**Указания по выполнению расчетно-графического задания (работы)**

по дисциплине «Организация трудовой деятельности»

Работа выполняется на примере организации, в которой работает студент (или имеет доступ к информации), (сфера ее деятельности, форма собственности и численность ее работников не ограничиваются).

Структура РГЗ и содержание каждого раздела:

В *первом разделе* *РГЗ* необходимо дать краткую характеристику организации (объем не более 3-4 страниц), выбранной для анализа:

- сфера основной деятельности;

- история становления предприятия (год основания, основные изменения в деятельности);

- положение на рынке (доля рынка, основные конкуренты и т.д.);

- краткое описание производственного процесса;

- организационная структура организации.

Во *втором разделе* необходимо провести анализ кадровой обеспеченности в динамике за несколько лет с обязательным аналитическим обзором полученных данных. Результаты представляются в табличном виде.

В *третьем разделе* рекомендуется кратко охарактеризовать организацию труда в организации по всем подсистемам. Необходимо обозначить проблемные моменты в организации трудовой деятельности отметить негативные последствия их наличия для организации.

В *четвертом разделе* студент оценивает экономический ущерб организации, вследствие текучести кадров, согласно методике, представленной в задании.

*Пятый раздел* содержит материал по разработке диагностического инструментария на оценку потенциальной текучести (анкеты, структуру опроса и т.д.). Разработанная анкета размещается в приложение к РГЗ.

В заключительном разделе студентом на основе анализа разрабатываются практически приемлемые и эффективные пути решения проблемы по регулированию текучести кадров организации; обосновываются конкретные мероприятия и рекомендации пригодные для практического использования. Рекомендации должны иметь обоснование и информацию о ресурсном обеспечении их реализации.

В *заключение* приводятся:

* краткие выводы по результатам выполненной работы;
* предложения по использованию результатов;
* общая оценка эффективности от фактического или возможного, гипотетического использования результатов работы;
* прогноз развития проблемной ситуаций в организации.

 Оцениваемые параметры – точность расчетов и глубина проработки управленческих решений.

**Задания на РГЗ (Р)**

# Методика оценки экономического ущерба предприятия вследствие текучести кадров

Оценка экономического ущерба предприятия вследствие текучести кадров включает четыре этапа. На первом этапе проводится анализ кадрового состава в целом по предприятию и в разрезе отдельных структурных подразделений (категорий работников, профессиональных групп) в динамике за несколько лет; далее определяется нормативный коэффициент текучести кадров; на третьем этапе выясняются структура и величина ущерба, вызванного движением персонала, на заключительном этапе обосновывается набор мероприятий по устранению (регулированию) излишней текучести кадров в рамках выявленном на четвертом этапе суммы. Дадим пояснения к реализации каждого из этапов.

*Этап 1. Анализ движения персонала предприятия.*

Персонал предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены через его движение, как за рамки предприятия, так и различного рода перемещения внутри. Под *движением кадров* предприятия будем понимать совокупность всех случаев поступления на предприятие работников извне и всех случаев выбытия за пределы предприятия, а также внутриорганизационных перемещений.

*Движение кадров* делится на две группы: *внешнее* и *внутреннее*.

Оценить внешнее движение персонала возможно с помощью набора коэффициентов, таких как:

* Общий коэффициент оборота кадров;
* Частные коэффициенты оборота кадров: коэффициент оборота по приему и коэффициент оборота по выбытию кадров;
* Коэффициент сменяемости кадров;
* Коэффициент стабильности кадров;
* Коэффициент фактический текучести;
* Коэффициент потенциальной текучести;
* Коэффициент действенности (фактической реализации желания уволится);
* коэффициент интенсивности текучести.

*Общий коэффициент оборота кадров* (Ко) определяется как отношение суммы числа принятых (Чпр) и уволенных (Чу) работников к среднесписочному (Чс) числу работников предприятия:

;

*Частные коэффициенты оборота кадров* измеряются соответственно отношением количества принятых (оборот по приему – Коб.пр) или количества уволенных (оборот по увольнению – Коб.ув.) за определенный период к среднесписочной численности работающих:

; 

*Коэффициент сменяемости кадров* исчисляется как отношение меньшего из числа принятых или уволенных к среднесписочной численности работников. Например, если на предприятии при среднесписочной численности работающих в 1500 человек в течение года уволено 250 человек, а принято 350, то коэффициент сменяемости составит 16,6%.

*Стабильность кадров* принято характеризовать долей лиц, работающих продолжительный срок на данном предприятии, в общей численности работников. Коэффициент стабильности кадров рассчитывается, как доля рабочих со стажем работы на предприятии в пять и более лет в общей численности работающих.

*Встречается и иной способ определения коэффициента стабильности. Для оценки уровня стабильности трудового коллектива ведется статистический учет таких показателей, как:*

* число прогулов;
* число случаев опозданий на работу;
* число преждевременного ухода с работы (до окончания рабочего дня);
* число нарушений времени установленных перерывов в работе;
* число нарушений общественного порядка, повлекших за собой административные санкции;
* число рекламаций на бракованную продукцию;
* число жалоб клиентов, покупателей;
* число выходов из строя технологического оборудования и др.

В качестве обобщенного показателя стабильности используется коэффициент стабильности, рассчитываемый по следующей формуле:



где п - число учитываемых видов нарушений трудовой и технологической дисциплины; Np - общая (среднесрочная) численность членов трудового коллектива; Дi - число нарушений i-го вида.

Эмпирическая нормативная величина коэффициента стабильности находится в пределах 0< Кст<1.

Систематический учет приведенных показателей и их анализ в динамике позволяют установить нормативное значение общего показателя стабильности, определить общую тенденцию роста или снижения данного показателя и выявить подразделения, вносящие наибольший вклад в общую нестабильность, а также наиболее распространенные виды нарушений. Это дает возможность выработки мероприятий профилактического характера.

*Коэффициент текучести кадров* - отношение числа уволенных работников предприятия за анализируемый период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и т.п. т.е. причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период.

Коэффициенты текучести рассчитываются как в целом по предприятию, так и в разрезе отдельных структурных подразделений. Для определения коэффициента фактической текучести пользуются данными аналитического учета движения персонала (таблица 1). Источников информации является документация, отражающая движение персонала на предприятии: приказы о найме и увольнении, акты и служебные записки, договора с кадровыми агентствами и пр.

Таблица 1 – Движение персонала за период (месяц, квартал, год)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Структурное подразделение (категории работников; профессиональные группы) | Численность на начало периода, чел. | Принято, в т.ч. из источников, чел. | Уволено, в т.ч. по причинам, чел. | Численность на конец периода, чел. |
| Служба занятости | Кадровые агентства | Учебные заведения | Через СМИ (собственный найм) | Собственное желание | Сокращение численности | Выход на пенсию | Истечение срока договора |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |

*Коэффициент фактической текучести* (Кфакт.тек.) рассчитывается по формуле:



*Коэффициент потенциальной текучести* (Кпотен.тек.) рассчитывается по формуле:

, где

*Чнеудовлетворенных*  - численность работников, не удовлетворенных различными аспектами работы на предприятии и имеющих желание уволиться. Основания для неудовлетворенности работой на предприятии могут быть:

* Неполное использование профессионально-личностных возможностей работника;
* Отсутствие профессионального роста и карьерного продвижения;
* Низкий уровень оплаты труда;
* Неудовлетворенность режимом труда;
* Проблемы в межличностных отношениях с сотрудниками коллектива и др.

При детальном анализе причин текучести можно говорить о разной мере неудовлетворенности (силе) работников и, соответственной, разной мере готовности покинуть предприятие. Данный коэффициент, как правило, рассчитывается по каждому основанию, вызывающему неудовлетворенность сотрудника работой на предприятии. Такое детальное изучение причин неудовлетворенности работников необходимо, для выявления тех, устранение которых на данном предприятии не представляется возможным.

Для диагностики числа работников потенциально намеренных сменить место работы, как правило, используются данные анкетных опросов или включенного наблюдения.

Для прогнозирования реальности перерастания потенциальной текучести в фактическую, особенно в разрезе отдельных причин текучести используется коэффициент действенности.

*Коэффициент действенности*(реализации желаний) (Кдейств.):

Кдейств. = Кфакт./ Кпот.тек

При изучении текучести кадров интерес представляет измерение ее величины не только по предприятию в целом, но и по отдельным его структурным подразделениям (цехам, отделам, службам), группам работников. *Коэффициенты, характеризующие уровень текучести в отдельных подразделениях или группах работников, называются частными коэффициентами текучести.* Расчет частных коэффициентов текучести осуществляется аналогично расчету общего показателя.

Для сравнения уровня текучести у различных категорий персонала применяется *коэффициент интенсивности текучести* (Кинтенс.)

Кинтенс.= Дсж./Дсс., где

Дсж.- доля данной категории работников в общей численности, уволившихся по собственному желанию;

Дсс. - доля данной категории работников в общей численности работников предприятия.

Коэффициент показывает, во сколько раз текучесть работников исследуемой группы выше (ниже), чем в целом по предприятию. Использование этого показателя имеет большое значение для изучения социальных, демографических, профессиональных и других особенностей текучести. Сравнивая коэффициенты интенсивности текучести по отдельным категориям персонала, можно выяснить те из них, где проблема текучести стоит наиболее остро.

К *внутреннему движению кадров* относятся: межцеховое движение; межпрофессиональная подвижность; квалификационное движение и переход работников в другие категории. Рассмотрим каждое из них:

*межцеховое движение* - перемещение рабочих между цехами, отделами и другими подразделениями предприятия. В основе такого вида движения лежат технические изменения в производстве, организационные перестройки, перестановки одних рабочих в результате выбытия с предприятия других, а также такие факторы, как неудовлетворенность условиями и организацией труда и быта, отношениями с администрацией или с коллективом, желание работать в другом подразделении рядом с друзьями и т.д.;

*межпрофессиональная подвижность* - переход к новой профессии. Этот вид перемещений может быть связан как с техническим прогрессом, так и с реализацией личных интересов;

*квалификационное движение* - переход от одного разряда к другому в пределах существующей тарифной системы;

*переход рабочих в другие категории* (специалисты, служащие). Движение из одной категории в другую реализуется в рамках деления работников предприятия на учетные категории персонала (рабочие, руководители, специалисты и т.д.), в общем отражающие социально – экономические различия в положении этих работников, в частности различия в содержании труда.

*Общий внутрифирменный* оборот работников можно измерить с помощью коэффициента, который определяется как отношение числа работников, принявших участие во внутрифирменном движении независимо от числа совершенных изменений в их позициях, к среднесписочной численности.

Проведенный анализ кадрового состава в целом по предприятию и в разрезе отдельных структурных подразделений (категорий работников, профессиональных групп) в динамике за несколько лет позволяет отразить динамику движения персонала и перейти к обоснованию нормативного коэффициента текучести кадров для данного предприятия или отдельного структурного подразделения.

*Этап 2. Определение нормативного коэффициента текучести кадров.*

В литературных источниках нормативный коэффициент текучести изменяется в пределах от 3% до 10% в год (влияет и сфера деятельности и стадия жизненного цикла организации). Практики говорят о том, что нормативный коэффициент текучести может быть иным (иногда называются значения более 50% в год). Мнения специалистов расходятся.

Очевидно, что полнейшее устранение текучести кадров не возможно и, более того, нежелательно. Последствия низкой текучести кадров проявляются в «застойных» явлениях тормозящих развитие организации, а также косвенно свидетельствуют о низкой профессиональной мобильности сотрудников. Возникает дилемма: с одной стороны текучесть приводит к целому ряду негативных последствий, с другой стороны, она, во-первых, неустранима, во-вторых, необходима. Речь может идти о допустимом уровне текучести.

Любое движение персонала сопровождается издержками. Для определения допустимого уровня текучести кадров необходимо сопоставить две группы затрат: с одной стороны, затраты на замену специалистов и доведение их профессионализма до стандартов предприятия, с другой, определить потери вследствие ухода сотрудников. Допустимый уровень текучести кадров устанавливается как в целом по предприятию, так и для отдельных подразделений, категорий работников, должностей.

*Этап 3. Определение структуры и величины ущерба, вызванного движением персонала [10,Скавитин А.].*

Следует отметить, что это один из наиболее важных, но в то же время трудоемких этапов. Трудоемкость процесса связана с организацией сбора информации. Для обобщенной оценки экономических потерь необходимо:

* привлечение информации с разных служб предприятия;
* проведение процедур фотографии рабочего времени;
* установление и регулирование трудовых норм;
* разработка инструментария анкетного опроса и пр.

Все это накладывает отпечаток на достоверность полученных данных.

В структуру ущерба, вызванного текучестью кадров, можно включить четыре основные группы потерь:

*1. Потери, вызванные увольнением персонала.*

1.1. Выплаты выходных пособий увольняющимся работникам (если они производились). Увольнение работников по разным основаниям несет различную нагрузку на денежные выплаты предприятия сотрудникам.

1.2. Потери по судебным издержкам, в связи с незаконным увольнением, последующим восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула. Эта статья потерь может быть весьма значительной. Судебная практика показывает, что иски о восстановлении в должности на прежнем месте работы сотрудника, удовлетворяются довольно часто.

1.3. Потери, вызванные оформлением процедуры увольнения. Потери, в связи с затратами рабочего времени, определяются: Стоимость часа работы лиц, причастных к оформлению увольнения (руб.)\*Продолжительность процесса увольнения (час.) \* Число увольняемых сотрудников (чел.)

*2. Потери производительности сотрудников.*

2.1.Потери от простоя рабочего места определяются через временной интервал между увольнением - сотрудника и принятием нового работника, в течение которого вакантное рабочее место не производит продукцию:

Потери от простоя рабочего места = Выработка (руб.) по рабочему месту\* число дней простоя\* число вакантных рабочих мест;

В структуре ущерба эта группа потерь в современных условиях является незначительной, т.к. предприятия стремятся любыми способами не допустить простоя. Но в ряде случаев она может стать существенной. Как правило, ликвидация простоя достигается за счет работы сверхурочно. Согласно динамике работоспособности сотрудника в течение смены в фазе «снижения работоспособности», (именно в этой фазе находится сотрудник при работе сверхурочно) часто наблюдаются снижение выработки, рост числа брака, травматизм. Эти последствия легко перевести в потери.

2.2. Потери в производительности труда сотрудников перед увольнением.

Принятие решения об увольнения сказывается на снижении производительности труда сотрудника, решившего покинуть организацию. Причем, по мере закрепления этого решения у сотрудника снижение трудовой отдачи сильнее. По нашим данным, в среднем, в первый месяц (пока решение об увольнении не окрепло) фиксируется снижение трудовой отдачи от 7-15%, во второй месяц 10-20%.

2.3. Потери в производительности труда сотрудников в период адаптации.

Завершение адаптации сотрудника в организации наступает тогда, когда он выходит на заданный уровень производительности труда, трудовой отдачи и эти показатели должны достигать устойчивых значений. Чем лучше организовано приспособление работника организации и рабочему месту, тем быстрее наступает выход сотрудника на заданные показатели. В среднем для массовых профессий можно привести такие значения. Снижение выработки в первый месяц адаптации 15-9%, во второй – 10-5%.

Определение снижение выработки у сотрудников в период адаптации и увольнения определяются по результатам фотографии рабочего дня, анализа норм вработки, аттестации.

2.4. Потери в производительности труда сотрудников в период обучения с отрывом от производства определяются: Продолжительность обучения (дн.)\* среднедневную выработку (руб.)

*3. Потери, вызванные поиском, отбором и наймом новых сотрудников.*

3.1. Затраты по организации профессионального отбора могут включать:

- средства на проведение анализа содержания работ и разработку моделей должностей.

3.2. Затраты на разработку диагностического инструментария по определению меры профессиональной пригодности кандидата должности;

3.3.Средства на размещение информации о вакансиях, оплату услуг кадровых агентств осуществляющих  подбор персонала.

3.4. Затраты на проведение процедуры найма работников на вакантное рабочее место:

3.4.1. Затраты, в связи с проведением профессионального отбора, определяются через потери рабочего времени сотрудников, причастных к профессиональному отбору: Стоимость часа работы лиц, причастных к проведению процедуры (руб.)\*Продолжительность процедуры (час.) \* Число отбираемых сотрудников (чел.).

3.4.2. Затраты, вызванные оформлением принятых на работу (затраты рабочего времени работников кадровой службы, осуществляющих данное оформление, и финансовые затраты на эту процедуру);

*4. Потери на обучение принятого на работу сотрудника:*

4.1 Затраты на проведение трудовой адаптации работника,

4.2 Затраты на организацию и проведение обучения на рабочем месте (наставничество, самообучение, помощь коллег по работе и др.);

4.3.Затраты на обучение с отрывом от производства (стоимость курсов, тренингов и т.д.).

Суммируя затраты по всем группам потерь, определяют итоговую величину ущерба предприятия вследствие текучести кадров. Эта сумма является определяющей при обосновании стоимости мероприятий по регулированию текучести кадров до приемлемого для предприятия уровня. Размер убытков вследствие текучести кадров, необходимо сопоставить с затратами на реализацию мероприятий по ее устранению.

*Этап 4. Диагностика причин текучести кадров на предприятия.*

Информация, полученная в ходе реализации данного этапа является основанием для обоснования мероприятий по доведению уровня текучести кадров до допустимого. Есть различного рода основания для увольнения сотрудников: по собственному желанию, в связи с переводом, окончание действия трудового договора, прогул без уважительных причин, за появление на работе в нетрезвом состоянии, по сокращению численности др. При анализе основания для увольнения «собственное желание» необходимо выявлять мотивационную структуру ухода сотрудника из организации. Она может складываться из различных причин, которые в свою очередь требуют различные мероприятия для устранения последствий. В качестве основных причин можно назвать следующие:

* неудовлетворенность уровнем оплаты труда;
* тяжелые и опасные условия труда;
* неприемлемый режим работы;
* отсутствие перспектив карьерного роста;
* низкие возможности для профессионального роста;
* не сложившиеся отношения с коллегами и руководством;
* неудобное месторасположение организации и др.

Выявить возможные причины увольнения работника по «собственному желанию» помогают заключительное интервью с увольняющимся и оценка потенциальной текучести. Для этого кадровая служба проводит анкетные опросы.

Существует связь между удовлетворенностью работой и потенциальной текучестью. *Удовлетворенность трудом – это состояние сбалансированности требований (запросов), предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, и субъективной оценки возможностей реализации этих запросов.* Это оценочное отношение человека или группы людей к собственной трудовой деятельности, различным её аспектам, важнейший показатель адаптации работника на данном предприятии.

Удовлетворенность работой – эмоциональная реакция работника на рабочую ситуацию; то, что удерживает работника в организации. Анализ многочисленных исследований социально-психологического феномена удовлетворенности работника трудом на предприятии позволяет выделить в нем два аспекта: общую удовлетворенность и частичную удовлетворенность. *Общая удовлетворенность - это удовлетворенность работой в данной организации в целом.* Довольно часто встречается ситуация, при которой работник удовлетворен своей работой вообще, но определенные ее стороны (например, сложности с городским транспортом) его не устраивают. Таких аспектов может быть много или мало. Если человек продолжает работать, не думая об уходе, то, значит, положительные аспекты работы, удовлетворяющие его, преобладают над отрицательными. Частичная удовлетворенность - это удовлетворенность отдельными аспектами работы в организации.

Удовлетворенность работой тесно связана с лояльностью персонала, преданностью работников своей организации, их желанием прилагать максимум усилий в ее интересах, разделять ее ценности и цели.

Изучая удовлетворенность работников, можно анализировать силу привязанности персонала к предприятию. Если ценный сотрудник балансирует на грани неудовлетворенности и готов в любой момент уволиться – это может быть опасно и следует изменить ситуацию. А если плохой сотрудник полностью удовлетворен работой и не собирается увольняться – это также недоработка службы управления персоналом. Данные об удовлетворенности персонала – это информация о кадровых рисках, а также основа для разработки мероприятий стимулирования и мотивации, поэтому владение инструментами диагностики меры удовлетворенности персонала организации является важным для менеджера.

*Разработка анкеты оценки уровня удовлетворенности работников основными факторами организации труда на предприятии.* Для диагностики потенциальной текучести кадров проводится анкетирование Пример анкет по диагностике потенциальной текучести и организационной приверженности работников представлен в приложении 3 и 4.

При выявлении потенциальной текучести на основе оценки меры удовлетворенности персонала необходимо:

*1. Определить генеральную выборку*, т.е. количество человек, которых необходимо опросить для того, что бы полученные результаты были достоверны и выводы исследования можно было бы распространять на все предприятие.

2. *Разработать анкету.* Для разработки анкеты необходимо определить факторы, влияющие на удовлетворенность. Условно факторы, формирующие общую удовлетворенность можно разделить на две группы: факторы, относящиеся к самой трудовой деятельности, и факторы, относящиеся к условиям трудовой деятельности. Последние, в свою очередь, также делятся на две группы: элементы (факторы), относящиеся к физическим условиям, и факторы, относящиеся к социально-психологическим условиям. Можно также использовать подход, при котором удовлетворенность делится на зоны. Условно выделяют следующие четыре зоны:

* Зона материальной удовлетворенности. Удовлетворенность работника материальной стороной работы. Включает в себя такие элементы как размер дохода, схему оплаты труда, состав соцпакета, удобство расположения компании, организация рабочего места и пр.
* Зона социальной удовлетворенности. Включает в себя удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами, руководством, социально-психологической атмосферой в коллективе, возможностями карьерного роста.
* Зона организационной удовлетворенности. В организационную зону входят вопросы организации процесса труда – грамотность постановки задач, полнота обратной связи, четкость взаимодействия подразделений, материальное обеспечение процесса труда и т.д.
* Зона удовлетворенности организационным имиджем. Данная зона имеет непосредственное отношение к социальной и организационной зоне и, по внутренней логике, должна рассматриваться внутри этих зон. Однако мы выделяем ее в отдельно исследуемое направление, поскольку такое рассмотрение позволяет получить ответ на вопрос о качестве внутреннего позиционирования компании.

Вопросы анкеты должны позволить выявить основные точки напряженности в отношениях работник- работодатель, в вопросах оценки и оплаты труда, карьерного продвижения.

*Используют различные типы вопросов и шкалирования ответов. Разрабатывается ключ анкеты.* Пример разработки ключа к анкете представлен в приложении 2. При составлении анкеты необходимо определить перечень наиболее характерных показателей и критериев их оценки. При этом на каждом конкретном предприятии наряду с основными показателями производственной ситуации (содержание труда, заработная плата и др.) возможны специфические факторы мотивации (различные социальные программы и т. д.).

Критериями оценки показателей могут служить следующие качественные характеристики. Каждому качественному критерию оценки удовлетворенности присваивается соответствующее числовое значение - коэффициент:

 совершенно удовлетворен (+1,0);

 удовлетворен (+0,5);

 затрудняюсь ответить (0,0);

 не удовлетворен (-0,5);

совершенно не удовлетворен (-1,0).

Суммарный показатель удовлетворенности - индекс удовлетворенности (Iуд) по каждому из факторов рассчитывается по формуле:


где n1, n2, n3, n4 - соответствующее число респондентов (внутри подразделения или профессиональной группы), объединенных по одному из четырех возможных вариантов ответов по шкале удовлетворенности. Ответы респондентов, не сумевших оценить фактор (характеристика по шкале удовлетворенности «затрудняюсь ответить»), не учитываются.

*3. Проведение опроса.* Проводя любые организационные исследования, следует иметь ввиду, что любое подобное мероприятие запускает внутри коллектива определенные социодинамические процессы. Сотрудники начинают «энергично ожидать» изменений, новых веяний и пр. Особенно это важно учитывать при работе с «неблагополучными» коллективами. Поэтому, если не известно точно, будут ли предприниматься какие-либо меры по результатам исследования, эти ожидания стоит максимально смягчать, не давая повода для излишнего ажиотажа.

*4. Обработка заполненных анкет в соответствии с ключом*

 Воспользовавшись нижеследующей таблицей, в зависимости от полученного значения индекса удовлетворенности (Iуд) можно оценить степень удовлетворенности персонала тем или иным фактором организации труда внутри подразделения или профессиональной группы.

Интерпретация числовых значений (Iуд)

|  |  |
| --- | --- |
| Числовое значение | Интрерпритация |
| От 1,0 до 0,6 | Высокий уровень удовлетворенности |
| От 0,59 до0,2 | Средний уровень удовлетворенности |
| Менее 0,19 | Низкий уровень удовлетворенности |

Далее необходимо провести ранжирование факторов по степени удовлетворенности и составить сводную таблицу индекса удовлетворенности.

*Этап 5. Разработка программы мероприятий по регулированию текучести кадров.*

Все мероприятия условно можно разделить на три основные группы:

 - технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.);

 - организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.);

- социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.).

При разработке мероприятий по регулированию текучести кадров важно представить обоснование по их ресурсному обеспечению: время, люди, информация, технические особенности. Для наглядности материал размещается в табличной форме. Обоснование мероприятий позволяет определить временной период их осуществления, задействованные субъекты и итоговую стоимость проекта. Определение эффекта от осуществления разработанных мероприятий осуществляется на основе сравнительного анализа издержек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести. Если затраты на решение проблемы превысят экономический эффект от снижения текучести, возможен поиск других, более «дешевых» вариантов совершенствования работы с персоналом.

**Критерии оценки РГЗ (Р)**

* Работа считается **не выполненной,** если выполнены не все части РГЗ(Р), допущены грубые ошибки в расчетах и смысловой логике решения управленческой задачи, Рекомендации в адрес аппарата управления не обоснованы, оценка составляет 0-50 баллов.
* Работа считается выполненной **на пороговом** уровне, если части РГЗ (Р) выполнены формально: допущены неточности в решении и не даны аргументированные рекомендации, оценка составляет 51-72 балла.
* Работа считается выполненной **на базовом** уровне, если части РГЗ (Р) задачи решены в полном объеме, разработаны рекомендации, но допущены неточности в их обосновании, оценка составляет 73-86 баллов.
* Работа считается выполненной **на продвинутом** уровне, если расчеты проведены верно, даны аргументированные рекомендации, оценка составляет 87-100 баллов.

В общей оценке по дисциплине баллы за РГЗ (Р) учитываются в соответствии с правилами балльно-рейтинговой системы, приведенными в рабочей программе дисциплины. Оценка за РГЗ учитывается при расчете итоговой оценки по экзамену.