадров в отчетном периоде увеличилась на 2,5%. В связи с данной тенденцией актуальным является анализ системы управления персоналом ОАО «УНТК».

1.2. Анализ системы управления персоналом предприятия ОАО «УНТК»

Организационная структура ОАО «УНТК» представлена в Приложении 2.

Структура рассматриваемого предприятия является линейной. В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Ее достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие.

Высшим уровнем управления ОАО «УНТК» является Общее собрание акционеров ОАО УНТК и Наблюдательный совет. Данные структуры осуществляют наблюдательную функцию, т.е. следят за процессом управления в организации и, при необходимости, вносят корректировки.

Первым уровнем управления является директор и Научно-технический совет, вторым уровнем управления является главный инженер и зам. директора по кадрам и общим вопросам; третий уровень управления - руководители подразделений.

В компетенцию директора входит совершение всякого рода сделок, выдача доверенностей, утверждение структуры, штатного расписания, подписание приказов и указаний, обязательных для исполнения всеми работниками компании, а также осуществление премирования работников по итогам деятельности за отчетный период, разработка стратегии развития предприятия.

Директору непосредственно подчиняются начальники непроизводственных подразделений.

Главному инженеру непосредственно подчиняются начальники производственных подразделений.

Многообразие средней структуры, является проявлением гибкости структуры организации. При этом руководство высшего уровня отвечает за разработку стратегии, координацию и контроль в рамках организации.

Преимущества данной структуры:

1. Высокая компетентность специалистов, отвечающих за конкурентные функции;

2. Расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности. Недостатком структуры является длительная процедура принятия решений.

В ОАО «УНТК» кадровой службой руководит заместитель директора по кадрам и общим вопросам, ему подчиняется начальник отдела кадров. Работу с кадрами выполняют 2 специалиста по управлению персоналом.

Основные функции отдела кадров:

1) ведение личных дел работников в соответствии с законодательством;

2) определение потребности в персонале, набор и отбор персонала;

3) адаптация работников;

4) обучение персонала, разработка программ по повышению квалификации работников;

5) формирование кадрового резерва;

6) разработка мероприятий по формированию корпоративной культуры.

Специалисты кадровой службы в своей работе руководствуются Трудовым кодексом РФ, а также следующей основной организационно-управленческой документацией: коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, должностные инструкции, различные положения.

Так, адаптация работников производится в соответствии с Положением по адаптации персонала. В данном документе описываются процедуры адаптации вновь нанятых сотрудников и сотрудников, переведенных на другие должности. Процедуры адаптации разделены на профессиональные и социальные, производимые на уровне организации и на уровне подразделения. Также сюда входит Положение о наставничестве. Положение описывает по-

рядок организации в ОАО «УНТК» развития персонала через наставничество и курирование. Унифицированный формат регламентирующих документов представлен в виде:

1. Положения об адаптации;
2. Плана ввода в должность нового сотрудника;
3. Инструкция для наставника;
4. Лист адаптации.

При подготовке мероприятий по обучению и повышению квалификации кадров в организации используются следующие организационно-методические документы: методические материалы по подготовке и повышению квалификации кадров ОАО «УНТК»; штатное расписание подразделения, работники которого будут проходить обучение, его профиль, специализация и перспективы развития; документы по организации процесса непрерывного обучения работников; договор с учебными заведениями и трудовые соглашения с преподавателями и наставниками; документы о порядке финансирования затрат на обучение; документы ведения учета и составления отчетности по подготовке и повышению квалификации кадров; трудовое законодательство РФ; правила и нормы охраны труда.

Положение о кадровом резерве ОАО «УНТК» определяет порядок формирования кадрового резерва для замещения вакантных должностей в ОАО «УНТК».

Кадровый резерв представляет собой сформированную на конкурсной основе категорию работников, отвечающих квалификационным требованиям, потенциально способных и профессионально подготовленных к эффективному исполнению должностных обязанностей.

Кадровый резерв формируется в соответствии со штатным расписанием ОАО «УНТК».

Основой для формирования кадрового резерва является прогноз предполагаемых изменений в составе кадров ОАО «УНТК» и потребности в них

на перспективу трех – пяти лет. Срок нахождения в кадровом резерве, как правило, не должен превышать трех лет.

Разработкой и утверждением бюджета службы управления персоналом занимается финансово-бухгалтерский отдел.

Для оценки результатов работы службы управления персоналом используются следующие показатели:

1) качество закрытия вакансий, рассчитывается как отношение числа сотрудников, прошедших испытательный срок к числу всех сотрудников, принятых на работу за этот период. Единица измерения – %, целевое значение – 90 %, периодичность измерения – ежеквартально;

2) срок выполнения заявки на подбор, рассчитываемый от момента поступления заявки в работу к сотруднику службы персонала до момента выхода кандидата на работу. Единица измерения – рабочие дни, целевое значение – для служащих 10 рабочих дней, для специалистов 60 рабочих дней, для руководителей 60-90 рабочих дней; периодичность измерения – ежеквартально;

3) коэффициент закрываемости вакансий, рассчитывается как соотношение открытых и закрытых вакансий за период; отражает своевременность подбора персонала и сам факт наличия требуемого персонала. Периодичность измерения – ежеквартально;

4) количество случаев несоблюдения требований трудового законодательства РФ к оформлению трудовых отношений при приеме на работу. Единица измерения – штука. Целевое значение – 0%, периодичность измерения – ежемесячно.

Для оценки системы управления персоналом рассматриваемой организации проведен опрос работников. Анкета для опроса представлена в Приложении 3.

В опросе приняли участие 53% работников (т.е. большая часть).

В табл. 13 сведены наиболее частые ответы на заданные вопросы касательно системы управления персоналом ОАО «УНТК».

Таблица 13 - Анализ системы управления персоналом ОАО «УНТК»

вопрос	ответ
участвует ли персонал предприятия в получении части прибыли?	Мало
как предприятие распределяет полномочия и устанавливает ответственность с помощью составления рабочих инструкций?	Хорошо
как предприятие определяет потребность в кадрах на перспективу?	Исходя из стратегического плана развития предприятия
сколько работников выполняет точно такую же работу, как и 7 лет назад?	Порядка 30%
какова процедура приема на работу?	Достаточно детализированная
какая часть персонала не прошла обучение за последние 3 года?	70%
как оценивается работа по регулированию оплаты труда на предприятии?	Удовлетворительно

По результатам проведенного опроса сотрудников ОАО «УНТК», результаты которого представлены в табл. 13, можно сделать вывод, что в целом система управления персоналом на рассматриваемом предприятии организована достаточно неплохо:

1) предприятие определяет потребность в кадрах на перспективу (у предприятия имеется стратегический план развития, из которого и следует потребность в кадрах);

2) 30% работников выполняют точно такую же работу как и 7 лет назад, у большей части (70%) сотрудников суть работы за данный период изменилась в связи с развитием;

3) процедура приема на работу достаточно детализированная. Поиск персонала компания осуществляет в основном с использованием внешних источников. Для этого используется база данных кадровых агентств города Нижний Тагил, а также подача объявлений о вакансии в СМИ.

Отрицательным моментом в системе управления персоналом является тот факт, что за последние 3 года практически 70% персонала ОАО «УНТК» не прошли обучение. При том, что регулярное обучение не только способствует повышению квалификации, но и является нематериальным стимулом и

поощрением в работе. Руководству компании рекомендуется уделить внимание данному аспекту деятельности.

Работа по регулированию оплаты труда на рассматриваемом предприятии оценена недостаточно хорошо, т.к. заработная плата большинства работников на сегодняшний день мало зависит от прибыльности предприятия и вклада каждого работника.

При анализе системы управления персоналом важным моментом является оценка социально-психологического климата в коллективе, так как именно от руководства зависит насколько работнику комфортно с сотрудниками, как долго он планирует работать на своем месте.

Для оценки социально-психологического климата коллектива работникам ОАО «УНТК» было предложено анонимно заполнить анкету, представленную в Приложении 4. В опросе приняло участие 153 человека, т.е. более половины персонала, следовательно, выборку можно считать достаточной.

Результаты диагностики социально-психологического климата рассматриваемого предприятия представлены на рисунках 3 - 9.

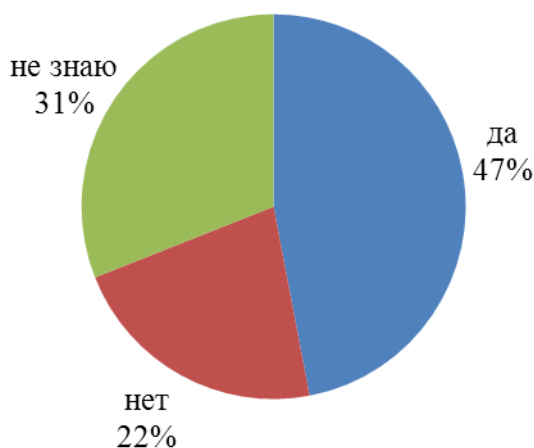


Рисунок 3 - Распределение ответов на вопрос «Если по каким-либо причинам вы временно не работаете, вернулись бы Вы на свое нынешнее место работы»

Как свидетельствуют данные рисунка 3, 22% опрошенных работников отметили, что не хотели бы возвращаться на имеющееся место работы (в случае долгого отсутствия), 31% - не знают хотели бы они вернуться и большинство (47%) отметили положительный ответ.

Полученные данные свидетельствуют о том, что в исследуемом коллективе наблюдается достаточно высокая лояльность к организации.

Второй вопрос был направлен на оценку качества руководителя работниками (в нашем случае оценивался директор) (рис. 4).

В результате работники отметили такие выраженные качества как общительность и требовательность, на хорошем уровне находятся такие качества как способность разбираться в людях, профессиональные знания, активность и трудолюбие.

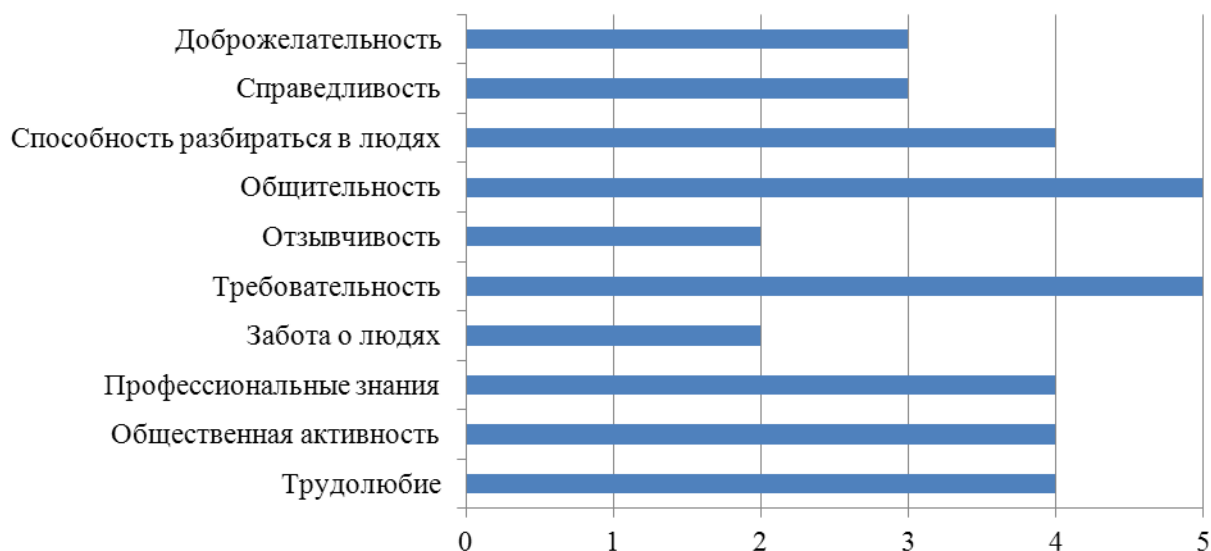


Рисунок 4 - Оценка качеств руководителя

А вот такие качества как доброжелательность, справедливость, а особенно отзывчивость и забота о людях выражены недостаточно. Таким образом, работники оценили на достаточно хорошем уровне профессиональные качества директора, а вот личностные качества выражены недостаточно.

Вопросы 3 - 6 направлены на выявление особенностей отражения членами коллектива сложившихся межличностных отношений и коллектива в целом с учетом эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов.

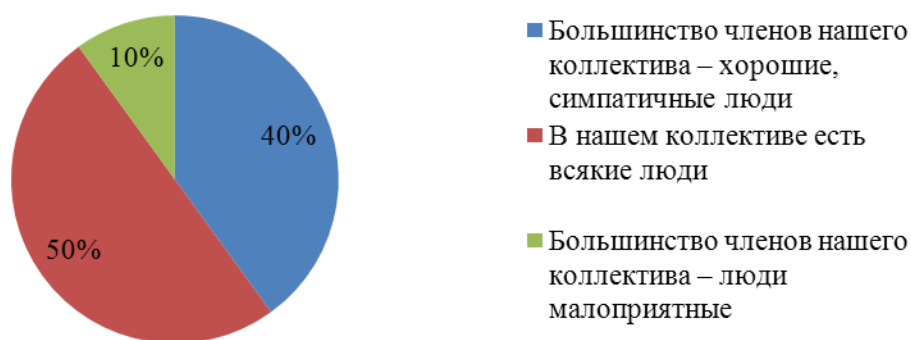


Рисунок 5 - Распределение ответов на четвертый вопрос

Как свидетельствует рисунок 5, большинство опрошенных (50%) считают, что в исследуемом коллективе «есть всякие люди», 40% отметили «большинство членов нашего коллектива - хорошие, симпатичные люди» и 10% считают, что «большинство членов коллектива - люди малопрятные».

Что касается отношения каждого человека к коллективу, в котором он работает, то большинство ответов расположились в среднем диапазоне, т.е. очень мало респондентов отметили, что коллектив очень нравится или совсем не нравится (рис. 6).

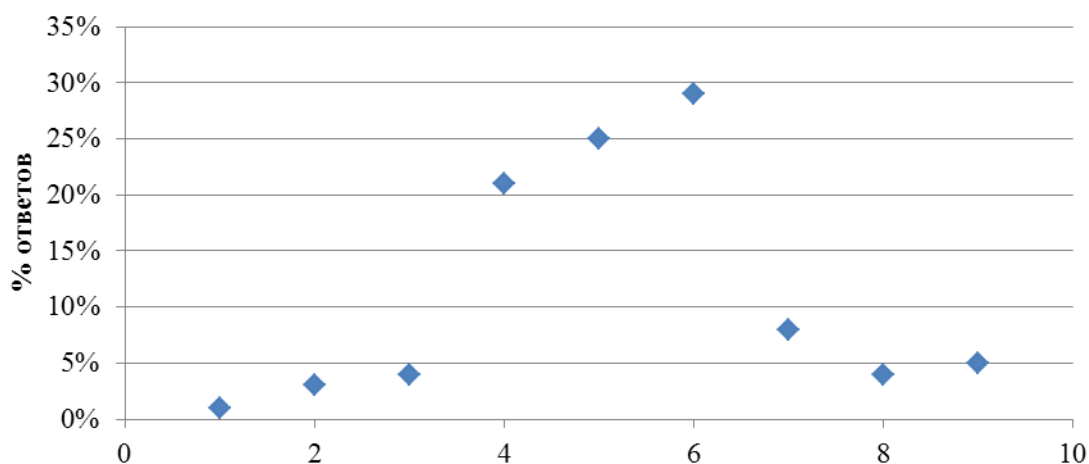


Рисунок 6 - Шкала распределения отношения к коллективу

Почти такие же данные получились и по оценке атмосферы в коллективе самими работниками - большинство ответов расположились в среднем диапазоне (рис. 7).

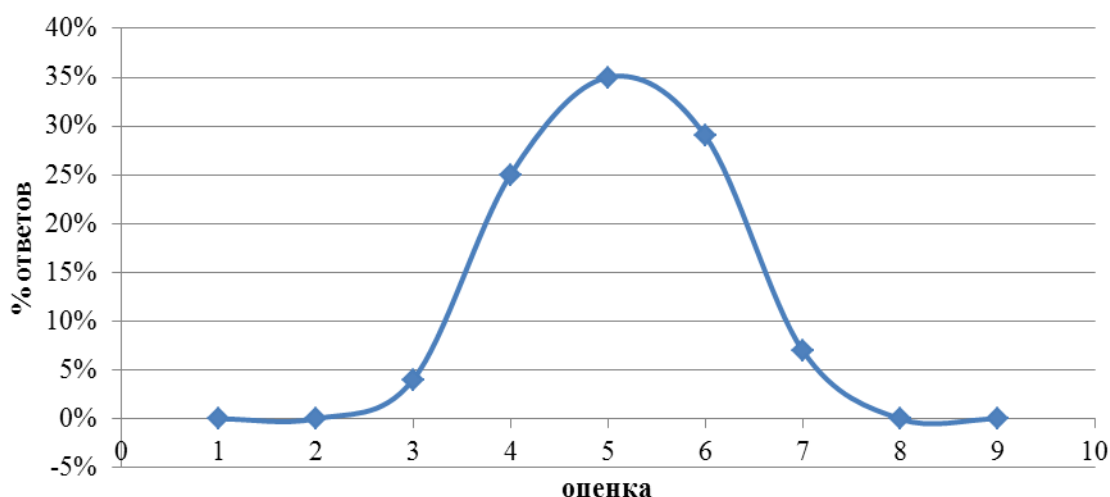


Рисунок 7 – Оценка атмосферы в коллективе самими работниками

Ответ на 6 вопрос (рисунок 8) еще раз подтверждает данные о том, что между работниками коллектива достаточно дружественные отношения: большинство (41%) отметили, что после ухода на пенсию или после долгого отсутствия по другой причине они стремились бы встречаться с членами коллектива.



Рисунок 8 – Распределение ответов на вопрос «Если бы Вы вышли на пенсию или долго не работали, стремились бы Вы встречаться с членами коллектива»

Ответы на последний вопрос отражают степень удовлетворенности работников различными условиями труда (рис. 9): большинство членов коллектива удовлетворены состоянием рабочих инструментов, равномерностью обеспечения работой и санитарно-гигиеническими условиями труда.

Такой параметр, как отношения с руководителем удовлетворяют большинство работников, несмотря на недостаточно выраженные личностные характеристики директора. Большинство сотрудников полностью не удовлетворены возможностью повышения квалификации.

Проведенный опрос показал, что отношения в исследуемом коллективе достаточно дружелюбные, «здоровые» и способствуют эффективной работе каждого отдельного сотрудника.

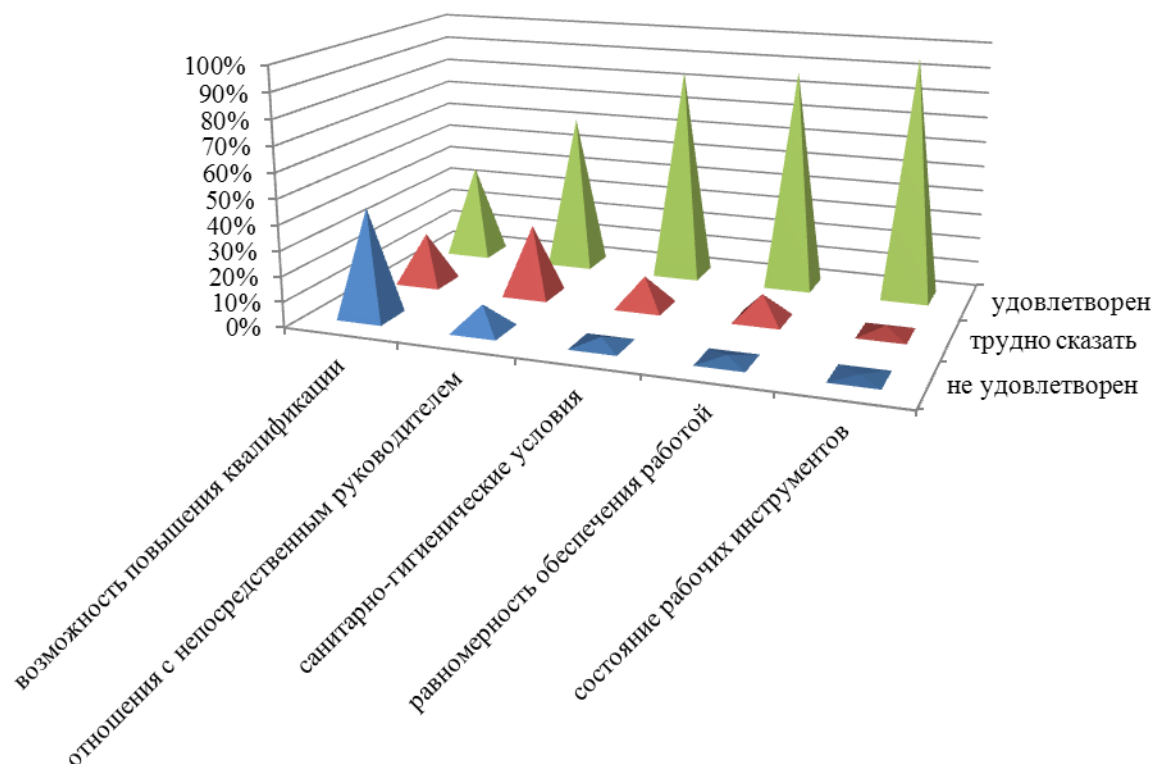


Рисунок 9 - Распределение ответов на вопрос «В какой степени Вы удовлетворены различными условиями Вашей работы»

Таким образом, в целом система управления персоналом на рассматриваемом предприятии организована достаточно эффективно, но руководству необходимо обратить внимание на такие аспекты деятельности как регулярное обучение сотрудников предприятия и ознакомление сотрудников с планом развития предприятия.

1.3. Анализ практики управления высвобождением персонала в ОАО «УНТК»

Следует различать понятия «высвобождение» и «увольнение».

Увольнение – прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником.

Высвобождение персонала – вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников [15, с. 25].

При анализе практики управления высвобождением персонала важным моментом является профессиональный состав высвободившихся сотрудников в отчетном периоде (табл. 14).

Таблица 14 - Анализ уволившихся работников по образованию за 2015 г.

Образование	Категория пр-ва	Высвобожденные				Возрастная группа
		женщины	уд. вес, %	мужчины	уд. вес, %	
1	2	3	4	5	6	7
Высшее профессиональное	Инженер-конструктор	0	0%	0	0%	30-35 лет
Среднее профессиональное	техник основного пр-ва,	3	75%	2	25%	25-30 лет
	техник-конструктор					
Начальное профессиональное	техник основного пр-ва	1	25%	6	75%	50-65 лет
Основное и среднее образование	вспомогательное пр-во	0	0%	0	0%	40-50 лет
Итого:		4	100%	8	100%	

Как свидетельствуют данные табл. 14, в основном выбывшие в 2015 году – мужчины (8 человек из общего количества 12 человек), средний возраст высвободившихся работников 50-65 лет, следовательно, большинство высвободившихся работников ушли на пенсию.

Основное движение работников происходит среди рабочих основного производства со средним профессиональным и начальным профессиональным образованием. Среди женщин уволились работницы, занимающие рядовые должности техников.

У мужчин высвободившиеся работники также имеют рабочие специальности. Высвободившихся работников с высшим образованием в отчетном периоде нет.

Далее рассмотрим число высвобожденных сотрудников по видам увольнения в табл. 15.

Таблица 15 – Анализ высвобожденных работников по видам увольнения за 2015 г.

Виды увольнения	Число уволенных	Уд. вес, %
по инициативе администрации	0	0%
по инициативе работника	6	50%
выход на пенсию (по возрасту)	6	50%
итого:	12	100%

На основании представленных данных в табл. 15 можно увидеть, что по собственному желанию уволилось 50% работников от штатной численности и 50% - выход на пенсию, по инициативе администрации предприятия уволенных работников не было.

На сегодняшний день процессом высвобождения на рассматриваемом предприятии занимается отдел кадров под руководством начальника отдела кадров, который в свою очередь подчиняется заместителю директора по кадрам и общим вопросам.

Основные этапы высвобождения работников в ОАО «УНТК» представлены в табл. 16.

Таблица 16 - Основные этапы высвобождения работников

Этап	Ответственный
1	2
1. Принятие решения о высвобождении работников 2. Определяется правовое поле с последующей разработкой мероприятий о поддержке работников	1. высшее руководство 2. специалисты отдела кадров
Информирование работников о сокращении штата в установленные законодательством РФ сроки	заместитель директора по кадрам и общим вопросам
Определение взаимных прав и обязанностей работника и работодателя	специалисты отдела кадров

1	2
Уведомление службы занятости населения о высвобождении работников	специалисты отдела кадров
Оформление и выдача документов в соответствии с законодательством РФ	специалисты отдела кадров
Проведение консультаций для высвобождаемых работников	специалисты отдела кадров

Руководству ОАО «УНТК» рекомендуется рассмотреть вопрос о снижении числа работников пенсионного возраста в связи со следующими факторами:

- 1) нестабильные экономические условия;
- 2) снижение количества заказов в 2016 году и, соответственно, уменьшение объема работ;
- 3) отсутствие положительной динамики производительности труда в 2015 г.

Главная цель высвобождения работников ОАО «УНТК» – повышение производительности труда и повышение эффективной работы предприятия при условии снижения социальной напряженности в коллективе.

Необходимо проанализировать численность работников по возрастным категориям, а также провести проверку по срочным трудовым договорам. Полученные данные сведены в табл. 17.

Таблица 17 - План высвобождения персонала ОАО «УНТК»
на 2016 год

№	Наименование показателя	Численность работников, чел.	Примечание
1	2	3	3
1	Работники, подлежащие выходу на государственную пенсию по возрасту	6	согласно трудового законодательства
2	Работники, подлежащие выходу на государственную пенсию по льготному списку	-	нет в штате данных сотрудников
3	Работники, подлежащие высвобождению в связи с сокращением штата	-	в случае производственной необходимости

Продолжение табл. 17

1	2	3	4
4	Работники, подлежащие высвобождению по собственному желанию	1	согласно трудового законодательства
5	Работники, подлежащие высвобождению в связи с окончанием срока трудового договора	1	согласно трудового законодательства, на основании трудового договора
Итого:		8	

Итак, по данным табл. 17 на период 01.06.2016 г. по собственному желанию высвобождается один работник, по срочному трудовому договору высвобождается один работник, пенсионного возраста достигли шесть работников со стажем на предприятии 20-25 лет, 25-30 лет, 30-35 лет и более 35 лет. Таким образом, основная причина высвобождения персонала – выход на пенсию.

Пенсия – это гарантированная законом денежная выплата для обеспечения граждан в старости, в случае полной или частичной нетрудоспособности, потери кормильца, а также в связи с достижением установленного стажа работы в определенных сферах трудовой деятельности [1].

Главная цель вывода на пенсию работников ОАО «УНТК» – повышение производительности труда и повышение эффективной работы предприятия при условии снижения социальной напряженности в коллективе.

В табл. 18 сведены функции отдела кадров ОАО «УНТК» при управлении высвобождением персонала.

Таблица 18 – Функции отдела кадров ОАО «УНТК» при управлении высвобождением персонала

Вид увольнения	Функции службы отдела кадров ОАО «УНТК»
1	2
По инициативе сотрудника	анализ и выявление причин текучести кадров и обеспечение соблюдения трудового законодательства
По инициативе работодателя	1) использование альтернативных мер: прекращение приема на работу, сокращение рабочего времени, направление на учебу с отрывом/без отрыва от производства, стимулирование ухода по собственному желанию;

1	2
	2) обеспечение соблюдения трудового законодательства; 3) выбор кандидатов, подлежащих сокращению; 4) юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций; профессиональные консультации.
Выход на пенсию	1) обеспечение соблюдения трудового законодательства

Данные табл. 18 свидетельствуют, что на рассматриваемом предприятии практика управления высвобождением персонала хорошо развита, когда процесс происходит по инициативе работодателя, когда процесс высвобождения идет по инициативе работника или работник уходит на пенсию, то здесь роль отдела кадров – минимальная, в основном - обеспечение соблюдения трудового законодательства.

Также анализ практики управления высвобождением персонала в ОАО «УНТК» показал, что мероприятия по поддержке высвобождаемых работников также не являются в достаточной мере развитыми. Это, прежде всего, относится к таким методам как:

- 1) использование активных программ и методов содействия в трудоустройстве;
- 2) взаимодействие с профсоюзами, государственными и негосударственными службами занятости;
- 3) реализация специальных адаптационных и мотивационных программ и др.

Увольнение по собственному желанию в большинстве случаев рассматривается самим сотрудником положительно. Его профессиональная деятельность и социальная среда либо не изменяются существенным образом, либо сотрудник готов к подобным изменениям. Поэтому необходимость поддержки со стороны администрации, как правило, незначительна, либо отсутствует. Однако для руководства данное решение может быть неожиданным и влечет за собой определенные проблемы: последующий поиск новых кандидатов, их отбор, найм, адаптация новых сотрудников. Поэтому со стороны

организации в данном случае очень важно выяснить причины ухода сотрудника (особенно, если он является «ценным» работником), а также провести анализ узких мест в организации, попытаться, при необходимости, повлиять на решение сотрудника об увольнении.

Ввиду важности такого события, как уход из организации на пенсию, главной задачей отдела кадров (службы управления персоналом) при работе с сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию.

«Управлять - значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать» [29; с. 97]. В этих словах одного из основоположников научного менеджмента - Анри Файоля - сформулированы основные функции управления.

Согласно теории Файоля в менеджменте выделяют пять функций: планирование, организация, мотивация, координация, контроль.

В табл. 19, на основании всего вышесказанного, приведен анализ управления высвобождением персонала в ОАО «УНТК» с точки зрения функций управления по Файолю [29; с. 101].

Таблица 19 - Анализ управление высвобождением персонала в ОАО «УНТК» с точки зрения функций управления

Функции управления по Файолю	Управление высвобождением персонала в ОАО «УНТК»
1	2
Планирование - прогнозирование и подготовка к будущему	Имеется – планирование потребности в персонале; планирование количества высвобождаемых работников
Организация – обеспечение бизнеса всем необходимым для функционирования (в нашем случае - людьми)	Имеется – регулярный процесс набора и отбора персонала
Мотивация – вид управленческой деятельности по побуждению человека к деятельности, имеющая определенную целевую направленность	Имеется нематериальная мотивация -разработка мероприятий по формированию корпоративной культуры, организация курсов повышения квалификации. В то же время отсутствует мотивация добровольного выхода сотрудников на пенсию. Также отсутствует система выявления причин увольнения работников по собственному желанию, что в свою очередь затрудняет разработку системы дальнейшей мотивации сотрудников.

1	2
Координация – распределение, командная деятельность как средство выполнения организационной работы; управление подчиненными.	Имеется. Задачи ставит зам. директора по кадрам и общим вопросам, начальник отдела кадров принимает решения о том, как данные задачи будут решаться и кто будет выполнять необходимые действия.
Контроль – проверка и надзор за тем, чтобы всё шло так, как запланировано.	Имеется. Контроль возложен на зам. директора по кадрам и общим вопросам.

Данные табл. 19 свидетельствуют, что в ОАО «УНТК» такая функция как «планирование» осуществляется через планирование потребности в персонале, планирование количества высвобождаемых работников. Функция «организация» реализуется через регулярный процесс набора и отбора персонала, а функция «мотивация» - не только через материальную (заработная плата), но и нематериальную мотивацию – это разработка мероприятий по формированию корпоративной культуры, организация курсов повышения квалификации. В то же время отсутствует мотивация добровольного выхода сотрудников на пенсию. Также отсутствует система выявления причин увольнения работников по собственному желанию, что в свою очередь затрудняет разработку системы дальнейшей мотивации сотрудников. Функция «координация» на рассматриваемом предприятии также реализуется - задачи ставит зам. директора по кадрам и общим вопросам, начальник отдела кадров принимает решения о том, как данные задачи будут решаться и кто будет выполнять необходимые действия. Контроль возложен на зам. директора по кадрам и общим вопросам.

Таким образом, на рассматриваемом предприятии практика управления высвобождением персонала не развита в случаях высвобождения по инициативе работника и при выходе на пенсию.

В результате проведенного анализа можно выделить следующие проблемы управления процессом высвобождения работников в ОАО «УНТК»:

1) отсутствие мероприятий по подготовке выхода на пенсию и отсутствие информирования работников по данному вопросу;

2) отсутствие мероприятий по работе с увольняющимися сотрудниками;

3) отсутствие положений.

Наличие данных проблем создает напряженный социально-психологический климат в коллективе, поскольку работники не знают, что их ждет в будущем, что негативно влияет на процесс производительности труда.

Также сокращение работников, если оно не имеет социальной основы и не ориентировано на заботу о высвобождаемом персонале, не проходит для работодателя бесследно, не нанеся экономических потерь и ухудшения репутации, что еще раз свидетельствует о необходимости решать выделенные проблемы.

В связи с тем, что в настоящих экономических условиях наиболее «естественный» вид высвобождения персонала, как с точки зрения предприятия, так и с точки зрения работника - выход на пенсию, то, в первую очередь, необходимо разработать мероприятия, направленные на высвобождение персонала именно пенсионного возраста.

Процесс адаптации к новому положению при выходе на пенсию имеет две стороны: с одной стороны человек приспосабливается к своему социальному окружению, с другой – окружение приспосабливается к новой социальной роли. Для большинства людей мысль об уходе на пенсию, является одной из самых значительных. Работа определяет круг общения человека, его роли и функции, вносит вклад в формирование его идентичности. Поэтому уход на пенсию может быть связан с необходимостью значительной перестройки личности и всего образа жизни.

Система мероприятий по работе с увольняющимися сотрудниками должна строиться как на индивидуальной, так и на групповой основе. Реализация этой системы мероприятий позволяет решить несколько целевых задач как с точки зрения организации, так и с точки зрения сотрудника. Организация преследует здесь следующие цели: оптимизацию затрат, возникающих при увольнении, анализ и устранение узких мест в подготовке сотрудников и

профессиональном поведении, наглядность процесса увольнения для персонала организации.

Главными социальными задачами являются: оказание помощи сотрудникам по планированию их выхода на пенсию и адаптации к новой обстановке; оказание сотрудникам психологической, консультативной помощи; принятие мер, направленных на увеличение периода активной трудовой деятельности путём организационно-технических, социальных мероприятий, информационное и организационное обеспечение поддержки социальной активности сотрудников, вовлечение их в систему культурного досуга.

Мероприятия на момент подготовки работников пенсионного возраста, т. е. своеобразные курсы подготовки к выходу на пенсию, предполагающие изучение:

- 1) правовых норм и положений, связанных с уходом на пенсию;
- 2) дальнейшего участия в жизни организации;
- 3) возможностей построения активного досуга.

Процесс увольнения оказывает влияние не только на высвобождаемых сотрудников, но и на тех, кто остается работать в организации. Они наблюдают за процессом управления высвобождением, за взаимоотношениями администрации, непосредственных руководителей и сотрудников в процессе увольнения и сравнивают реальные действия с официально провозглашаемой политикой. Полученные за счёт такого наблюдения сведения влияют на дальнейшую трудовую мотивацию. Благодаря профессиональным действиям в процессе высвобождения персонала администрация пытается в максимально возможной для данной ситуации степени увязать интересы кадровой политики с интересами работников.

В некоторых случаях после увольнения в связи с выходом на пенсию сотрудник приглашается в качестве консультанта, эксперта для решения возникающих производственных проблем, участия в совещаниях, наставничества, управления адаптацией новых сотрудников.

Выводы по 1 главе

Высвобождение персонала становится весьма значимой функцией кадровой службы. Высвобождение персонала – сокращение избытка персонала в количественном, временном или территориальном отношении.

Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе управления персоналом любого предприятия. Своевременные перемещения, подготовка приёма на вакантные места, осуществление социально ориентированного отбора кандидатов на увольнение позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала.

Управление численностью персонала можно охарактеризовать как процесс, а не как разовую процедуру, и он не ограничивается только определением того, сколько сотрудников сейчас требуется.

Управление численностью не является целью, целью в данном случае будет повышение организационной эффективности.

Проблемы, возникающие при высвобождении персонала, коренятся в значении труда, которое он приобретает в индустриальном обществе. Во-первых, труд имеет значение материального обеспечения жизни, а во-вторых, рационального и полезного проведения свободного времени работника, средства удовлетворения потребностей высшего уровня, например самореализации. В-третьих, труд имеет социальное измерение. В процессе трудовой деятельности устанавливаются социальные связи, формируется социальный статус человека. Достижению указанных целей может потенциально угрожать факт высвобождения работника.

В виду важности такого события, как уход из организации, главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственный, социальный, личностный статус.

В результате проведенного анализа можно выделить сильные и слабые стороны ОАО «УНТК» (табл. 20).

Таблица 20 - Сильные и слабые стороны ОАО «УНТК»

Сильные стороны	Слабые стороны
предприятие стабильно имело чистую прибыль в 2013-2015 гг., финансово устойчиво	отсутствие положительной динамики производительности труда в отчетном периоде и снижение платежеспособности в отчетном периоде
отношения в коллективе достаточно дружелюбные, «здоровые», работники положительно оценивают непосредственное руководство	недостаточная информированность сотрудников
	наблюдается тенденция увеличения числа работников предприятия с пенсионным и предпенсионным возрастом
	отсутствие программы мероприятий при процессе высвобождения работников по собственному желанию или при выходе на пенсию

В ОАО «УНТК» практика управления высвобождением персонала хорошо развита, когда процесс происходит по инициативе работодателя, когда же процесс высвобождения идет по инициативе работника или работник уходит на пенсию, то здесь роль отдела кадров – минимальная, в основном – обеспечение соблюдения трудового законодательства.

Также анализ практики управления высвобождением персонала в ОАО «УНТК» показал, что мероприятия по поддержке высвобождаемых работников также не являются в достаточной мере развитыми. Это, прежде всего, относится к таким методам как:

- 1) использование активных программ и методов содействия в трудоустройстве;
- 2) взаимодействие с профсоюзами, государственными и негосударственными службами занятости;
- 3) реализация специальных адаптационных и мотивационных программ и др.

Таким образом, в результате проведенного анализа можно выделить следующие проблемы управления процессом высвобождения работников в ОАО «УНТК»:

1. Отсутствие мероприятий по подготовке выхода на пенсию и отсутствие информирования работников по данному вопросу;

2. Отсутствие мероприятий по работе с увольняющимися сотрудниками;

3. Отсутствие положений.

Наличие данных проблем создает напряженный социально-психологический климат в коллективе, поскольку работники не знают, что их ждет в будущем, что негативно влияет на процесс производительности труда.

Руководству ОАО «УНТК» рекомендуется рассмотреть вопрос о снижении числа работников пенсионного возраста в связи со следующими факторами:

1) нестабильные экономические условия;

2) снижение количества заказов в 2016 году и, соответственно, уменьшение объема работ;

3) отсутствие положительной динамики производительности труда в 2015 г.

Главная цель высвобождения работников ОАО «УНТК» – повышение производительности труда и повышение эффективной работы предприятия при условии снижения социальной напряженности в коллективе.

ГЛАВА 2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ РАБОТНИКОВ ОАО «УНТК»

2.1. Мероприятия по совершенствованию управления процессом высвобождения работников ОАО «УНТК»

Анализ практики управления персоналом в ОАО «УНТК» показал, что в данной организации практика управления высвобождением персонала хорошо развита, когда процесс происходит по инициативе работодателя, когда же процесс высвобождения идет по инициативе работника или работник уходит на пенсию, то здесь роль отдела кадров – минимальная, в основном - обеспечение соблюдения трудового законодательства.

Отделом кадров не проводятся никакие специальные курсы подготовки к выходу на пенсию и не организуется «скользящее пенсионирование» - последовательный переход от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию. Результаты анализа показали, что высвобождение работников предпенсионного и пенсионного возраста не является в полной мере включенным в систему управления персоналом в ОАО «УНТК».

Также анализ практики управления высвобождением персонала в ОАО «УНТК» показал, что мероприятия по поддержке высвобождаемых работников также не являются в достаточной мере развитыми. Это, прежде всего, относится к таким методам как:

- 1) использование активных программ и методов содействия в трудоустройстве;
- 2) взаимодействие с профсоюзами, государственными и негосударственными службами занятости;
- 3) реализация специальных адаптационных и мотивационных программ и др.

Таким образом, в результате проведенного анализа выделены следующие проблемы управления процессом высвобождения работников в ОАО «УНТК»:

- 1) отсутствие мероприятий по подготовке выхода на пенсию и отсутствие информирования работников по данному вопросу;
- 2) отсутствие мероприятий по работе с увольняющимися сотрудниками;
- 3) отсутствие положений.

Наличие данных проблем создает напряженный социально-психологический климат в коллективе, поскольку работники не знают, что их ждет в будущем, что негативно влияет на процесс производительности труда.

Учитывая такие факторы как нестабильные экономические условия, снижение количества заказов в 2016 г., а также отсутствие положительной динамики производительности труда в 2015 г. руководству ОАО «УНТК» рекомендуется рассмотреть вопрос о снижении числа работников пенсионного возраста.

Высвобождение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом особенностей. Во-первых, выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной долей точности по времени. Во-вторых, это событие связано с весьма специфическими изменениями в личной сфере. В-третьих, значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения. Наконец, в оценке предстоящего пенсионирования человеку свойственна некоторая раздвоенность, определенный разлад с самим собой [17; с. 29].

Так, статистика говорит, что наибольшее количество смертей у мужчин приходится на возраст 60-61 год. Это объясняется тем, что мужчины тяжелее, чем женщины, переносят выход на пенсию, так как этот процесс связан с изменением статуса работника, уровнем дохода, появлением значительного количества свободного времени, и все эти изменения заметны окружающим [5; с. 31].

Поэтому процесс выхода на пенсию, а также нахождение человека в новой социальной роли являются в цивилизованных странах объектом достаточно пристального внимания. Это внимание исходит как от государства, так и от организации, где человек трудился и вносил свой вклад в общее дело.

Анализ зарубежной и отечественной литературы по исследуемой проблематике показал, что, в основном, на зарубежных предприятиях работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста заключается в проведении следующих мероприятий:

1. Курсы подготовки к выходу на пенсию;
2. «Скользящее пенсионирование».

В зарубежных организациях проводятся курсы подготовки к выходу на пенсию, которые помогают сотрудникам перейти в то положение, в котором они могут проработать проблемы, связанные с пенсионированием, а также могут познакомиться с характерными чертами нового жизненного этапа. Содержание таких курсов и их методическое построение отличается большим разнообразием. Они могут проводиться как в форме циклов лекций и бесед, так и в форме однодневных и многодневных семинаров. Тематика курсов охватывает большой круг вопросов:

- 1) правовые нормы и положения, связанные с уходом на пенсию;
- 2) экономические аспекты дальнейшей жизни;
- 3) медицинские проблемы;
- 4) возможности построения активного досуга и т.д.

«Скользящее пенсионирование» – практически дословный перевод весьма распространенного в зарубежных организациях понятия. Под ним подразумеваются система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию, а также ряд мероприятий, обеспечивающих сопричастность пенсионера с трудовой жизнью [48; с. 63].

В России в данный момент возраст выхода на пенсию для мужчин составляет – 60 лет, для женщин – 55 лет. Трудовая пенсия по старости может

быть назначена ранее достижения общеустановленного пенсионного возраста. В соответствии с пенсионным законодательством таким правом обладают установленные соответствующим законом определенные профессиональные и социальные категории граждан.

Система мероприятий предусматривает главным образом постепенный переход к неполной занятости (неполной рабочей неделе или неполному рабочему дню), а также определенные изменения в оплате труда [4; с. 383].

В основу мероприятий по высвобождению могут быть положены основные принципы аутплейсмента.

Аутплейсмент – вид услуги, при котором агентство-рекрутер или специалисты кадровой службы компании- работодателя проводят целенаправленные действия по трудоустройству увольняемого персонала в определенные сроки и на определенных условиях [23; с. 32].

Основные этапы аутплейсмента:

1) на подготовительном этапе решается вопрос о необходимости увольнения;

2) второй этап мероприятий - доведение до сотрудника сообщения об увольнении - делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы. Но, как показал практический опыт, вовремя и правильно доведенная информация всё равно не исключает негативных последствий сокращения штата, но, по крайней мере минимизирует издержки;

3) третий этап - консультирование - является центральным этапом во всем процессе управления высвобождением персонала.

Процесс высвобождения сотрудников не должен происходить хаотично. Его необходимо хорошо спланировать и подготовить.

Как показал, проведенный автором данной работы мониторинг, в Нижнем Тагиле нет никаких специальных курсов для пенсионеров или людей предпенсионного возраста, помогающих им перейти в новый для себя статус.

Для смягчения социальной напряжённости при высвобождении персонала достигшего пенсионного возраста автор данной работы предлагает перечень мероприятий, которые можно объединить под названием «Важный шаг», которые рекомендуются к реализации кадровой службой предприятия со второй половины 2016 года.

Данный перечень мероприятий основан на трех основных этапах процесса управления высвобождением персонала рассматриваемой категории:

- 1) предпенсионный;
- 2) выход на пенсию;
- 3) дальнейшее сотрудничество.

Целью мероприятий «Важный шаг» является подготовка сотрудников предпенсионного возраста ОАО «УНТК» к выходу на заслуженный отдых (на пенсию) в виде оказания им организационно-психологической помощи.

Для того, чтобы мероприятия стали максимально полезными, сотрудникам предпенсионного и пенсионного возраста ОАО «УНТК» было предложено заполнить небольшую анкету, представленную в Приложении 5.

В табл. 21 представлен перечень мероприятий «Важный шаг».

Таблица 21 – Мероприятия программы «Важный шаг»

Мероприятия	Ответственный	Период реализации
1	2	3
Формирование общего Списка сотрудников, которым предстоит выход на пенсию в течение года (по форме Приложения 6)	Начальник отдела кадров	до 11 мая
На основании Списка комплектуются группы с учётом категорий должностей	Начальник отдела кадров	до 20 мая
Оповещение непосредственных участников и их руководителей о начале реализации программы	Начальник отдела кадров	до 31 мая
Курс «Отношения пенсионера со своим предприятием»	Начальник отдела кадров	Июнь: 22,23,24 недели
Курс «Вопросы оформления пенсии»	Начальник отдела кадров Представитель Пенсионного Фонда	Июнь: 25,26 недели Июль: 27,28 недели

Продолжение табл. 21

1	2	3
Курс «Медицинские формы страхования для пенсионеров»	Страховая медицинская компания «Астрамед-МС»	Июль: 29, 30 недели
Курс «Построение активного досуга»	Представитель кружка «Обновление» Представитель клуба любителей игры в шахматы Представитель группы «Оздоровление» Представитель лыжной секции Представитель кружка «Садовод»	Август: 31,32,33 недели
Курс «Счастливая психология выхода на пенсию»	Представитель Центра социально-психологической помощи «Грань»	Август: 34,35 недели
Формирование банка данных о выбывающих работниках, которых можно привлечь в качестве наставников/консультантов для молодых специалистов	Начальник отдела кадров	до 31 мая
Формирование банка молодых специалистов по должностям, которым необходимы наставники	Начальник отдела кадров	до 31 мая
Создание специальной странички на корпоративном сайте «Совет ветеранов», где появляется вся актуальная информация о курсах, корпоративных мероприятиях, контактных лицах и т.д.	Начальник отдела кадров, отдел компьютерной техники	до 31 мая
Создание банка вакансий для пенсионеров на корпоративном сайте	Начальник отдела кадров Служба занятости	В течение года

Занятия по каждому курсу проводятся 1 раз в неделю для каждой сформированной группы. Время и дату начальник отдела кадров сообщает накануне в соответствии с договоренностью с лекторами. Руководители подразделений Компании назначаются ответственными за явку сотрудников на занятия.

В процессе прохождения курсов будущие пенсионеры могут задать все волнующие их вопросы каждому специалисту, познакомиться друг с другом, наладить новые контакты, получить профессиональную психологическую по-

мощь, а главное, почувствовать поддержку предприятия, что является немаловажным фактором в том числе и для имиджа ОАО «УНТК».

Представленный перечень мероприятий рассчитан в среднем на 3 месяца. Данный период взят не случайно, так как по мнению психологов, именно за данный срок человек привыкает ко всему новому, т.е. данного времени достаточно для осознания и принятия нового статуса.

Мероприятия «Важный шаг» направлены на сохранение благоприятного климата в коллективе непосредственно в момент выхода на пенсию, а также позволят сделать процесс перехода сотрудников предпенсионного возраста в другую категорию осознанным и достойным, дадут время и возможность изменить отношения сотрудников к их новой социальной роли и образу жизни.

Реализация предложенных мероприятий проходит ежегодно по мере высвобождения сотрудников.

Важным моментом является формирование банка молодых специалистов по должностям/категориям, которым необходимы наставники и в соответствии с этим формирование банка данных о выбывающих работниках, которых можно привлечь в качестве наставников/консультантов на безвозмездной основе. И по мере необходимости привлекать таких консультантов, наставников, тем самым повышая их самооценку, давая возможность и далее применять свои профессиональные знания.

Современной тенденцией предложенных мероприятий является разработка отдельной странички на корпоративном сайте ОАО «УНТК» - «Совет ветеранов». Данная страничка будет содержать в себе всю актуальную информацию о программе «Важный шаг», корпоративных мероприятиях, контактных лицах, информацию о сотрудниках, вышедших на пенсию и т.д.

Также автор работы рекомендует совместно со Службой занятости регулярно на корпоративном сайте компании публиковать имеющиеся вакансии для пенсионеров, которые хотят и имеют возможность продолжить свою трудовую деятельность.

Учитывая, высокий уровень владения ПК сотрудников данного предприятия (в силу специфики деятельности), данная страничка будет пользоваться популярностью.

Предложенные мероприятия автор данной работы рекомендует закрепить в соответствующем Положении (Приложение 7).

Анализ практики управления персоналом в ОАО «УНТК» также показал, необходимость разработки алгоритма выяснения причин увольнения сотрудников, которые уходят с предприятия по собственному желанию.

Для самой организации необходимо проводить анализ таких причин увольнения, т. к. факторы, обуславливающие текучесть кадров, могут быть полностью управляемыми (например, условия труда и быта); частично управляемыми (взаимоотношения в коллективе); неуправляемыми (природно-климатические условия). Поэтому, если есть возможность управлять каким-либо процессом в организации, то этой возможностью надо обязательно пользоваться.

Основным инструментом в данном процессе является заключительное интервью.

При проведении заключительного интервью сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности. Сюда можно отнести такие общие моменты, как психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труда. Кроме того, могут быть рассмотрены специальные стороны трудового процесса – такие, например, как требования к рабочему месту и условия труда на нем.

Информация, получаемая из заключительного интервью, может служить основой для формирования определенного круга задач и мероприятий в области управления персоналом, снижения текучести кадров.

Заключительное интервью может также рассматриваться в качестве инструмента развития увольняющегося сотрудника. В процессе заключительного интервью могут быть частично или полностью сняты различные претензии

двух сторон друг к другу. Это помогает либо сохранить конкретного сотрудника для организации, либо не допустить дальнейших ошибок во взаимоотношениях администрации и сотрудников [33; с. 86] .

В табл. 22 автором данной работы для кадровой службы рассматриваемого предприятия предлагается алгоритм выяснения причин увольнения сотрудников, которые уходят из ОАО «УНТК» по собственному желанию.

Таблица 22 - Алгоритм выяснения причин увольнения сотрудников, которые уходят из ОАО «УНТК» по собственному желанию

Этапы	Мероприятия	Ответственный
1 этап	Сбор данных для подготовки к заключительному интервью: о характере взаимоотношений увольняющегося работника с коллегами, об отношении его к работе, об уровне профессиональной подготовки увольняющегося работника, о наличии конфликтов личного и служебного характера, о доступе к информации, в том числе составляющей коммерческую тайну, и оценить вероятный период устаревания этой информации для организации, о предполагаемом будущем месте работы сотрудника	Начальник отдела кадров
2 этап	Оповещение работника о беседе и назначение удобного для обеих сторон места и времени	Начальник отдела кадров
3 этап	Проведение заключительного интервью и заполнение опросника, представленного в Приложении 7.	Начальник отдела кадров
4 этап	Проведение «поствыходного интервью»	Начальник отдела кадров

При увольнении работника по собственному желанию, на первом этапе необходимо подготовиться к заключительному интервью и собрать предварительный данные, указанные в табл. 20. Далее необходимо оповестить работника о беседе и назначение удобного для обеих сторон места и времени, чтобы увольняющийся чувствовал себя максимально комфортно. А затем и проведение заключительного интервью. В помощь автором разработана анкета, представленная в Приложении 8. Данную анкету может заполнять либо сам увольняющийся, либо представитель отдела кадров, проводящий интервью в зависимости от психологической обстановки.

Однако достоверность причин увольнения, называемых работником в ходе выходного интервью, остается под вопросом. Многие работники пола-

гают, что откровенная критика негативных моментов в деятельности покидаемой организации может повредить их интересам в будущем.

Для повышения достоверности данных опытные управленцы рекомендуют убедить увольняющегося в том, что информация, полученная от него, будет использована исключительно в конструктивном, а отнюдь не в мстительном ключе. Этому способствует также стандартизация включаемых в интервью вопросов и перепроверка причин увольнения работника путем сопоставления с информацией, полученной от вышестоящего персонала и других работников.

При проведении выходного интервью увольняющийся рассматривается как человек, обнаруживший в работе организации недостатки, с которыми он не смог смириться, а потому его ответы на вопросы становятся чрезвычайно важным источником информации о резервах, которых, возможно, не видит руководство. Такое отношение выражается в вопросах типа: что вам больше всего нравится в работе организации, что вам меньше всего нравится в работе организации, насколько справедливо оценивается работа в организации, как вы оцениваете обстановку в организации [12, с.71].

Уточнить многие оценки и взгляды бывшего работника целесообразно путем «поствыходного» интервью, проводимого лично или по телефону через 2-3 месяца после увольнения работника. К этому времени работник становится более независимым от бывшего руководства и может стать более откровенным. Кроме того, он имеет возможность сравнить свое положение на прежней работе с новым, следовательно, его оценки могут стать более объективными.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию управления процессом высвобождения работников ОАО «УНТК»

Поскольку предложенные мероприятия по совершенствованию управления процессом высвобождения работников ОАО «УНТК» направлены, в первую очередь, на категорию выходящих на пенсию, то рассмотрим порядок выхода на пенсию в РФ и нормативно-правовое обеспечение работников, выходящих на пенсию.

Трудовое законодательство не предусматривает такого основания для увольнения работника, как достижение им пенсионного возраста. Поэтому работника, вышедшего на пенсию, но продолжающего трудиться в организации, можно уволить лишь на общих основаниях, предусмотренных для всех работников ст. 77 ТК РФ (Трудовой кодекс РФ). Одним из оснований является увольнение по собственному желанию (п. 3 части первой ст. 77 ТК РФ (Трудовой кодекс РФ)). В связи с этим положением в российском законодательстве руководство предприятия выбрало политику склонения работников пенсионного возраста к увольнению по собственному желанию с выплатой компенсаций за неиспользуемый отпуск, выплатой заработной платы за отработанную время, выходного пособия (часть 1 ст. 178 ТК РФ) в размере трёхмесячной средней заработной платы (часть 2 ст. 178 ТК РФ).

В случае положительного решения со стороны работника пенсионного возраста на увольнение по собственному желанию по общему правилу работник должен в письменной форме предупреждает работодателя о своём желании расторгнуть трудовой договор не позднее чем за две недели (часть первая ст. 80 ТК РФ (Трудовой кодекс РФ)). Далее в соответствии с частью пятой ст. 84.1 ТК РФ (Трудовой кодекс РФ) запись в трудовую книжку об основании и о причине прекращения трудового договора производится в точном соответствии с формулировками Трудового кодекса РФ или иного федерального закона и со ссылкой на соответствующие статью, часть статьи, пункт статьи Трудового кодекса РФ или иного федерального закона. При

увольнении работника по собственному желанию в трудовой книжке необходимо сослаться на пункт 3 части первой ст. 77 ТК РФ (Трудовой кодекс РФ).

Учитывая положения п. 5.2 Инструкции по заполнению трудовых книжек, утв. постановлением Минтруда России от 10 октября 2003 г. N 69 (далее - Инструкция), в трудовую книжку работника, находящегося на пенсии и увольняющегося по собственному желанию, необходимо внести запись следующего содержания: «Уволен по собственному желанию, пункт 3 части первой статьи 77 Трудового кодекса Российской Федерации».

В соответствии с пунктом 5.6 Инструкции при расторжении трудового договора по инициативе работника по причинам, с которыми законодательство связывает предоставление определенных льгот и преимуществ, запись об увольнении вносится в трудовую книжку с указанием этих причин.

Однако согласно части третьей ст. 80 ТК РФ (Трудовой кодекс РФ) в случае, когда заявление работника об увольнении по собственному желанию обусловлено невозможностью продолжения работы в связи с выходом на пенсию, работодатель обязан расторгнуть трудовой договор в срок, указанный в заявлении работника.

Таким образом, если работник просит уволить его именно в связи с выходом на пенсию и указывает это в своем заявлении, то в трудовой книжке работника необходимо внести запись следующего содержания: «Уволен по собственному желанию в связи с выходом на пенсию, пункт 3 части первой статьи 77 Трудового кодекса Российской Федерации». При этом работодатель не имеет права требовать от работника соблюдения двухнедельного срока предупреждения об увольнении и должен уволить его именно той датой, которая указана в заявлении.

Согласно Трудового Кодекса РФ, работодатель при высвобождении работников также может опираться на использование локальных нормативных актов.

Локальный нормативный акт, содержащий нормы трудового права - это принимаемый руководителем организации письменный официальный доку-

мент, устанавливающий, изменяющий или отменяющий локальные (организации) правовые нормы, регламентирующие трудовые отношения работодателя (организации) с работниками. В свою очередь, локальная правовая норма - это обязательное для соблюдения работниками (всеми или их частью) предписание руководителя организации постоянного или временного характера, рассчитанное на многократное применение [44; с. 93].

В нашем случае на рассматриваемом предприятии используется Коллективный договор.

Коллективный договор заключен в соответствии с положениями Трудового кодекса РФ и в целях решения поставленных перед трудовым коллективом задач, содействия регулированию трудовых отношений, дальнейшего социального развития коллектива и обеспечения социальной защищенности трудящихся. Коллективный договор является правовым актом, регулирующим социально-трудовые отношения в ОАО «УНТК» и устанавливающим взаимные обязательства между работниками и работодателем в лице их представителей.

Также при высвобождении работника учитывается закон о «Защите персональных данных работника» (глава 14 ТК РФ, статьи 85-90). В данном Законе установлен порядок защиты сведений о работнике. Персональные данные работника - это информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника. В свою очередь, обработка персональных данных работника - это получение, хранение, комбинирование, передача или любое другое использование персональных данных о работнике.

Обработка персональных данных работника может осуществляться исключительно в целях обеспечения соблюдения законов и иных нормативных правовых актов, содействия работникам в трудоустройстве, обучении и продвижении по службе, обеспечения личной безопасности работников, контроля количества и качества выполняемой работы и обеспечения сохранности имущества.

Таким образом, специалисты кадровой службы в своей работе руководствуются Трудовым кодексом РФ, а также следующей основной организационно-управленческой документацией: коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, должностные инструкции, различные положения. Автором данной работы разработано новое положение, которое будет использоваться на рассматриваемом предприятии - Положение о высвобождении работников пенсионного возраста (Приложение 7).

2.3. Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления процессом высвобождения работников ОАО «УНТК»

С высвобождением персонала связаны определённые затраты, к которым относятся:

- 1) затраты, определяемые законодательными или установленными отдельным договором нормами;
- 2) возможные расходы, которые могут быть понесены в связи с улаживанием правовых разногласий между сторонами;
- 3) потери производительности труда в период времени, предшествующий фактическому увольнению, и в период «вхождения в должность» нового сотрудника;
- 4) затраты, связанные с перестройкой рабочего процесса, перегруппировкой сотрудников.

При выходе сотрудника на пенсию, в нашем случае, предприятие понесет расходы по реализации мероприятий. Расчет затрат на организацию мероприятий представлен в табл. 23.

Таблица 23 - Расходы по реализации мероприятий «Важный шаг»

Мероприятия	Ответственный	Затраты, руб.
Формирование общего Списка сотрудников, которым предстоит выход на пенсию в течение года	Начальник отдела кадров	0
На основании Списка комплектуются группы с учётом категорий должностей	Начальник отдела кадров	0
Оповещение непосредственных участников и их руководителей о начале реализации программы	Начальник отдела кадров	0
Курс «Отношения пенсионера со своим предприятием»	Начальник отдела кадров	0
Курс «Вопросы оформления пенсии»	Начальник отдела кадров	12 000
	Представитель Пенсионного Фонда	
Курс «Медицинские формы страхования для пенсионеров»	Страховая медицинская компания «Астрамед-МС»	0
Курс «Построение активного досуга»	Представитель кружка «Обновление»	0
	Представитель клуба любителей игры в шахматы	
	Представитель группы «Оздоровление»	
	Представитель лыжной секции	
	Представитель кружка «Садовод»	
Курс «Счастливая психология выхода на пенсию»	Представитель Центра социально-психологической помощи «Грань»	35 000
Формирование банка данных о выбывающих работниках, которых можно привлечь в качестве наставников/консультантов для молодых специалистов	Начальник отдела кадров	0
Формирование банка молодых специалистов по должностям, которым необходимы наставники	Начальник отдела кадров	0
Создание специальной странички на корпоративном сайте «Совет ветеранов», где появляется вся актуальная информация о курсах, корпоративных мероприятиях, контактных лицах и т.д.	Начальник отдела кадров, отдел компьютерной техники	0
Создание банка вакансий для пенсионеров на корпоративном сайте	Начальник отдела кадров	0
	Служба занятости	
Итого:		47 000

Как свидетельствуют данные табл. 23, при реализации перечня мероприятий «Важный шаг» необходимо будет оплатить работу специалиста

Пенсионного Фонда, поскольку он будет приходить в свое рабочее время непосредственно на предприятие.

По договоренности с Управлением Пенсионного Фонда в г. Нижний Тагил оплата специалисту составит 12 000 руб. за 1 программу (4 раза в месяц лекция в среднем на 2 часа). Курс «Счастливая психология выхода на пенсию» обойдется ОАО «УНТК» в 35 000 руб. за программу, поскольку специалисту Центра социально-психологической помощи «Грань» необходимо будет ее разработать, т.к. на сегодняшний день аналогичных программ в г. Нижний Тагил не существует.

Страховая медицинская компания «Астрамед-МС» проводит курс бесплатно, также как и представители различных досуговых объединений, поскольку их цель привлечь как можно больше человек.

Остальные мероприятия организуются непосредственно работниками ОАО «УНТК» в свое рабочее время и не требуют дополнительных затрат. Курсы буду проходить непосредственно в конференц-зале ОАО «УНТК», поэтому аренда зала также не предусматривается. Таким образом, на реализацию мероприятий «Важный шаг» потребуется 47 000 руб. в 2016 году.

Что касается, мероприятия по выяснения причин увольнения сотрудников, которые уходят из ОАО «УНТК» по собственному желанию, то здесь потребуется порядка 1 500 руб. на каждого увольняющегося на создание доверительной и комфортной атмосферы: на чай, кофе, печенье; а также на печать анкет. В среднем в год по собственному желанию уходят 6 человек. Таким образом, на реализацию данного мероприятия потребуется порядка 9 000 руб. в год.

В табл. 24 представлены затраты на мероприятия по совершенствованию управления процессом высвобождения работников ОАО «УНТК».

Таблица 24 - Затраты на мероприятия по совершенствованию управления процессом высвобождения работников ОАО «УНТК»

Мероприятие	Сумма затрат, руб.
Реализация перечня мероприятий «Важный шаг»	47 000
Реализация мероприятия по выяснения причин увольнения сотрудников, которые уходят из ОАО «УНТК» по собственному желанию	9 000
Итого:	56 000

Таким образом, на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию управления процессом высвобождения работников ОАО «УНТК» потребуется 56 000 руб.

Для того, чтобы оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий, в первую очередь, необходимо спрогнозировать основные экономические показатели деятельности ОАО «УНТК» на 2016 год без учета предложенных мероприятий (табл. 25).

Таблица 25 - Прогноз основных экономических показателей деятельности ОАО «УНТК» на 2016 год без учета предложенных мероприятий

Показатель	Период		Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
	2015	2016 (прогноз без мероприятий)		
Выручка, тыс. руб.	69160,4	70543,6	1383,2	102%
Себестоимость, тыс. руб.	43697,6	46157,4	2459,8	106%
Издержки, тыс. руб.	1383,2	1384,7	1,5	100%
Прибыль от реализации, тыс. руб.	24079,6	23001,5	-1078,1	96%
Налог на прибыль, тыс. руб.	4815,9	4600,3	-215,6	96%
Чистая прибыль, тыс. руб.	19263,7	18401,2	-862,5	96%
Численность, чел.	320,0	318,0	-2,0	99%
Производительность труда, тыс. руб.	216,1	221,8	5,7	103%

По данным табл. 25 видно, что в 2016 году прогнозируется увеличение выручки всего на 2% по сравнению с 2015 годом за счет уменьшения заказов, а себестоимость увеличится в среднем на 7% за счет повышения платы за

коммунальные услуги (электроэнергия, газ, вода). В 2016 году, как было сказано выше, с ОАО «УНТК» может высвободиться 8 человек: 6 – выходят на пенсию, 1 человек уходит по собственному желанию и 1 человек – окончание срока трудового договора. В табл. 23 себестоимость рассчитана из факта, что в 2016 году высвобождается только 2 человека, а пенсионеры остаются работать, как предполагалось ранее. Оба высвобождающихся работников относятся к категории «рабочие». Их общий заработок составляет 50 000 руб. в месяц или 600 тыс. руб. в год (из расчета общей заработной платы 25 000 руб. в мес. на человека). Следовательно, ФОТ в 2016 году уменьшится на 600 тыс. руб., следовательно и себестоимость за счет высвобождения 2 работников уменьшится на 600 тыс. руб. В итоге себестоимость в 2016 году составит 46156,4 (увеличение на 7% от уровня 2015 года – 600 тыс. руб.), что на 2458,8 тыс. руб. больше уровня 2015 года. В данном варианте, поскольку пенсионеры не высвобождаются, реализация перечня мероприятий «Важный шаг» не предусмотрена, издержки увеличиваются только за счет реализации алгоритма причин увольнения по собственному желанию (на 1 человека затраты составляют 1500 руб.). Таким образом, издержки в 2016 году составят 1384,7 тыс. руб. В итоге чистая прибыль ОАО «УНТК» снизится на 862,5 тыс. руб. и составит в 2016 году 18401,2 тыс. руб. Однако, при этом, за счет снижения численности на 2 человека и небольшого процента увеличения выручки, производительность труда в 2016 году вырастет на 5,7 тыс. руб. Таким образом, в данном варианте решается только одна задача – повышение производительности труда.

В табл. 26 представлены основные экономические показатели деятельности ОАО «УНТК» на 2016 год с учетом предложенных мероприятий: высвобождение пенсионеров, реализация перечня мероприятий поддержки пенсионеров «Важный шаг», реализация алгоритма по выяснению причин увольнения сотрудников, которые уходят из ОАО «УНТК» по собственному желанию.

**Таблица 26 - Прогноз основных экономических показателей
деятельности ОАО «УНТК» на 2016 год с учетом
предложенных мероприятий**

Показатель	Период		Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
	2016 (прогноз без мероприятий)	2016 (прогноз с учетом мероприятий)		
Выручка, тыс. руб.	70543,6	70543,6	0,0	100%
Себестоимость, тыс. руб.	46157,4	44356,4	-1801,0	96%
Издержки, тыс. руб.	1384,7	1440,7	56,0	104%
Прибыль от реализации, тыс. руб.	23001,5	24746,5	1745,0	108%
Налог на прибыль, тыс. руб.	4600,3	4949,3	349,0	108%
Чистая прибыль, тыс. руб.	18401,2	19797,2	1396,0	108%
Численность, чел.	320,0	312,0	-8,0	98%
Производительность труда, тыс. руб.	220,4	226,1	5,7	103%

Показатель выручки остается на прежнем уровне – 70543,6 тыс. руб. В данном варианте произведен расчет при высвобождении с ОАО «УНТК» 8 человек (6 – выходят на пенсию, 1 человек уходит по собственному желанию и 1 человек – окончание срока трудового договора). Все 8 высвобождающихся работников относятся к категории «рабочие». Их общий заработок составляет 200 000 руб. в месяц или 2400 тыс. руб. в год (из расчета общей заработной платы 25 000 руб. в мес. на человека). Следовательно, ФОТ в 2016 году уменьшится на 2400 тыс. руб. Данные затраты на оплату труда включаются в себестоимость, т.е. себестоимость в данном варианте снизится на 1801,0 тыс. руб. В то же время реализация перечня мероприятий «Важный шаг» увеличит издержки ОАО «УНТК» на 56 тыс. руб. Но, в итоге чистая прибыль предприятия в данном случае увеличится и составит 19797,2 тыс. руб., что на 1396,0 тыс. руб. больше, чем без учета мероприятий и на 533,5 тыс. руб. больше, чем в отчетном 2015 году. При этом, за счет снижения численности, производительность труда увеличится на 5,7 тыс. руб. по сравнению с 2016

годом без учета мероприятий и на 10 тыс. руб. по сравнению с отчетным 2015 годом.

В табл. 27 показан экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 27 - Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий

Показатель	2015	2016 (прогноз без мероприятий)/2015	2016 (прогноз с учетом мероприятий)/2015	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	
				2016 (прогноз без мероприятий)/2015	2016 (прогноз с учетом мероприятий)/2015
Выручка, тыс. руб.	69160,4	70543,6	70543,6	1383,2	1383,2
Себестоимость, тыс. руб.	43697,6	46157,4	44356,4	2459,8	658,8
Чистая прибыль, тыс. руб.	19263,7	18401,2	19797,2	-862,5	533,5
Производительность труда, тыс. руб.	216,1	220,4	226,1	4,3	10,0

Как свидетельствуют данные табл. 27, без высвобождения пенсионеров и реализации предложенных мероприятий в 2016 году чистая прибыль ОАО «УНТК» снизится на 862,5 тыс. руб. и составит в 2016 году 18401,2 тыс. руб. Однако, при этом, за счет снижения численности на 2 человека и небольшого процента увеличения выручки, производительность труда в 2016 году вырастет на 5,7 тыс. руб. Таким образом, в данном варианте решается только одна задача – повышение производительности труда. При высвобождении пенсионеров и реализации предложенных мероприятий, чистая прибыль предприятия в данном случае увеличится и составит 19797,2 тыс. руб., что на 1396,0 тыс. руб. больше, чем без учета мероприятий и на 533,5 тыс. руб. больше, чем в отчетном 2015 году. При этом, за счет снижения численности, производительность труда увеличится на 5,7 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом без учета мероприятий и на 10 тыс. руб. по сравнению с отчетным 2015 го-

дом. На рисунке 10 графически показан экономический эффект по показателю «чистая прибыль».

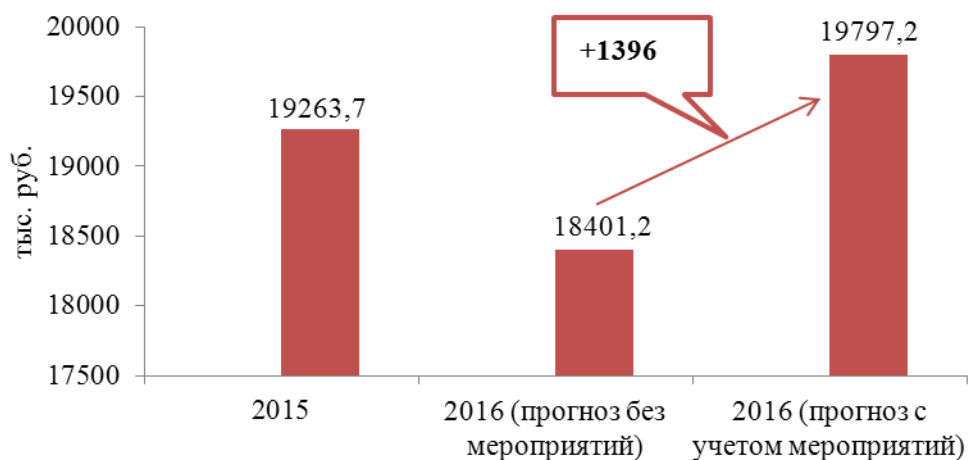


Рисунок 10 - Экономический эффект по показателю «чистая прибыль»

На рисунке 11 графически показан экономический эффект по показателю «производительность труда».

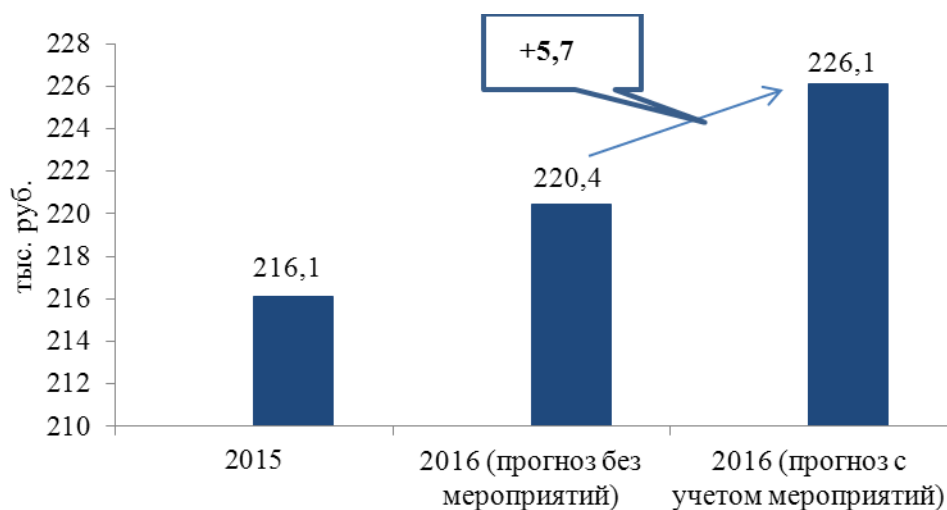


Рисунок 11 - Экономический эффект по показателю «производительность труда»

Таким образом, при выводе на пенсию 6 человек все предложенные мероприятия окупаются за счет уменьшения ФОТ, а также за счет более про-

дуктивной работы молодых специалистов, т.к. производительность труда у них выше, а бракованной продукции меньше.

Внедрение перечня мероприятий «Важный шаг», помимо экономического эффекта для рассматриваемого предприятия, имеет и социальную значимость для работников. Социальная значимость подготовки сотрудников к выходу на пенсию заключается в том, что мероприятия, разработанные автором данной работы, позволяют максимально возможно смягчить переход сотрудника в иную производственную, социальную, личностную ситуацию, при этом сохраняется лояльность к работодателю.

Реализация предложенного перечня мероприятий помогает сотрудниками предпенсионного возраста:

- 1) нивелировать стрессовую ситуацию, связанную с выходом на пенсию, мягко и эффективно направляет его к осознанию своей новой роли в обществе и семье;
- 2) показывает открывающиеся возможности и помогает найти новые пути реализации своей активности и талантов;
- 3) подготовиться и осознать свой новый статус для формирования нового образа жизни.

Для рассматриваемого предприятия применение и внедрение предложенных мероприятий помимо экономического эффекта, также социально выгодно:

1. Снижение риска нежелательных реакций на увольнение со стороны сотрудников;
2. Формирование положительного имиджа предприятия и здорового социально-психологического климата в коллективе,
3. Формирование у сотрудников устойчивых представлений насчет действий компании по завершению их карьеры;
4. Сохранение лояльности к работодателю и возможность использовать знания и опыт высвобождающихся сотрудников безвозмездно, в качестве наставников.

Следовательно, реализация предложенного перечня мероприятий помогает процесс увольнения из стрессовой ситуации перевести в открытие новых возможностей, а компании помогает сохранить хорошую репутацию в глазах сотрудников.

Таким образом, предложенные мероприятия позволяют решить выделенные проблемы управления процессом высвобождения работников в ОАО «УНТК» (табл. 28).

Таблица 28 – Мероприятия для решения проблем управления процессом высвобождения работников в ОАО «УНТК»

Проблема	Рекомендации	Ответственные	Сроки	Затраты, руб.
отсутствие мероприятий по подготовке выхода на пенсию и отсутствие информирования работников	при высвобождении персонала достигшего пенсионного возраста - реализация мероприятий «Важный шаг»	Начальник отдела кадров	с мая 2016 года, далее - ежегодно по мере высвобождения сотрудников	47 000
отсутствие мероприятий по работе с увольняющимися сотрудниками	разработан алгоритм выяснения причин увольнения сотрудников, которые уходят с предприятия по собственному желанию	Начальник отдела кадров	с мая 2016 года и по мере необходимости	9 000
отсутствие Положения о высвобождении работников пенсионного возраста	Разработано Положение о высвобождении работников пенсионного возраста	Начальник отдела кадров	с мая 2016 года	0

Таким образом, высвобождение пенсионеров и реализация предложенных мероприятий решают поставленные задачи - управление процессом высвобождения в организации для производительности труда и повышение эффективной работы предприятия (т.е. увеличение чистой прибыли), при этом снижается социальная напряженность в коллективе.

Следовательно, поставленную в выпускной квалификационной работе цель можно считать достигнутой.

Выводы по 2 главе

Руководству ОАО «УНТК» рекомендуется рассмотреть вопрос о снижении числа работников пенсионного возраста в связи со следующими факторами:

1. Нестабильные экономические условия;
2. Снижение количества заказов в 2016 году и, соответственно, уменьшение объема работ;
3. Отсутствие положительной динамики производительности труда в 2015 г.

Высвобождение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом особенностей. Во-первых, выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной долей точности по времени. Во-вторых, это событие связано с весьма специфическими изменениями в личной сфере. В-третьих, значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения. Наконец, в оценке предстоящего пенсионирования человеку свойственна некоторая раздвоенность, определенный разлад с самим собой. Поэтому процесс выхода на пенсию, а также нахождение человека в новой социальной роли являются в цивилизованных странах объектом достаточно пристального внимания. Это внимание исходит как от государства, так и от организации, где человек трудился и вносил свой вклад в общее дело.

Процесс высвобождения сотрудников не должен происходить хаотично. Его необходимо хорошо спланировать и подготовить.

Как показал, проведенный автором данной работы мониторинг, в Нижнем Тагиле нет никаких специальных курсов для пенсионеров или людей предпенсионного возраста, помогающих им перейти в новый для себя статус.

Проведенный анализ управления процессом высвобождения работников при выходе на пенсию в ОАО «УНТК» ограничивается лишь соблюдением требований законодательства, никакая подготовка работников к выходу на пенсию на сегодняшний день не производится.

Для смягчения социальной напряжённости при высвобождении персонала достигшего пенсионного возраста автор данной работы предлагает перечень мероприятий «Важный шаг», которые планируются кадровой службой предприятия к реализации со второй половины 2016 года.

Данный перечень мероприятий основан на трех основных этапах процесса управления высвобождением персонала рассматриваемой категории:

- 1) предпенсионный;
- 2) выход на пенсию;
- 3) дальнейшее сотрудничество.

Целью мероприятий «Важный шаг» является подготовка сотрудников предпенсионного возраста ОАО «УНТК» к выходу на заслуженный отдых (на пенсию) в виде оказания им организационно-психологической помощи.

Представленный перечень мероприятий рассчитан в среднем на 3 месяца. Данный период взят не случайно, так как по мнению психологов, именно за данный срок человек привыкает ко всему новому, т.е. данного времени достаточно для осознания и принятия нового статуса.

Представленный перечень мероприятий направлен на сохранение благоприятного климата в коллективе непосредственно в момент выхода на пенсию, а также позволят сделать процесс перехода сотрудников предпенсионного возраста в другую категорию осознанным и достойным, дадут время и возможность изменить отношения сотрудников к их новой социальной роли и образу жизни.

Важным моментом является формирование банка молодых специалистов по должностям/категориям, которым необходимы наставники и в соответствии с этим формирование банка данных о выбывающих работниках, которых можно привлечь в качестве наставников/консультантов на безвозмездной основе. И по мере необходимости привлекать таких консультантов, наставников, тем самым повышая их самооценку, давая возможность и далее применять свои профессиональные знания.

Современной тенденцией предложенных мероприятий является разработка отдельной странички на корпоративном сайте ОАО «УНТК» - «Совет ветеранов». Данная страничка будет содержать в себе всю актуальную информацию о перечне мероприятий «Важный шаг», корпоративных мероприятиях, контактных лицах, информацию о сотрудниках, вышедших на пенсию и т.д.

Также автор работы рекомендует совместно со Службой занятости регулярно на корпоративном сайте компании публиковать имеющиеся вакансии для пенсионеров, которые хотят и имеют возможность продолжить свою трудовую деятельность.

Учитывая, высокий уровень владения ПК сотрудников данного предприятия (в силу специфики деятельности), данная страничка будет пользоваться популярностью.

Предложенные мероприятия автор данной работы рекомендует закрепить в соответствующем Положении.

Анализ практики управления персоналом в ОАО «УНТК» также показал, необходимость разработки алгоритма выяснения причин увольнения сотрудников, которые уходят с предприятия по собственному желанию. Основным инструментом в данном процессе является заключительное интервью.

Информация, получаемая из заключительного интервью, может служить основой для формирования определенного круга задач и мероприятий в области управления персоналом, снижения текучести кадров.

Заключительное интервью может также рассматриваться в качестве инструмента развития увольняющегося сотрудника. В процессе заключительного интервью могут быть частично или полностью сняты различные претензии двух сторон друг к другу. Это помогает либо сохранить конкретного сотрудника для организации, либо не допустить дальнейших ошибок во взаимоотношениях администрации и сотрудников.

Поскольку предложенные мероприятия по совершенствованию управления процессом высвобождения работников ОАО «УНТК» направлены, в

первую очередь, на категорию выходящих на пенсию, то рассмотрен порядок выхода на пенсию в РФ и нормативно-правовое обеспечение данной категории работников.

Расчет экономического эффекта показал, что без высвобождения пенсионеров и реализации предложенных мероприятий в 2016 году чистая прибыль ОАО «УНТК» снизится на 862,5 тыс. руб. и составит в 2016 году 18401,2 тыс. руб. Однако, при этом, за счет снижения численности на 2 человека и небольшого процента увеличения выручки, производительность труда в 2016 году вырастет на 5,7 тыс. руб. Таким образом, в данном варианте решается только одна задача – повышение производительности труда.

При высвобождении пенсионеров и реализации предложенных мероприятий, чистая прибыль предприятия в данном случае увеличиться и составит 19797,2 тыс. руб., что на 1396,0 тыс. руб. больше, чем без учета мероприятий и на 533,5 тыс. руб. больше, чем в отчетном 2015 году. При этом, за счет снижения численности, производительность труда увеличиться на 5,7 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом без учета мероприятий и на 10 тыс. руб. по сравнению с отчетным 2015 годом.

Таким образом, при выводе на пенсию 6 человек все предложенные мероприятия окупаются за счет уменьшения ФОТ, а также за счет более продуктивной работы молодых специалистов, т.к. производительность труда у них выше, а бракованной продукции меньше.

Внедрение перечня мероприятий «Важный шаг», помимо экономического эффекта для рассматриваемого предприятия, имеет и социальную значимость для работников. Социальная значимость подготовки сотрудников к выходу на пенсию заключается в том, что мероприятия, разработанные автором данной работы, позволяют максимально возможно смягчить переход сотрудника в иную производственную, социальную, личностную ситуацию, при этом сохраняется лояльность к работодателю.

Таким образом, высвобождение пенсионеров и реализация предложенных мероприятий решают поставленные задачи - управление процессом вы-

свобождения в организации для производительности труда и повышение эффективности работы предприятия (т.е. увеличение чистой прибыли), при этом снижается социальная напряженность в коллективе. Следовательно, поставленную в выпускной квалификационной работе цель можно считать достигнутой.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Базой исследования данной работы явилась компания Открытое Акционерное Общество «Уральский научно - технологический комплекс» (далее - ОАО «УНТК»).

Высвобождение персонала становится весьма значимой функцией кадровой службы.

Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе управления персоналом любого предприятия. Своевременные перемещения, подготовка приёма на вакантные места, осуществление социально ориентированного отбора кандидатов на увольнение позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала.

В виду важности такого события, как уход из организации, главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственный, социальный, личностный статус.

Проведенный анализ показал, что в ОАО «УНТК» практика управления высвобождением персонала хорошо развита, когда процесс происходит по инициативе работодателя, когда же процесс высвобождения идет по инициативе работника или работник уходит на пенсию, то здесь роль отдела кадров – минимальная, в основном - обеспечение соблюдения трудового законодательства.

Также анализ практики управления высвобождением персонала в ОАО «УНТК» показал, что мероприятия по поддержке высвобождаемых работников также не являются в достаточной мере развитыми. Это, прежде всего, относится к таким методам как:

- 1) использование активных программ и методов содействия в трудоустройстве;

2) взаимодействие с профсоюзами, государственными и негосударственными службами занятости;

3) реализация специальных адаптационных и мотивационных программ и др.

В результате проведенного анализа можно выделить следующие проблемы управления процессом высвобождения работников в ОАО «УНТК»:

1. Отсутствие мероприятий по подготовке выхода на пенсию и отсутствию информирования работников по данному вопросу;

2. Отсутствие мероприятий по работе с увольняющимися сотрудниками;

3. Отсутствие положений.

Наличие данных проблем создает напряженный социально-психологический климат в коллективе, поскольку работники не знают, что их ждет в будущем, что негативно влияет на процесс производительности труда.

Руководству ОАО «УНТК» рекомендуется рассмотреть вопрос о снижении числа работников пенсионного возраста в связи со следующими факторами:

1) нестабильные экономические условия;

2) снижение количества заказов в 2016 году и, соответственно, уменьшение объема работ;

3) отсутствие положительной динамики производительности труда в 2015 г.

Главная цель высвобождения работников ОАО «УНТК» – повышение производительности труда и повышение эффективной работы предприятия при условии снижения социальной напряженности в коллективе.

Процесс высвобождения сотрудников не должен происходить хаотично. Его необходимо хорошо спланировать и подготовить.

Как показал, проведенный автором данной работы мониторинг, в Нижнем Тагиле нет никаких специальных курсов для пенсионеров или людей предпенсионного возраста, помогающих им перейти в новый для себя статус.

Для смягчения социальной напряжённости при высвобождении персонала достигшего пенсионного возраста автор данной работы предлагает перечень мероприятий «Важный шаг», которая планируется кадровой службой предприятия к реализации со второй половины 2016 года.

Целью является подготовка сотрудников предпенсионного возраста ОАО «УНТК» к выходу на заслуженный отдых (на пенсию) в виде оказания им организационно-психологической помощи.

Представленный перечень мероприятий рассчитан в среднем на 3 месяца. Данный период взят не случайно, так как по мнению психологов, именно за данный срок человек привыкает ко всему новому, т.е. данного времени достаточно для осознания и принятия нового статуса.

Предложенные мероприятия направлены на сохранение благоприятного климата в коллективе непосредственно в момент выхода на пенсию, а также позволят сделать процесс перехода сотрудников предпенсионного возраста в другую категорию осознанным и достойным, дадут время и возможность изменить отношения сотрудников к их новой социальной роли и образу жизни.

Важным моментом является формирование банка молодых специалистов по должностям/категориям, которым необходимы наставники и в соответствии с этим формирование банка данных о выбывающих работниках, которых можно привлечь в качестве наставников/консультантов на безвозмездной основе. И по мере необходимости привлекать таких консультантов, наставников, тем самым повышая их самооценку, давая возможность и далее применять свои профессиональные знания.

Современной тенденцией предложенных мероприятий является разработка отдельной странички на корпоративном сайте ОАО «УНТК» - «Совет ветеранов». Данная страничка будет содержать в себе всю актуальную информацию о перечне мероприятий «Важный шаг», корпоративных мероприятиях, контактных лицах, информацию о сотрудниках, вышедших на пенсию и т.д.

Также автор работы рекомендует совместно со Службой занятости регулярно на корпоративном сайте компании публиковать имеющиеся вакансии для пенсионеров, которые хотят и имеют возможность продолжить свою трудовую деятельность.

Учитывая, высокий уровень владения ПК сотрудников данного предприятия (в силу специфики деятельности), данная страничка будет пользоваться популярностью.

Предложенные мероприятия автор данной работы рекомендует закрепить в соответствующем Положении.

Анализ практики управления персоналом в ОАО «УНТК» также показал, необходимость разработки алгоритма выяснения причин увольнения сотрудников, которые уходят с предприятия по собственному желанию. Основным инструментом в данном процессе является заключительное интервью.

Информация, получаемая из заключительного интервью, может служить основой для формирования определенного круга задач и мероприятий в области управления персоналом, снижения текучести кадров.

Заключительное интервью может также рассматриваться в качестве инструмента развития увольняющегося сотрудника. В процессе заключительного интервью могут быть частично или полностью сняты различные претензии двух сторон друг к другу. Это помогает либо сохранить конкретного сотрудника для организации, либо не допустить дальнейших ошибок во взаимоотношениях администрации и сотрудников.

Поскольку предложенные мероприятия по совершенствованию управления процессом высвобождения работников ОАО «УНТК» направлены, в первую очередь, на категорию выходящих на пенсию, то рассмотрен порядок выхода на пенсию в РФ и нормативно-правовое обеспечение данной категории работников.

Расчет экономического эффекта показал, что без высвобождения пенсионеров и реализации предложенных мероприятий в 2016 году чистая прибыль ОАО «УНТК» снизится на 862,5 тыс. руб. и составит в 2016 году

18401,2 тыс. руб. Однако, при этом, за счет снижения численности на 2 человека и небольшого процента увеличения выручки, производительность труда в 2016 году вырастет на 5,7 тыс. руб. Таким образом, в данном варианте решается только одна задача – повышение производительности труда.

При высвобождении пенсионеров и реализации предложенных мероприятий, чистая прибыль предприятия в данном случае увеличиться и составит 19797,2 тыс. руб., что на 1396,0 тыс. руб. больше, чем без учета мероприятий и на 533,5 тыс. руб. больше, чем в отчетном 2015 году. При этом, за счет снижения численности, производительность труда увеличиться на 5,7 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом без учета мероприятий и на 10 тыс. руб. по сравнению с отчетным 2015 годом.

Таким образом, при выводе на пенсию 6 человек все предложенные мероприятия окупаются за счет уменьшения ФОТ, а также за счет более продуктивной работы молодых специалистов, т.к. производительность труда у них выше, а бракованной продукции меньше.

Внедрение мероприятий «Важный шаг», помимо экономического эффекта для рассматриваемого предприятия, имеет и социальную значимость для работников. Социальная значимость подготовки сотрудников к выходу на пенсию заключается в том, что мероприятия, разработанные автором данной работы, позволяют максимально возможно смягчить переход сотрудника в иную производственную, социальную, личностную ситуацию, при этом сохраняется лояльность к работодателю.

Таким образом, высвобождение пенсионеров и реализация предложенных мероприятий решают поставленные задачи - управление процессом высвобождения в организации для производительности труда и повышение эффективности работы предприятия (т.е. увеличение чистой прибыли), при этом снижается социальная напряженность в коллективе. Следовательно, поставленную в выпускной квалификационной работе цель можно считать достигнутой.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Управление персоналом организации	- целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.	Управление персоналом организации [Текст]: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2013. – С. 76.
2. Трудовой кодекс	- главный кодифицированный законодательный акт, который регулирует в РФ трудовые отношения между работодателем и наемным работником. Этот основополагающий документ был разработан, исходя из положений предыдущего Закона – Кодекса законов о труде РСФСР (КЗоТ), который действовал с 1971 г. ТК введен в действие с 1 февраля 2002 г.	Шибутани Т. А. Управление персоналом [Текст]: Учеб. для высш. учеб. заведений / Т. А. Шибутани. – СПб.: Интел-Синтез, 2011. С. 34
3. Адаптация персонала	- процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.	Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум : учебное пособие / Т. Ю. Базаров. – М. : Юнити-Дона, 2010. С. 86.
4. Увольнение	- прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником	Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2008. С. 25
5. Высвобождение персонала	- вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников	Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2008. С. 26
6. Управление высвобождением	- вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержки со стороны администрации при увольнении работников	Говорова, Н. А. Управление персоналом организации : учебно-методический комплекс / Н.А. Говорова. – М. : ИД «АТиСО», 2010. С. 35.

7. Аутплейсмент	- вид услуги, при котором агентство-рекрутер или специалисты кадровой службы компании- работодателя проводят целенаправленные действия по трудоустройству увольняемого персонала в определенные сроки и на определенных условиях	Долженкова, Ю. В. Развитие теории и практики рекрутмента в Российской Федерации : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Долженкова Юлия Вениаминовна. – М., 2011. С. 32.
8. Скользящее пенсионирование	- система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию, а также ряд мероприятий, обеспечивающих сопричастность пенсионера с трудовой жизнью	Управление персоналом организации [Текст]: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2013. С.63.
9. Пенсия	- гарантированная законом денежная выплата для обеспечения граждан в старости, в случае полной или частичной нетрудоспособности, потери кормильца, а также в связи с достижением установленного стажа работы в определенных сферах трудовой деятельности	Трудовой Кодекс Российской Федерации. – М. : Проспект, КноРус, 2014. С. 86
10. Пенсионер по возрасту	- лица пенсионного возраста, которым в соответствии с законодательством назначена пенсия по возрасту (по старости). Гражданин, достигший необходимого для назначения пенсии возраста, но не приобретший права на нее либо пенсия которому не назначена в силу других обстоятельств, не может считаться пенсионером.	Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Под ред. В.Я. Захарова. – 3-е изд., перераб. и доп.– М. : ЮНИТИДАНА, 2010. С. 67

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Источники одного автора:

1. Алексеева, А. А. Управление персоналом. Теория, практика [Текст]: учебник для ВУЗов / А. А. Алексеева - Ростов н/Д: Феникс, 2010. - 275 с.
2. Аникина, Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций [Текст]: учебное пособие / под ред. проф. Б.А. Аникина – М.: Инфра – М, 2013. – 187 с.
3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум [Текст]: учебное пособие / Т. Ю. Базаров. – М. : Юнити-Дона, 2010. – 239 с.
4. Баландина, О. В. Кадровые стратегии российских компаний и технологии управления персоналом [Текст]: учебник / О. В. Баландина. – М. : ИД «АТиСО», 2012. – 66 с.
5. Веснин, В. Р. Основы менеджмента: [Текст] Учебное пособие / В. Р. Веснин. - М.: Проспект, 2010. – 306 с.
6. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2008. – 688 с.
7. Виханский, О.С. Менеджмент: [Текст] Учебное пособие / О.С Виханский. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 576 с.
8. Гиппенрейтер, Ю. Б. Управление и организация [Текст]: учеб. для высш. учеб. заведений / Ю. Б. Гиппенрейтер. -М.: Гардарики, 2010.-496 с.
9. Гительман, Л. Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению [Текст]: учеб. для высш. учеб. заведений / Л. Д. Гительман. - М.: Дело, 2011. – 396 с.
10. Говорова, Н. А. Управление персоналом организации [Текст]: учебно-методический комплекс / Н. А. Говорова. – М. : ИД «АТиСО», 2010. – 71 с.

11. Гозман, Л. Я. Менеджмент отношений [Текст]: учеб. для высш. учеб. заведений / Л. Я. Гозман. - М.: Гардарика, 2010. - 580 с.
12. Демин, Ю. М. Управление кадрами в кризисных ситуациях [Текст] / Ю. М. Демин. – Спб. : Питер, 2004. – 224 с.
13. Дряхлов, Н. И. Социология труда [Текст]: учеб. для высш. учеб. заведений / Н. И. Дряхлов - М., издательство Московского университета, 2010. – 222 с.
14. Захаров, В. Я. Антикризисное управление. Теория и практика [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Под ред. В. Я. Захарова.– М. : ЮНИТИДА-НА, 2010. – 319 с.
15. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст]: учебник / А. Я. Кибанов. – М. : Проспект, 2012 – 64 с.
16. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 638 с.
17. Коженцев, Ю. Т. Требования к системам управления [Текст]: учебное пособие / Ю. Т. Коженцев - М: Академия, 2009 г. - 199 с.
18. Коробко, В. И. Основы менеджмента [Текст]: учеб пособие / В. И. Коробко - М.: Академия, 2012.- 303 с.
19. Марш, Дж. Справочник по методам непрерывного улучшения: практикум для достижения организационного превосходства [Текст]: учебное пособие / Дж. Марш - М.: Приоритет, 2011. – 312 с.
20. Немов, Р. С. Организация производства [Текст]: учеб. для высш. учеб. заведений / Р. С. Немов. – Ростов н/Д.: Феникс, 2011.- 369 с.
21. Разин, В. М. Управление процессами: теория и практика [Текст]: учеб. для высш. учеб. заведений / В. М. Разин. - Ростов н/Д: Феникс, 2009.- 462 с.
22. Руденский, У. В. Адаптация как социологический процесс [Текст]: учебное пособие / У. В. Руденский - М: Юнити, 2013.-327 с.

23. Самыгин, С. И. Управление персоналом [Текст] / под ред. С. И. Самыгина – серия «Учебники, учебные пособия». – Ростов н/Д : ФЕНИКС, 2010. – 512 с.

24. Титоренко, Г. А. Инновационные технологии управления [Текст]: учебное пособие / Г. А. Титоренко - М: Юнити, 2010.-396 с.

25. Титоренко, Г. А. Технологии управления [Текст]: учеб. для высш. учеб. заведений / Г. А. Титоренко. – Ростов н/Д: Феникс, 2010.-275 с.

26. Чуфаровский, Ю. В. Управление персоналом [Текст]: учеб. для высш. учеб. заведений / Ю. В. Чуфаровский. - Чебоксары: КЛИО, 2010. – 562 с.

27. Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии [Текст]: учебное пособие / Г. И. Шепеленко – М.: Финансы и Статистика, 2010.-301 с.

28. Шибутани, Т. А. Управление персоналом [Текст]: учеб. для высш. учеб. заведений / Т. А. Шибутани. – СПб.: Интел-Синтез, 2011.- 406 с.

Источники двух авторов:

29. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]: учебник / М. Армстронг; пер. с англ. Под ред. С. К. Мордвинова. - СПб. : Питер, 2010. – 847 с.

30. Виханский, О. С., Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст]: учеб. для высш. учеб. заведений / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - М.: МГУ, 2010.

31. Майерс, Д. Социальная адаптация [Текст]: учеб. для высш. учеб. заведений / Д. Майерс; Пер. с англ. под ред. А. А. Зубова. - С/Пб.: Оптима, 2013. - 450 с.

32. Огородников, В. И. Организационно-штатная деятельность сотрудников кадровых служб в органах и учреждениях УИС [Текст] / В. И. Огородников, А. Ю. Долинин. – Рязань : ПКЦ «Таваксай», 2010. – 175 с.

33. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности [Текст]: учеб. пособие для вузов / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М. : Экзамен, 2010. – 256 с.

34. Столяренко, Л. Д. Психология управления [Текст]: Учеб. для высш. учеб. заведений / Л. Д. Столяренко, С. И. Самыгин - Ростов н/Д: 2010. - 461.

Источники трех авторов:

35. Долженкова, Ю. В. Аутплейсмент как инструмент повышения занятости высвобождаемых работников [Текст] / Ю. В. Долженкова; Под ред. Тургаева А. С., Ключева А. В. – СПб. : Изд-во «ЗАГС», 2010. – с. 225-229.

36. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом [Текст] / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, Ю. В. Малинин. – М. : Юрайт, 2014. – 389 с.

37. Сотников, С. И. Инновационные технологии регулирования движения персонала в условиях экономической нестабильности [Текст] / С. И. Сотникова, Е. В. Маслов, Д. С. Константинова. – Новосибирск : НГУЭУ, 2010. – 279 с.

Статьи из журналов и газет:

38. Денисова, А. В. Система ключевых стратегических показателей (ССП) эффективности службы управления персоналом [Текст] / А.В. Денисова // Управление персоналом. – 2011. – № 2

39. Дряхлов, Н. И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе [Текст]: / Н. И. Дряхлов // СОЦИС: Социологические исследования.- 2011.- № 12. - с. 87-92.

40. Реймаров, Г. А. Комплексная оценка персонала [Текст] / Г. А. Реймаров, В. В. Ионов, Н. П. Соловьев // Управление персоналом № 7. – 2011

41. Свистунов, В. Современные подходы к оценке текучести персонала [Текст] / В. Свистунова, М. Тюленева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. – № 6.

42. Синявец, Т. Системный подход к контроллингу персонала [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 11.94

43. Тонконог, М. С. Аутплейсмент как направление корпоративной социальной ответственности [Текст] / М. С. Тонконог // Труд и социальные отношения. – 2013. – № 8 (110). – с. 31-40.

44. Тонконог, М. С. Бюджетирование затрат на проект внутреннего аутплейсмента [Текст] / М. С. Тонконог // Кадровик. – 2014. – № 12. – с. 130-138.

Нормативные документы:

45. РД СМК АДК-009-2009. Управление процессами. Общие положения. [Текст]

46. РД СМК АДК-034-2009-0. Порядок разработки положения о структурном подразделении предприятия и должностных инструкций на руководителей, специалистов и служащих [Текст]

47. РД СМК АДК-040-1-2012. Технологии управления персоналом. Порядок разработки положений по управлению персоналом [Текст]

48. Трудовой Кодекс Российской Федерации. [Текст]– М. : Проспект, КноРус, 2014.

Ресурсы удаленного доступа:

49. Александрова, А. Аутплейсмент для сохранения лица [Текст] / А. Александрова // Биржа плюс. - 2009. - № 2. - Режим доступа: <http://www.birzhaplus.ru/kariera/?47884>

50. Аутплейсмент как инструмент управления процессом высвобождения персонала [Текст] // Кадрово-правовое агентство «Эксперт». — Режим доступа: http://www.staffexpert.ru/up/Article/?article_id=333.

51. Закон Российской Федерации от 19 апреля 1991 г. N 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» [Текст] // Информационно-правовой портал ГАРАНТ. — Режим доступа: <http://base.garant.ru/10164333/>

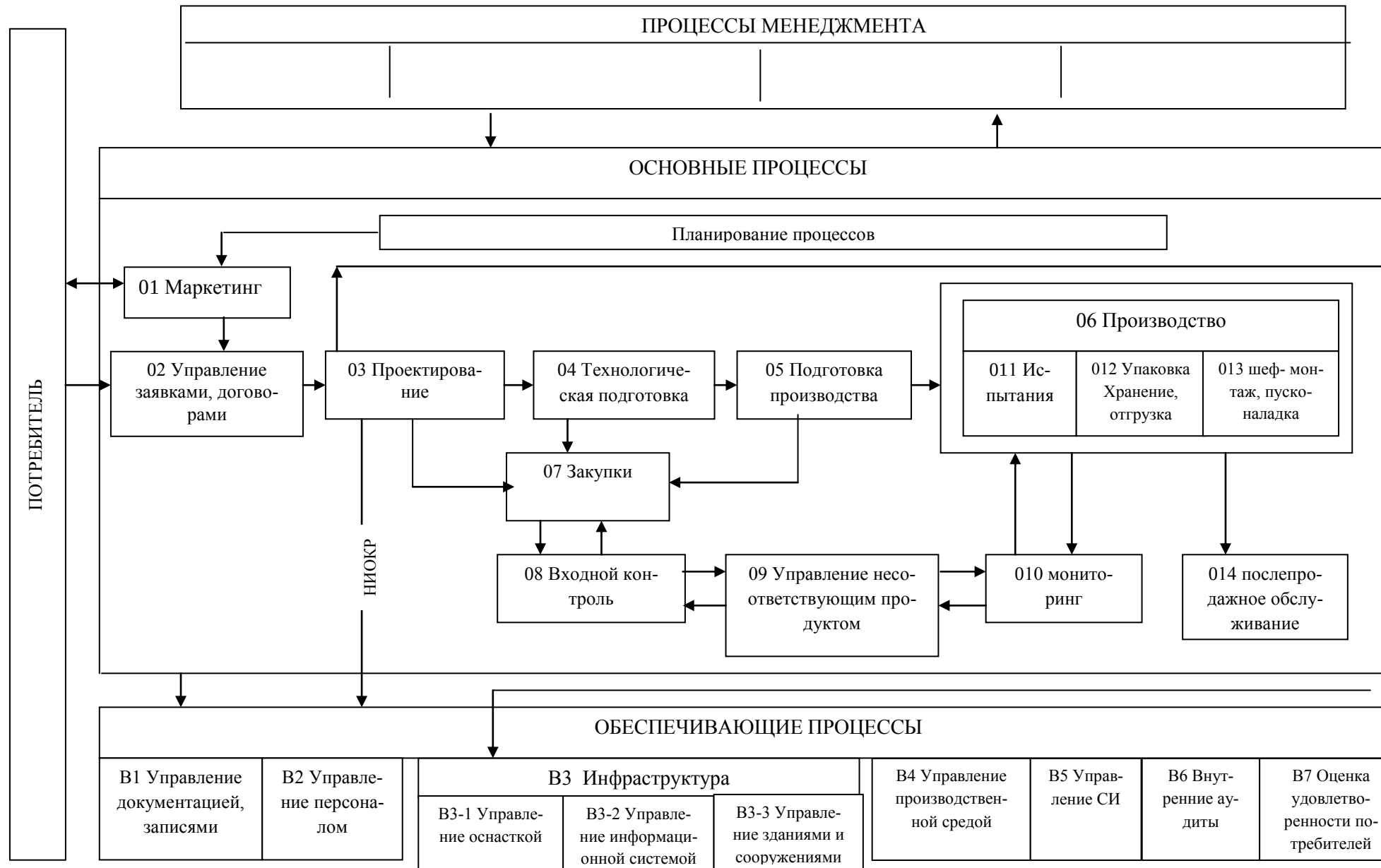
52. Линдеберг, Т. Аутплейсмент : в теории и на практике [Текст] / Т. Линдеберг. – М, 2014. - Режим доступа: <http://finam.info/news/autpleysment-v-teorii-i-na-praktike/>.

53. Постановление Совета Министров – Правительства Российской Федерации от 5 февраля 1993 г. N 99 «Об организации работы по содействию занятости в условиях массового высвобождения» [Текст] // 124 Информационно-правовой портал ГАРАНТ. - Режим доступа: <http://base.garant.ru/100271/>

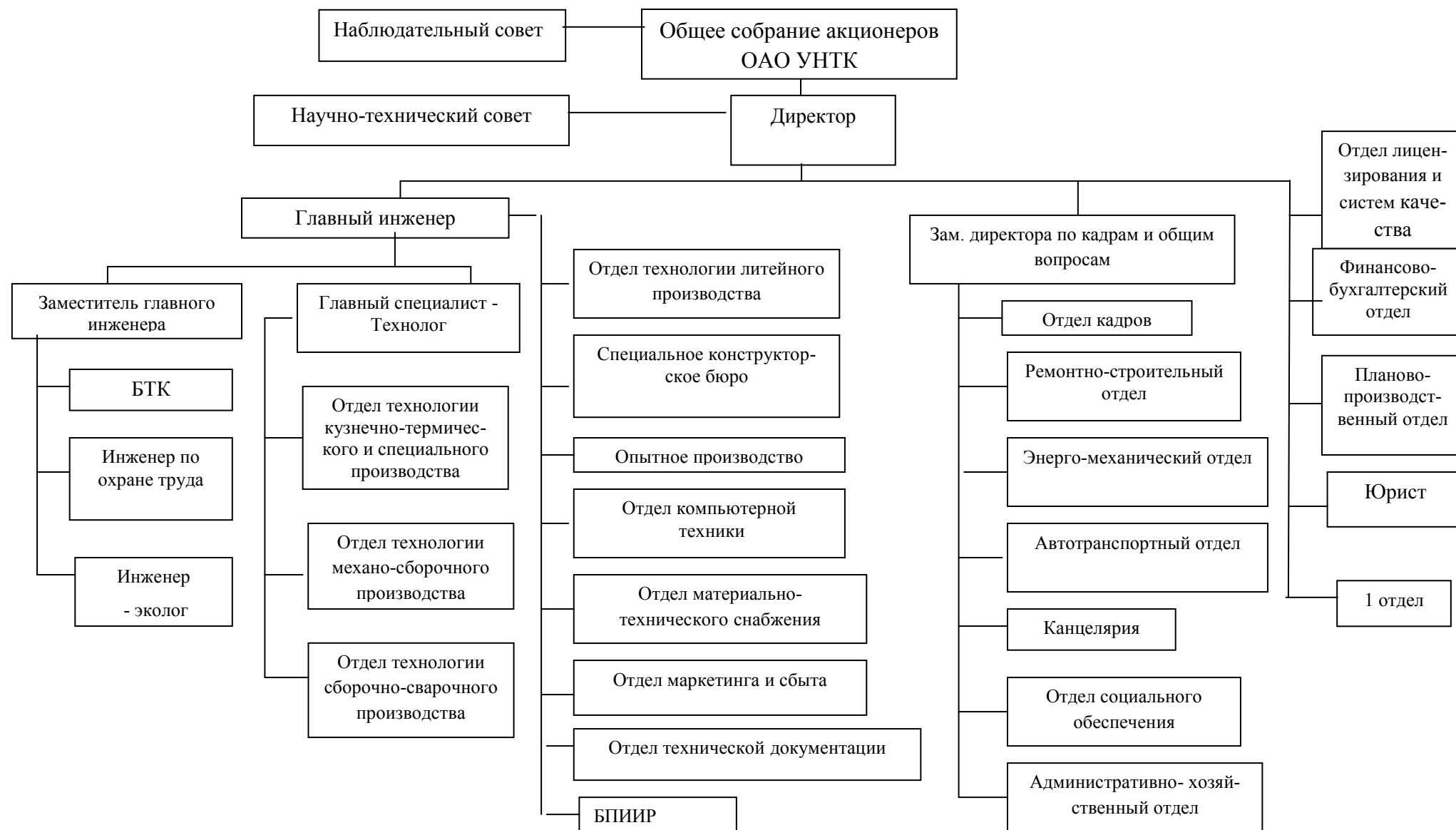
54. Словарь HR-терминов, HR-гlossарий [Текст]. — Режим доступа: <http://hrm.ru/>.

Приложение 1

Модель процессов СМК ОАО УНТК



Приложение 2
Организационная структура ОАО «УНТК»



Анкета для оценки системы управления персоналом

Уважаемые работники ОАО «УНТК»!

Просим вас ответить на вопросы данной анкеты. Ваше мнение позволит улучшить систему управления персоналом! Анкета анонимная.

вопрос	ответ
осведомлен ли персонал предприятия о его планах?	
участвует ли персонал предприятия в получении части прибыли?	
как предприятие распределяет полномочия и устанавливает ответственность с помощью составления рабочих инструкций?	
как предприятие определяет потребность в кадрах на перспективу?	
сколько работников выполняет точно такую же работу, как и 5 лет назад?	
какова процедура приема на работу?	
какая часть персонала не прошла обучение за последние 2 года?	
как изменился уровень травматизма и пропусков по болезни?	
как оценивается работа по регулированию оплаты труда на предприятии?	
осведомлен ли персонал предприятия о его планах?	

СПАСИБО!

Диагностический опросник социально-психологического климата
работников ОАО «УНТК»

Инструкция: Уважаемые коллеги! Просим вас выразить ваше мнение по ряду вопросов, связанных с вашей работой и коллективом, в котором вы трудитесь.

Прежде чем ответить на каждый вопрос, внимательно прочитайте все имеющиеся варианты ответов на него и поставьте крестик против того ответа, который соответствует вашему мнению. Заполняйте анкету самостоятельно.

1. Предположим, что по каким-либо причинам вы временно не работаете, вернулись бы Вы на свое нынешнее место работы?

да	нет	не знаю
☐	☐	☐

2. Оцените, пожалуйста, по 5-бальной шкале степень развития перечисленных ниже качеств у Вашего руководителя: 5 – качество развито очень сильно, 1 – качество совсем не развито.

качество	оценка
Трудолюбие	
Общественная активность	
Профессиональные знания	
Забота о людях	
Требовательность	
Отзывчивость	
Общительность	
Способность разбираться в людях	
Справедливость	
Доброжелательность	

3. Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны?

Большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди	☐
В нашем коллективе есть всякие люди	☐

Большинство членов нашего коллектива – люди малопрятные	
---	--

4. Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. Цифра 1 характеризует коллектив, который Вам очень нравится, а 9 – коллектив, который Вам очень не нравится. В какую клетку Вы поместили бы свой коллектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

5. Какая атмосфера преобладает обычно в Вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9 – наоборот, атмосфере взаимопонимания, взаимного уважения. В какую из клеток Вы поместили бы свой коллектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

6. Как Вы думаете, если бы Вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы Вы встречаться с членами Вашего коллектива?

да	затрудняюсь ответить	нет

7. Укажите, пожалуйста, в какой степени Вы удовлетворены различными условиями Вашей работы?

условие	не удовлетворен	трудно сказать	удовлетворен
состояние оборудования			
Равномерность обеспечения работой			
санитарно-гигиенические условия			
отношения с непосредственным руководителем			
Возможность повышения квалификации			
Разнообразие работы			

Анкета для работников пенсионного и предпенсионного возраста

Укажите, по каким темам вы бы хотели пройти курс лекций (в выбранном варианте поставьте «галочку»):

правовые нормы и положения, связанные с выходом на пенсию	
консультации относительно продолжения трудовой деятельности вне и внутри организации	
консультации, связанные со здоровьем	
экономические аспекты дальнейшей жизни	
возможности построения активного досуга	
психологическая помощь	

Форма на работника, планируемого к выходу на пенсию

Ф.И.О. работника _____

Дата рождения	
Общий трудовой стаж	
Трудовой стаж на ОАО «УНТК»	
Должность на момент выхода на пенсию	
Предыдущие должности	
Наличие грамот и других вознаграждений	
Курсы повышения квалификации (если есть)	
Возможность привлечения в качестве наставника	
Контактные данные	
Дополнительная информация	

Положение о высвобождении персонала ОАО «УНТК» при
выходе на пенсию

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение регламентирует адаптацию персонала ОАО «УНТК» (далее – Общество) при выходе на пенсию.

1.2. Адаптация – это комплексный процесс профессиональной и социальной ориентации работника по отношению к должности, рабочему месту, профессии, коллективу, организации, сложившейся жизненной ситуации.

1.3 Для смягчения социальной напряжённости при высвобождении персонала достигшего пенсионного возраста данным Положением регламентируется реализация перечня мероприятий «Важный шаг».

1.4 Целью является подготовка сотрудников предпенсионного возраста ОАО «УНТК» к выходу на заслуженный отдых (на пенсию) в виде оказания им организационно-психологической помощи.

1.5 Функция контроля реализации перечня мероприятий «Важный шаг» возлагается на зам. директора по кадрам и общим вопросам ОАО «УНТК».

1.6 Непосредственная организация мероприятий возлагается на начальника отдела кадров.

В обязанности начальника отдела кадров входят следующие функции:

- 1) формирование общего Списка сотрудников, которым предстоит выход на пенсию в течение года (по форме Приложения 6);
- 2) на основании Списка комплектация группы с учётом категорий должностей;
- 3) определение даты начала реализации мероприятий;
- 4) оповещение непосредственных участников и их руководителей о начале реализации мероприятий;
- 5) разработка курса «Отношения пенсионера со своим предприятием»;

6) согласование курса «Вопросы оформления пенсии» и дат проведения с представителем Пенсионного Фонда;

7) согласование курса «Медицинские формы страхования для пенсионеров» и дат проведения с представителем Страховой медицинской компании «Астрамед-МС»;

8) согласование курса «Построение активного досуга» и дат проведения с представителями кружков «Обновление», «Садовод», с представителем клуба любителей игры в шахматы, с представителем группы «Оздоровление», лыжной секции;

9) согласование курса «Счастливая психология выхода на пенсию» дат проведения с представителем Центра социально-психологической помощи «Грань»;

10) формирование банка данных о выбывающих работниках, которых можно привлечь в качестве наставников/консультантов для молодых специалистов;

11) формирование банка молодых специалистов по должностям, которым необходимы наставники;

12) контроль за созданием и обновлением специальной странички на корпоративном сайте «Совет ветеранов»;

13) создание банка вакансий для пенсионеров на корпоративном сайте Начальник отдела кадров совместно со Службой занятости.

1.7 На начальник отдела компьютерной техники возлагается функция создания специальной странички на корпоративном сайте «Совет ветеранов» в рамках реализации мероприятий «Важный шаг».

1.8 Ознакомление работников с данным Положением возлагается на начальника отдела кадров.

2. Программа «Важный шаг»

2.1 Мероприятия и даты:

Мероприятия	Период реализации
Формирование общего Списка сотрудников, которым предстоит выход на пенсию в течение года (по форме Приложения 6)	до 11 мая
На основании Списка комплектуются группы с учётом категорий должностей	до 20 мая
Оповещение непосредственных участников и их руководителей о начале реализации мероприятий	до 31 мая
Курс «Отношения пенсионера со своим предприятием»	Июнь: 22,23,24 недели
Курс «Вопросы оформления пенсии»	Июнь: 25,26 недели Июль: 27,28 неделя
Курс «Медицинские формы страхования для пенсионеров»	Июль: 29, 30 недели
Курс «Построение активного досуга»	Август: 31,32,33 недели
Курс «Счастливая психология выхода на пенсию»	Август: 34,35 недели
Формирование банка данных о выбывающих работниках, которых можно привлечь в качестве наставников/консультантов для молодых специалистов	до 31 мая
Формирование банка молодых специалистов по должностям, которым необходимы наставники	до 31 мая
Создание специальной странички на корпоративном сайте «Совет ветеранов», где появляется вся актуальная информация о курсах, корпоративных мероприятиях, контактных лицах и т.д.	до 31 мая
Создание банка вакансий для пенсионеров на корпоративном сайте	В течение года

2.2 Занятия по каждому курсу проводятся 1 раз в неделю для каждой сформированной группы.

2.3 Время и дату начальник отдела кадров сообщает накануне в соответствии с договоренностью с лекторами.

2.4 Руководители подразделений Компании назначаются ответственными за явку сотрудников на занятия.

2.5 Реализация перечня мероприятий проходит ежегодно по мере высвобождения сотрудников.

Опросник для увольняющихся по собственному желанию

Укажите основную причину увольнения с данной работы (в выбранном варианте поставьте «галочку»):

Причины увольнения	
неудовлетворенность условиями труда	
неудовлетворенность заработной платой	
неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе	
неудовлетворенность непосредственным руководителем	
смена места жительства	
неудовлетворенность характером работы	
отдаленность места работы	
соглашение сторон	
Другое (уточнить)	

Что вам больше всего нравится в работе ОАО «УНТК» _____

Что вам меньше всего нравится в работе ОАО «УНТК» _____

Дополнения _____