



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ «
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ «)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР
МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

49,3 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«17» марта 2022 г.

Зав. кафедрой Э.УиП

Рябчук П.Г.

Выполнил:

Мальцев Виталий Александрович

Студент группы ЗФ 409 – 114 – 3 – 1 КУ

Научный руководитель:

Плужникова Ирина Ивановна

Челябинск
2022

ОГЛАВЛЕНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ	6
1.1. Понятие, сущность, ключевые понятия управления текучести кадров	6
1.2. Методика анализа текучести кадров на предприятии	11
1.3. Пути снижения текучести кадров	16
Выводы по первой главе	24
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ООО «УК «ДИРЕКЦИЯ ЕДИНОГО ЗАКАЗЧИКА»	26
2.1. Характеристика организационно-хозяйственной деятельности ООО «УК ДЕЗ»	26
2.2. Исследования причин текучести кадров на предприятии	30
2.3. Разработка и экономическое обоснование мероприятий по снижению текучести кадров	34
Выводы по второй главе	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	45
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	48

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в современных рыночных условиях текучесть кадров представляет серьезную проблему, которая отражается на всем финансовом состоянии компании. Проблематика исследования заключается в том, что в компаниях при работе с новыми сотрудниками используются шаблонные подходы, что приводит к тому, что у молодых специалистов не раскрывается полностью их потенциал, который они могли бы использовать на благо предприятия.

Для каждой организации важно научиться управлять трудовой адаптацией и текучестью кадров, так как неэффективность указанных сфер ухудшают многие производственные показатели. Прежде всего, это упущенная прибыль из-за медленного вхождения в курс дела молодого специалиста, снижение производительности труда и ухудшение морального климата в коллективе. К тому же, отлаженная система адаптации и эффективное управление текучестью кадров имеют большое практическое значение для организации, так как она позволяет удержать на рабочем месте новых сотрудников, сократить текучесть кадров и снизить издержки на поиск и подбор персонала, что, в конечном итоге, отражается на эффективности деятельности организации в целом.

Степень научной разработанности проблемы. Теме оценки и снижения текучести кадров посвящено множество трудов известных авторов, среди них можно назвать таких, как: Афанасьева А. И., Базаров Т.Ю., Бухалков М.И., Гарипова Е.А., Зворыгина В.С., Спивак В.А., Штейн Е.И. и многие другие.

Научный обзор литературы по теме исследования показал, что авторы по-разному понимают сущность снижения текучести кадров. Ряд исследователей акцентирует внимание на том, что необходимо более тщательно подходить к приему кадров, другие авторы считают что большее значение имеет разработка современного адаптационного механизма для новых специалистов в компании, третья группа авторов считает, что в условиях вспыхнувшей эпидемии необходимо использовать различные современные средства кадрового

менеджмента.

Цель работы – разработка мероприятий по снижению текучести кадров в ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика».

Объектом работы выступает ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика».

Предметом работы являются кадры на предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие **задачи**:

1. Изучение теоретических аспектов анализа текучести кадров на предприятии.
2. Дать характеристику организационно хозяйственной деятельности ООО «УК ДЕЗ».
3. Провести исследования причин текучести кадров на предприятии.
4. Разработать и экономически обосновать мероприятия по снижению текучести кадров.

Методологическая база исследования. В ходе исследования автором использованы следующие источники информации: учетно-методическая литература по курсам: «экономика труда», Экономический анализ деятельности предприятия», «Экономика устойчивого развития», периодические издания, бухгалтерская и статистическая отчетность ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика» за 2019-2021 гг.

Методы исследования. Исследование базируется на описании и обобщении мнений ученых и практиков, также для установления количественных зависимостей между изучаемыми явлениями были использованы экономические и математико-статистические методы исследования, в том числе классификация, детализация и группировка, сравнение, синтез и анализ и пр.

База исследования: ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика».

Структура исследования. Исследование состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников.

В первой главе рассматриваются теоретические основы анализа текучести кадров на предприятии, раскрывается понятие, сущность, ключевые понятия

управления текучести кадров, описываются методы анализа и показатели текучести кадров, характеризуются резервы и пути снижения текучести кадров на предприятии.

Вторая глава посвящена анализу текучести кадров ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика», здесь дается организационно-экономическая характеристика предприятия, проводится анализ текучести кадров на предприятии, а также формируются мероприятия по снижению текучести кадров в ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика».

Практическая значимость исследования – результаты исследования, направленного на изучение аспектов разработки системы управления текучесть кадров в организации, возможны к применению в организациях любого формата.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ, КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

Персонал организации является основным ресурсом компании. Сегодня большинство руководителей убедились в важности вопросов кадровой политики, поскольку какой бы хорошей не была идея, воплощают ее в жизнь сотрудники организации. И только удачно подобранный трудовой коллектив, команда единомышленников способны реализовать стоящие перед компанией серьезные задачи. Как уже акцентировалось внимание ранее текучесть кадров оказывает серьезное влияние на всю компанию [48, с.14].

Текучесть кадров – это явление, которое оказывает на предприятие, как положительный эффект, так и приносит отрицательные последствия. В современной литературе представлено много различных определений понятия «текучесть кадров». В рамках данного исследования представим основные из определений, распространенных в научной литературе (таблица 1).

Таблица 1

Понятие и сущность определения «текучесть кадров» в научной литературе

Автор	Определение
Текучесть кадров как процесс	
Р. Беннетт	«Текучесть рабочей силы – это движение работников в/из штата компании»
Л. К. Авчиренко	«Текучесть кадров – одна из частей общего движения трудовых ресурсов в экономике, состоящая из неорганизованных увольнений работников из организации в связи с расторжением трудового договора по инициативе работника или работодателя, а также по независящим от воли сторон обстоятельствам»
В. М. Анисимов	«Текучесть кадров – процесс, характеризующийся неплановым, неорганизованным и часто непредвиденным перемещением работников из одного учреждения, предприятия, фирмы в другое» [9]
А. Г. Новицкий	«Текучесть кадров определяется, как форма перераспределения рабочей силы, характеризующаяся неорганизованным, непосредственно планомерно нерегулируемым перемещением работников относительно места работы. К текучести кадров при этом относят увольнения по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины»

Автор	Определение
Текучесть кадров как показатель	
Л. Никифорова	«Текучесть кадров – это отношение количества работников, ушедших из компании, к среднесписочному числу работников»
Дж. Линд	«Текучесть кадров – изменения в составе членов организации, в ходе которых одни сотрудники увольняются, а их должности занимают новые люди»
Текучесть кадров как фактор	
А. Я. Кибанов	«Текучесть кадров – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т. д.) и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных при — чин и т. д.)»
Л. П. Салазкина	«Текучесть кадров – движение кадров на производстве, которое обусловлено неудовлетворенностью работников какими-либо аспектами производственной ситуации или неудовлетворенностью администрации предприятия производственным поведением работника»

Рассмотренная классификация определений исследуемого явления выше отражена в соответствии с тремя выделенными направлениями: как фактор; как процесс; как показатель. Текучесть кадров как процесс подразумевает в первую очередь движение (перемещение) рабочей силы, которое может быть вызвано недовольством работника, неудовлетворением руководителя работой сотрудника, а также независимыми от сторон причинами.

Текучесть кадров как показатель определяет уровень текучести. А для этого они обязаны знать, что текучесть кадров понимается как показатель, характеризующий деятельность предприятия и определяющий уровень его конкурентоспособности. Текучесть кадров как фактор, интерпретируется как фактор, связанный с неудовлетворенностью работника организацией трудового процесса. Исследование различных подходов к определению текучести кадров, позволило сделать вывод, что это процесс движения трудовых ресурсов, связанный как с внешними, так и с внутренними факторами, характеризующими производственный процесс, выраженный в количественных показателях [39, с.43].

Таким образом, текучесть кадров - это показатель количества сотрудников, покидающих организацию в течение определенного периода времени, обычно одного года. В то время как организация обычно измеряет общее количество

уволенных сотрудников, текучесть кадров также может применяться к подкатегориям внутри организации, таким как отдельные отделы или демографические группы. Текучесть включает в себя любой уход сотрудников, в том числе отставку, увольнение, выход на пенсию, перевод места или даже смерть.

Когда количество сотрудников, прекративших сотрудничество с компанией, выражается в процентах от общего среднего числа сотрудников в компании, мы получаем коэффициент текучести кадров. Этот процент обычно рассчитывается для годовых периодов, но также могут быть рассчитаны квартальные и полугодовые коэффициенты оборота.

Текучесть кадров неизбежна, поскольку сотрудники всегда будут уходить в поисках лучших возможностей, учиться, уходить в отставку, увольняться или выходить на пенсию. Однако эти факторы обуславливают небольшую текучесть кадров и даже могут быть выгодны для компании. Выгода появляется, потому что это приведет к генерации новых идей и других точек зрения в новый персонал. Однако высокая текучесть кадров нежелательна, поскольку может разрушить структуру компании.

Текучесть кадров относится к общему количеству работников, покидающих компанию за определенный период времени. Сюда входят те, кто увольняется добровольно, а также сотрудники, которых увольняют или увольняют, то есть принудительная текучесть кадров. Для определенных должностей и в определенных географических регионах не хватает людей с нужными навыками для заполнения открытых должностей. Как показывает практика – наблюдается постоянная нехватка высококвалифицированных кадров: медицинских работников, ученых и математиков, квалифицированных специалистов, инженеров и специалистов многих ИТ-специальностей. Широко признано, что многие из этих дефицитов будут сохраняться даже при более высоком, чем обычно, уровне безработицы.

Обзор научной литературы показал, что в большей степени словосочетание «текучесть кадров» имеет негативный оттенок – клеймо, связанное с

обязанностью работодателя любой ценой снизить текучесть кадров. Однако существуют разные типы текучести кадров, некоторые из которых отрицательно сказываются на бизнесе, а другие положительно влияют на рабочую среду. Рассмотрим ниже положительные и отрицательные эффекты влияния текучести кадров [23, с.114].

Положительные эффекты текучести кадров. Положительная текучесть кадров возникает, когда рабочая сила меняется из-за того, что новые сотрудники приносят в компанию свежие идеи и перспективы и заменяют работников, уволенных за плохую работу. Привлечение новых талантов в организацию может оживить рабочее место, повысить производительность и повысить прибыльность.

Замена стагнирующей рабочей силы может быть дорогостоящей; тем не менее, работодатели в конечном итоге осознают окупаемость инвестиций в процессы найма и отбора новых и полностью вовлеченных сотрудников.

Отрицательные эффекты текучести кадров. Легко понять, почему текучесть кадров считается отрицательной: массовые увольнения, закрытие предприятий и заводов можно классифицировать как отрицательную или нежелательную текучесть кадров — увольнения оказывают разрушительное воздействие на работников и окружающее общество. Неблагоприятные последствия потери рабочих мест в определенных областях могут привести к ухудшению экономических условий для сотрудников других близлежащих компаний. Например, когда сотрудники теряют работу из-за остановки завода, соседние компании, которые предоставляют такие услуги, как питание, транспорт и другие услуги, также страдают от потери доходов.

Хотя эффект может быть положительным или отрицательным, многие возможности могут привести к увольнению вашего сотрудника. Независимо от того, увольняются ли сотрудники добровольно или принудительно, выходят на пенсию или подлежат внутреннему переводу, менеджеры должны в первую очередь найти основную причину, по которой они увольняются.

Добровольная текучесть кадров происходит, когда сотрудник решает покинуть компанию. Сотрудники, которые увольняются, уходят на пенсию или

просто покидают организацию по другим причинам, — все это примеры добровольной текучести кадров. Хотя некоторые случаи добровольной текучести кадров могут иметь место из-за неудовлетворенности сотрудников, некоторые сотрудники увольняются по причинам, не связанным с условиями труда.

Примеры добровольной текучести кадров по причинам, не связанным с работой:

- сотрудники, которые увольняются с работы, чтобы отправиться в путешествие;
- учащиеся, которые уходят с работы, чтобы вернуться в школу;
- сотрудники, которые решили уйти с работы, чтобы сменить место работы полностью (сферу деятельности) [21, с.46].

Одно можно сказать точно: ни одна организация не застрахована от случайного увольнения.

Вынужденная текучесть кадров происходит, когда решение об увольнении работника находится не в его/ее руках. Обычно это происходит, когда компания осуществляет сокращение бюджета, структурную реорганизацию или аналогичные действия, когда компания принимает решение об увольнении сотрудника. Сотрудники, которые регулярно становятся свидетелями вынужденной текучки кадров или увольнений, могут испытывать стресс и беспокоиться о безопасности своей работы.

Хотя эффект может быть положительным или отрицательным, многие возможности могут привести к увольнению вашего сотрудника. Независимо от того, увольняются ли сотрудники добровольно или принудительно, выходят на пенсию или подлежат внутреннему переводу, менеджеры должны в первую очередь найти основную причину, по которой они увольняются.

Таким образом, коэффициент текучести кадров - это показатель, используемый для количественной оценки текучести кадров. Показатели оборота измеряются и оцениваются за установленный период – обычно один год. Предприятия часто рассчитывают текучесть кадров для всей компании; однако его можно разбить по отдельным отделам, командам или

демографическим группам. Это может помочь лучше планировать и бюджет для конкретных областей деятельности предприятия. В следующей части исследования рассмотрим методические основы анализа текучести кадров.

1.2. МЕТОДИКА АНАЛИЗА ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

На современном этапе развития кадрового менеджмента существуют различные методики по оценке и интерпретации текучести кадров на предприятии. Измерение текучести кадров может быть полезно для работодателей, которые хотят изучить причины текучести кадров или оценить стоимость найма для целей бюджета.

В контексте управления человеческими ресурсами текучесть кадров- это скорость, с которой работодатель теряет сотрудников. Это указывает на период времени, в течение которого сотрудники обычно остаются.

Для оценки эффективности системы управления текучестью кадров используют такие подходы, как анализ показателей текучести, эффективности, неформальной обратной связи. Также некоторые организации применяют метод оценки через удовлетворенность, интегральной оценки системы оценки эффективности кадровых программ, анализируют коэффициент прохождения испытательного срока и т. Д [17, с.105].

Коэффициент текучести определяется как процент сотрудников, которые прекратили сотрудничество с компанией в течение определенного периода времени. Этот процент обычно рассчитывается для годовых периодов, но также могут быть рассчитаны квартальные и полугодовые коэффициенты оборота.

Компании должны стремиться к низкой текучести кадров, поскольку высокая текучесть кадров обычно обходится дорого, поскольку найм новых сотрудников требует много времени для отдела кадров. Открытие ключевых позиций слишком долго для организации может быть дорогостоящим.

Основываясь на добровольной и вынужденной текучести кадров, менеджеры могут рассчитать три типа показателей текучести кадров. Коэффициент добровольной текучести кадров - рассчитывается путем деления

числа работников, покинувших предприятие по собственному желанию за определенный период, на среднесписочную численность работников и выражается в процентах. Среднее количество сотрудников получается путем взятия суммы сотрудников, присутствующих в начале и в конце указанного периода времени.

Коэффициент вынужденной текучести кадров - рассчитывается путем отношения коэффициента в процентном отношении количества вынужденных отпусков к средней численности работников за определенное время.

Общий коэффициент текучести кадров - это сумма добровольной и вынужденной текучести кадров, выраженная в процентах от средней численности работников за период.

Математические формулы лучше всего описываются не словами, а, очевидно, числами. Итак, вот пример того, как рассчитать вышеописанные ставки. Если в начале года в компании работает 200 человек, а затем 4 увольняются, еще 5 увольняются и 5 принимаются на работу в течение того же года.

Численность работников на конец года :

$$200 - 4 \text{ (уволен)} - 5 \text{ (увольняется)} + 5 \text{ (новых сотрудников)} = 196$$

Среднее количество сотрудников составит:

$$(200+196)/ 2 = 198$$

Коэффициент добровольной текучести кадров составит:

$$(5/198) \times 100 = 2,5\%$$

Коэффициент вынужденной текучести кадров составит:

$$(4/198) \times 100 = 2\%$$

Суммарная текучесть кадров составит:

$$(4+5)/198 \times 100 = 4,5\%$$

Переводы и продвижения по службе обычно не учитываются при расчете текучести кадров.

Рассмотрим основные методики расчета коэффициентов текучести кадров на предприятии.

Основным показателем, характеризующим текучесть кадров, является коэффициент текучести. Коэффициент кадровой текучести показывает движение персонала. Чтобы его рассчитать, нужно узнать, как количество уволившихся относится к среднесписочному числу работников за конкретный период. Единицы для выражения коэффициента – проценты. Рассчитать коэффициент кадровой текучести можно при помощи формулы 1.

$$K_{\text{тек}} = (X_{\text{сж}} + X_{\text{дис}}) * 100 / S, \quad (1)$$

где $K_{\text{тек}}$ – коэффициент кадровой текучести;

$X_{\text{сж}}$ – число уволившихся по своему желанию за определенный период;

$X_{\text{дис}}$ – число уволенных в связи с прогулами, судимостью, несоблюдением трудовой дисциплины за определенный период;

S – средняя численность сотрудников за отчетный период [13, с.122].

Чтобы найти среднюю численность, нужно каждый месяц (первого числа) делать отметку, сколько сотрудников работает на предприятии.

По окончании определенного периода среднюю численность определяют при помощи формулы 2:

$$S = ((S_1 + S_2) : 2 + (S_2 + S_3) : 2 + \dots + (S_n + S_{1n}) : 2) / n, \quad (2)$$

где S – средняя численность;

$S_{1...n}$ – численность по списку на первое число месяцев;

S_{1n} – численность по списку на первое число месяца, который идет за отчетным [13, с.123].

Сделав расчет коэффициента, можно провести анализ этого показателя по той шкале, которая приведена ниже: до 3 % – кадровая текучесть недостаточная; от 3 до 6 % – кадровая текучесть находится в пределах нормальной; от 6 до 9 % – удовлетворительная кадровая текучесть; от 9 до 12 % – кадровая текучесть превышает нормальную; от 12 % – критическая кадровая текучесть.

Чтобы компания могла нормально работать, нужно обновление кадров. Если коэффициент текучести низкий, вероятнее всего развития организации не происходит. Норма для предприятия – от 3 %. Но она является базовой и не во всех случаях одинакова.

Все зависит от сферы деятельности. К примеру, в области торговли персонал меняется очень часто, для этой сферы характерно такое положение вещей, и нижней границей нормы считаются 8 %.

Таким образом, чтобы рассчитать коэффициент текучести кадров, вам нужны три отдельные цифры: количество сотрудников, уволившихся в определенный период времени (как добровольно, так и недобровольно), количество сотрудников в начале этого периода времени и количество сотрудников в конце этого периода. конец этого срока.

Во-первых, вы должны рассчитать среднее количество сотрудников в течение установленного периода времени. Среднее количество сотрудников = (Количество сотрудников в начале установленного периода времени + Количество сотрудников в конце установленного периода времени) / 2.

Получив среднее количество сотрудников, используйте следующую формулу для расчета коэффициента текучести кадров: Текучесть кадров = (Количество увольнений сотрудников / Среднее количество сотрудников) x 100.

Следующим этапом рассмотрим основные причины текучести кадров в компании. Во многих случаях именно сотрудник решает покинуть организацию. Однако существует множество ситуаций, когда компания инициирует его [20, с.77].

Есть много причин, по которым сотрудники покидают отдел или организацию, и хотя некоторые причины текучести кадров являются отрицательными, некоторая текучесть кадров является ожидаемой и совершенно нормальной. Что плохо, так это когда оборот происходит по негативным причинам и/или когда оборот происходит с неожиданной скоростью. Среди наиболее распространенных причин текучести кадров можно выделить следующие, представленные на рисунке 1.

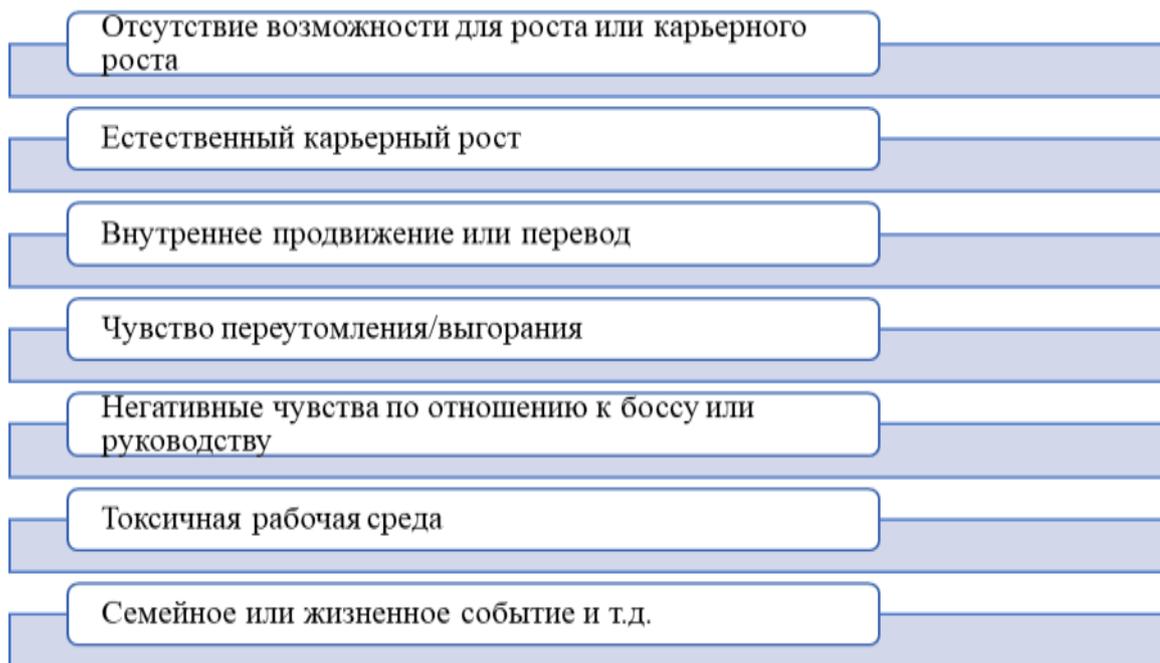


Рисунок 1. Основные причины текучести кадров на предприятии [22, с.126]

Текучесть кадров также может быть результатом плохого управления, негативной корпоративной культуры, отсутствия возможностей карьерного роста и продвижения по службе, а также неточных должностных инструкций. Кроме того, сотрудники могут со временем отвлечься от своей работы, и то, что когда-то подходило им, больше не мотивирует.

Текучесть кадров часто вызвана плохим управлением, отсутствием карьерного роста и плохим балансом между работой и личной жизнью (сотрудники чувствуют себя недооцененными или перегруженными работой).

Вне зависимости от того, какие причины привели к увольнению работников, администрации предприятия необходимо принять меры к анализу, выяснению причин увольнения работников, а также снижению уровня текучести кадров, если он выходит за общепринятые стандарты.

Понимание причин текучести кадров может помочь предприятиям внести необходимые изменения, чтобы сохранить свою рабочую силу на желаемом уровне. Из-за множества переменных, влияющих на текучесть кадров, критерии

приемлемой или идеальной текучести различаются. Для организаций важно принимать во внимание индивидуальные и отраслевые факторы, поскольку они определяют целевой уровень текучести кадров, изучают причины их добровольной и вынужденной текучести и вносят изменения, чтобы повлиять на коэффициент текучести кадров для своей собственной рабочей силы. Поэтому в следующей части исследования рассмотрим основные пути снижения текучести кадров на предприятии в современных условиях.

1.3. ПУТИ СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

Как было акцентировано внимание выше текучесть кадров может иметь положительное или отрицательное влияние на бизнес. Компании с низкой текучестью, как правило, имеют более благоприятную репутацию. Желаемый уровень текучести кадров 3-6%, означает высокую удовлетворенность сотрудников, что, в свою очередь, помогает привлекать лучших специалистов. И наоборот, чрезмерная текучесть кадров может нанести ущерб бизнесу. Затраты (расходы) на принятие новых работников, их обучение, адаптационный период при увольнении работников являются экономической потерей, которую уже не восполнить.

Помимо связанных с этим денежных затрат, высокая текучесть также может оказать огромное влияние на способность удерживать самых талантливых сотрудников. Если основная проблема заставляет лучших исполнителей уйти в отставку, они заберут с собой свои знания и опыт. Это может повлиять на качество продуктов и услуг компании, а также оставить негативный отпечаток на имидже и репутации компании [24, с.141].

Наличие постоянного цикла новых сотрудников также может исказить культуру вашей компании. Сотрудники, как правило, более эффективно узнают ценности и правила на рабочем месте от своих коллег, а не из справочника сотрудников. Без постоянных сотрудников, задающих тон, культура вашей компании может исчезнуть. Как указывает в своих исследованиях Мэтт Эрхард, «Постоянные сотрудники становятся послами этой культуры для новых

сотрудников». «Если ваша компания испытывает трудности с сохранением постоянных сотрудников, со временем неизбежно произойдет потеря знаний, поскольку новые сотрудники не получают этого культурного руководства от старой гвардии». Таким образом, многие организации сталкиваются со следующей проблемой: на поиск и подбор персонала потрачены деньги и время, сотрудник трудоустроен, обживаетеся на рабочем месте, а через месяц–два увольняется.

Руководители учреждений видят проблему в отсутствии квалифицированных кадров, либо в некачественной работе менеджеров по подбору персонала. И иногда причина действительно кроется в этом, но наиболее действенным управленческим решением было бы пересмотреть всю систему управления персоналом в организации.

Анализ опыта работы зарубежных и отечественных компаний показывает, что процесс управления текучестью кадров не является простым процессом, а является многоуровневой системой, у него не существует универсального правила формирования программы реализации.

Процесс управления текучестью кадров задействует разные направления развития кадрового потенциала компании и конкретного работника: от разработки индивидуальных стратегий преодоления проблем адаптации до профессиональной и социальной интеграции, психосоциальной поддержке нового работника на предприятии.

Особую роль в управлении текучестью кадров играет адаптация новых сотрудников.

Ознакомившись с практикой крупных компаний которые успешно управляют текучестью кадров было выявлено, что важную роль в данной области играет наставничество. Руководители компании привлекают специалистов со школьной скамьи. Представители организаций отслеживают наиболее талантливых молодых людей, и еще до окончания обучения предлагают им работу [24, с.145].

После окончания обучения, новому сотруднику прикрепляют наставника, как правило, он является выпускником того же вуза. Назначенный наставник дает

рекомендации новому сотруднику, помогает в развитии, делится знаниями, навыками и опытом, помогая, тем самым, адаптироваться.

Во время адаптации новые сотрудники официально знакомятся с организацией, ее культурой, миссией, видением и ценностями. Также новых сотрудников подробно знакомят с их отделом. Они изучают культуру и бизнес-цели, участвуют во встречах и начальных проектах с коллегами. Постепенно они узнают особенности и обязанности своей должности, учатся правильно выполнять ключевые задачи, к кому обращаться с вопросами, как вносить предложения. Во многих компаниях выпускают специальные видео обращения для новых сотрудников, чтобы они впечатлились достигнутыми успехами, прониклись корпоративным духом организации.

Наиболее часто используемые методы адаптации в российской практике это наставничество, инструктаж, тренинги, справочник нового сотрудника, в зарубежных компаниях пользуются популярностью e-learning, buddying, secondment, job shadowing, автоматизированные программы адаптации персонала.

В ряде компаний используются следующие инструменты: WelcomeDay, WelcomeBook, программа «Наставничество для новых сотрудников».

Инструмент WelcomeDay представляет собой мероприятие, организуемое для новых сотрудников два раза в месяц с целью ознакомить новых сотрудников с организацией в период прохождения ими адаптации.

Используя данный инструмент, руководство организует экскурсию по всей организации, попутно комментируя всю специфику, и историю развития компании [27, с.41].

WelcomeBook является книгой, издаваемой в электронном формате, представляет собой инструмент, направленный на ознакомление новых сотрудников с необходимой информацией о деятельности организации. Ее разработка осуществляется по разным направлениям категорий сотрудников, учитывая специфику их работы, и обновляется каждые два месяца. Данная книга включает в себя основные вопросы о внутренней деятельности предприятия: общая информация об организации, ее ценности и миссия, организационная

структура, правила. Программа наставничества является инструментом адаптации новых сотрудников, целью которой является стимулирование личностного роста, обучение, формирование навыков, знаний и умений. Исследование TalentTech, Нетологии и биржи фриланса FL.ru показало, что новым сотрудникам чаще всего в период адаптации не хватает информации о задачах своих коллег, используемом профессиональном сленге, углубленной информации об организации, в том числе о принятых правилах работы.

Также новые сотрудники хотели бы иметь четкие цели и задачи на период адаптации, зафиксированные документально, и иметь возможность встретиться с руководителем для обсуждения текущего прогресса.

Вспыхнувшая пандемия внесла значительные изменения в процесс управления текучестью кадров на предприятии.

После снятия ограничений не все сотрудники учреждений вернулись в офис. Стало понятно, что для тех, кто возвращается, необходим также процесс адаптации, так как дистанционная работа из дома наложила свой отпечаток, и переход к очному формату вызвал определенные трудности.

Более половины работодателей (55%) уверены в необходимости адаптации сотрудников к работе после отмены режима самоизоляции. То есть речь идет о необходимости адаптации всех сотрудников, переживших это тяжелое испытание. Об этом свидетельствуют данные опроса сервиса по поиску работы Superjob, по изучению которых был сделан вывод о том, что сотрудникам, возвращающимся к работе после отмены режима самоизоляции, будет нужна адаптация считают 55% представителей организаций. В то же время, каждый третий работодатель уверен, что адаптации не потребуется (34%) [27, с.42].

Пандемия COVID-19 и карантинные меры в полной мере продемонстрировали необходимость организовывать, развивать корпоративное обучение и коммуникации в формате онлайн. Они помогают быстро перестраиваться с офисной работы на удаленную, адаптироваться к резко меняющимся обстоятельствам любой работы. Пандемия COVID-19 на сегодняшний день является определяющим внешним фактором, который

вынуждает изменять целый ряд традиционных процессов организаций. В первую очередь это касается внешних и внутренних коммуникаций организации.

Большинству организации приходится заниматься адаптацией уже работающих сотрудников и вновь пришедшего персонала и перестраиваться в соответствии с обстоятельствами на ходу.

В частности, резко возрастает нагрузка на всевозможные сервисы видеокommunikаций: Microsoft Teams, Skype, Cisco's Webex, Zoom. Во время пандемии появились новые методы адаптации персонала, например, во время пандемии появились новые формы адаптации – посредством чат-ботов. Применение чат-ботов экономит время, затрачиваемое на повторяющиеся вопросы, можно поделиться всеми необходимыми документами и ссылками на политику организации.

При удаленной адаптации из-за недостатка живого общения все проблемы процесса адаптации нового сотрудника суммируются.

Для разработки эффективной системы управления текучестью кадров, и проработки действенных механизмов необходимо понимание сущности и особенностей данного процесса. В частности необходимо понимать основные причины ухода сотрудников: будь то неудовлетворенность мотивационной стороной работы, или неэффективность адаптационного процесса.

При оптимальном построении адаптационного механизма в организации могут быть достигнуты следующие эффекты: ориентация в специфике деятельности организации, сокращение адаптационного периода, сокращение текучести кадров среди адаптантов, повышение эффективности деятельности новых сотрудников и т.д [35, с.112].

Для того, чтобы добиться успешной адаптации новых сотрудников необходимо иметь продуманную и последовательную систему, потратить значительное количество человеческих и материальных ресурсов, а также использовать совокупность инструментов и технологий, позволяющих убрать барьеры, препятствующие скорейшему вхождению новичка в коллектив. Для

эффективного выбора инструментов и технологий может помочь практика действующих компаний в построении системы адаптации.

Согласно статистическим обзорам среднегодовая текучесть кадров на современном этапе в условиях пандемии составляет около 11%. Добавьте сотрудников, которые могли бы сменить работу во время пандемии, но не сделали этого из-за страха перед отсутствием гарантий занятости, а также всех сотрудников, требующих большей гибкости, чем могут предоставить их нынешние работодатели. Имея это в виду, сформулируем основные направления. Которые помогут снизить текучесть кадров на предприятии.

Необходимо нанимать правильных людей. Лучший способ гарантировать, что сотрудники не уйдут - это убедиться, что нанимаются правильные сотрудники для начала. Четко определены роли - как для себя, так и для кандидатов. И тогда можно быть уверенным, что кандидат подходит не только для определенной должности, но и для корпоративной культуры.

Необходимо увольнять тех, кто не подходит для компании. Это касается увольнения сотрудников, когда это необходимо. Иногда, даже следуя приведенным советам, в компанию устраивается сотрудник, который просто не подходит. И независимо от того, насколько эффективно он работает в своей реальной работе, сотрудник, который не подходит, плохо влияет на культуру организации, и следовательно должен быть уволен.

Необходимо поддерживать актуальность компенсаций и льгот. Необходимо убедиться в том, что сотруднику выплачивается справедливая заработная плата за их работу и предлагаются конкурентные преимущества.

Необходимо поощрять благодарность к сотрудникам. И налаживание коммуникационных связей с коллегами. Когда им предоставляется возможность наладить коммуникационные связи с коллегами, сотрудники будут здоровее, счастливее и с меньшей вероятностью уволятся с работы. И поощряя их следить за хорошим поведением, которое можно похвалить, дается чувство сопричастности к компании. Необходимо признавать заслуги работников, и поощрять сотрудников. Необходимо показывать сотрудникам, что их ценят,

предлагая им признание в режиме реального времени, которое отмечает их успехи и их усилия.

Сделайте это конкретным, социальным и поддерживаемым материальным вознаграждением, и вы тоже будете вознаграждены - их лояльностью.

Прежде чем руководство сможет оптимизировать процесс управления текучестью кадров, необходимо установить причины этого явления. И уже потом, в зависимости от выявленной проблемы можно реализовать любую из основных стратегий кадрового менеджмента в данной области [35, с.114].

Обратившись к успешному опыту ряда крупных отечественных организаций были выявлены ключевые направления, способствующие оптимизации процесса по управлению текучести кадров.

В первую очередь рекомендуется расставить приоритеты в стратегии найма.

Первый шаг к отличной корпоративной культуре с низкой текучестью кадров - убедиться, что нанимаются подходящих сотрудников для работы. Для этого необходимо создавать точные описания вакансий и уделять внимание процессу найма.

«Если у вас есть значительное количество новых сотрудников, которые быстро «вымываются» после обучения (или не проходят обучение), это признак того, что вы выбираете не лучших кандидатов на эту должность», - сказал Эрхард. «Снижение текучести начинается с найма квалифицированных сотрудников, которые соответствуют ценностям вашей компании, а затем с создания культуры, которая заставляет сотрудников хотеть оставаться в компании в течение длительного времени».

Также необходимо инвестировать в адаптацию новых сотрудников. После того, как вы наняли подходящих кандидатов, их необходимо должным образом обучить. Эндрюс сказал, что первые несколько недель для новых сотрудников имеют решающее значение для того, станут ли они постоянными сотрудниками или уйдут, как только найдут альтернативу.

«Инвестируйте время и ресурсы в то, чтобы убедиться, что они проходят действительно тщательный ввод в курс дела и получают хорошую поддержку в

эти первые дни», — сказала она. «Если они чувствуют себя желанными и ценными с первого дня, они с большей вероятностью начнут развивать лояльность к компании и захотят остаться с вами даже в более трудные времена».

Также необходимо получать обратную связь от сотрудников и отвечать на нее. Важным элементом любого успешного бизнеса является хорошая коммуникация. Содействие корпоративной культуре, основанной на открытом общении. Для этого необходимо использовать встречи и опросы сотрудников, чтобы получить представление о потребностях и проблемах персонала.

Также важно убедиться в том, что нынешние сотрудники чувствуют себя вовлеченными, мотивированными и ценными. Необходимо поощрять и направлять их братья за новые проекты, предлагать возможности обучения и карьерного роста, а также поощрять сотрудников за хорошую работу. Сотрудники, которые чувствуют, что их стимулируют, ценят и ценят, с большей вероятностью останутся с вами.

Не менее важным является постоянное отслеживание и пересмотр оплаты труда и предоставляемых льгот. Хотя вознаграждение сотрудников частично зависит от бюджета компании, необходимо пересматривать и вносить изменения в систему вознаграждения как можно чаще.

Чем дольше сотрудник работает в компании, тем больше он может отточить свои навыки и опыт - за это он должен быть вознагражден. Предлагая конкурентоспособную заработную плату и льготы, сотрудники могут почувствовать, что их ценят, и удержать их от поиска работы в другом месте. Необходимо постоянно (раз в полгода или чаще) проводить исследования кадрового потенциала предприятия, чтобы понимать насколько удовлетворены или не удовлетворены сотрудники предприятия.

Таким образом, процесс управления текучестью кадров можно оптимизировать, если будут расставлены приоритеты в процессе найма и адаптации, инвестируя в своих сотрудников и создавая культуру открытого общения, признания и обратной связи.

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

В первой главе выпускной квалификационной работы были исследованы теоретические аспекты анализа текучести кадров на предприятии, раскрывается понятие, сущность, ключевые понятия управления текучести кадров, описываются методы анализа и показатели текучести кадров, характеризуются резервы и пути снижения текучести кадров на предприятии. По итогам проведенного анализа были сделаны следующие выводы.

В первую очередь были рассмотрены понятие и сущность управления текучестью кадров на предприятии.

Текучесть кадров – это явление, которое оказывает на предприятие, как положительный эффект, так и приносит отрицательные последствия. Исследование различных подходов к определению текучести кадров, позволило сделать вывод, что это процесс движения трудовых ресурсов, связанный как с внешними, так и с внутренними факторами, характеризующими производственный процесс, выраженный в количественных показателях.

Обзор научной литературы показал, что в большей степени словосочетание «текучесть кадров» имеет негативный оттенок – клеймо, связанное с обязанностью работодателя любой ценой снизить текучесть кадров. Однако существуют разные типы текучести кадров, некоторые из которых отрицательно сказываются на бизнесе, а другие положительно влияют на рабочую среду. Также в процессе исследования были рассмотрены методические основы анализа текучести кадров на предприятии, которые наиболее популярны на современном этапе развития кадрового менеджмента. Анализ опыта работы зарубежных и отечественных компаний показывает, что процесс управления текучестью кадров не является простым процессом, а является многоуровневой системой, у него не существует универсального правила формирования программы реализации.

Следующим этапом в рамках первой главы выпускной квалификационной работы были рассмотрены основные пути снижения текучести кадров на предприятии. Обратившись к успешному опыту ряда крупных отечественных

организаций были выявлены ключевые направления, способствующие оптимизации процесса по управлению текучести кадров: инвестирование в адаптацию новых сотрудников; постоянное отслеживание и пересмотр оплаты труда и предоставляемых льгот и т.д. Таким образом, процесс управления текучестью кадров можно оптимизировать, если будут расставлены приоритеты в процессе найма и адаптации, инвестируя в своих сотрудников и создавая культуру открытого общения, признания и обратной связи.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ООО «УК «ДИРЕКЦИЯ ЕДИНОГО ЗАКАЗЧИКА»

2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «УК ДЕЗ»

ООО «Управляющая компания «Дирекция единого заказчика» (ООО «УК «Дирекция единого заказчика») создано 1-го августа 2008 года. Учредительным документом выступает устав ООО «Управляющая компания «Дирекция единого заказчика» от 01.08.2008 г. Располагается по адресу: 623400 г. Каменск-Уральский (Свердловская область), проспект Победы, 11

Целью создания является: предоставление собственникам и нанимателям жилого и нежилого фондов услуги управления, обеспечивающей благоприятные и безопасные условия проживания граждан; надлежащее содержание общего имущества в многоквартирном доме; решение вопросов пользования указанным имуществом; предоставление коммунальных услуг гражданам, проживающим в многоквартирном доме (МКД).

Основными видами деятельности предприятия ООО «УК «Дирекция единого заказчика» являются следующие (рисунок 2).

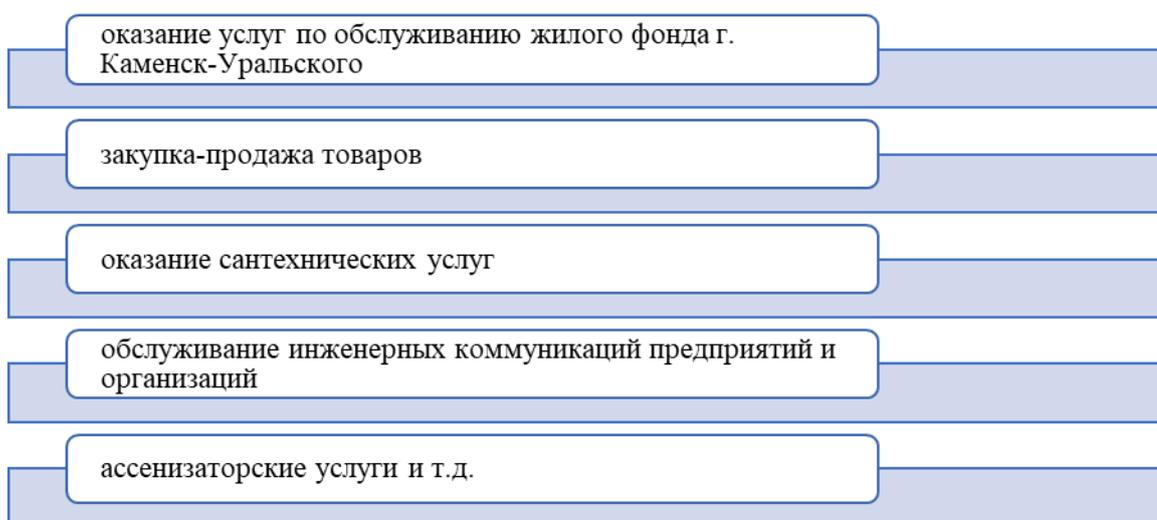


Рисунок 2. Основные виды деятельности ООО «УК «Дирекция единого заказчика»

ООО «УК «Дирекция единого заказчика» на текущем этапе является современной организацией, со сформировавшимися устоями и традициями. Следующим этапом исследования рассмотрим организационную структуру ООО «УК «Дирекция единого заказчика», которая представлена на рисунке 3.

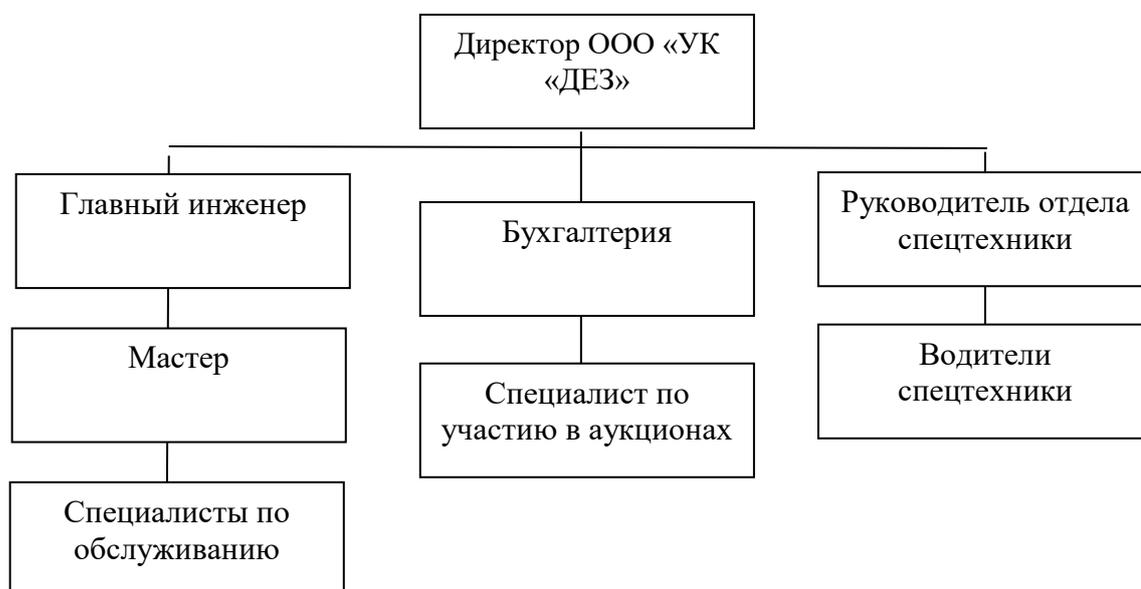


Рисунок 3. Организационная структура ООО «УК «Дирекция единого заказчика»

Организационная структура ООО «УК «Дирекция единого заказчика» построена по линейно-функциональному признаку, что на наш взгляд выступает оптимальным вариантом управления предприятием данного вида деятельности. Кадровая политика в компании построена на типовой основе, все кадровые процессы на предприятии осуществляются согласно нормативно-правовым основам Российской Федерации.

У каждого работника предприятия ООО «УК «Дирекция единого заказчика» есть свои должностные обязанности, которые закреплены в соответствующих должностных инструкциях предприятия.

Управляет ООО «УК «Дирекция единого заказчика» директор, в подчинении которого находится инженерная, бухгалтерская служба, и служба спецтехники. Следующим этапом анализа проведем краткую оценку финансового

состояния предприятия ООО «УК «Дирекция единого заказчика» за 2019-2021 гг., и представим полученные результаты в таблице 2.

Таблица 2

Основные экономические показатели деятельности ООО «УК «Дирекция единого заказчика» за 2019-2021 гг., тыс. руб.

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	Отклонение 2020 г. от 2019 года	2020 год в % к 2019
Доход от основных видов деятельности	24565,0	29969,0	36562,6	6593	121,9
Себестоимость услуг	13950,0	17019,5	20436,3	3417	120,1
Прибыль	10614,0	12949,4	16125,3	3176	124,5
Валовая (балансовая) прибыль	10899,0	17336,5	20820,3	3484	120,1
Налоги и обязательные платежи	2179,2	3467,7	4164,8	696	120,0
Чистая прибыль	8719,8	13869,8	16656,4	2787	120,1
Рентабельность, процент	35,4	46,2	45,5	10,1	128,53

Анализ основных экономических показателей ООО «УК «Дирекция единого заказчика» за 2019-2021 гг. показал, что компания с каждым годом увеличивает финансовые показатели. Доход от основных видов деятельности за анализируемый период увеличился на 6593 тыс.руб. (21,9%). Анализ доходов по видам деятельности ООО «УК «Дирекция единого заказчика» по видам деятельности за 2019 - 2021 гг. представлен в наглядном виде на рисунке 4.

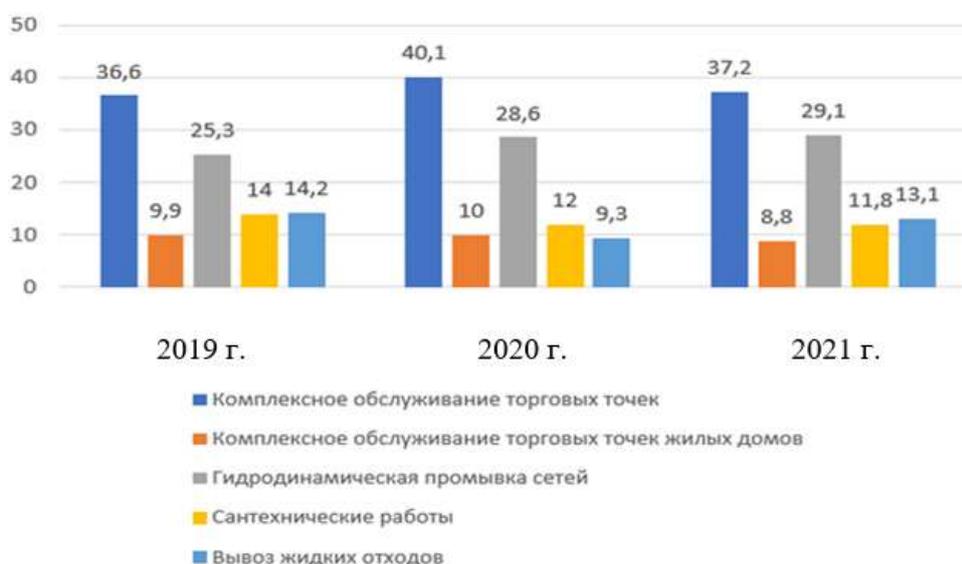


Рисунок 4. Доход по основным видам деятельности ООО «УК «Дирекция единого заказчика» за 2019–2021 гг.

Как показывает статистическая и финансовая отчетность предприятия наибольшая доля дохода получается от обслуживания коммерческих структур, и гидродинамической промывки сетей.

На рисунке 5 представлена структура себестоимости основной деятельности предприятия ООО «УК «Дирекция единого заказчика» за 2019 и 2021 год.

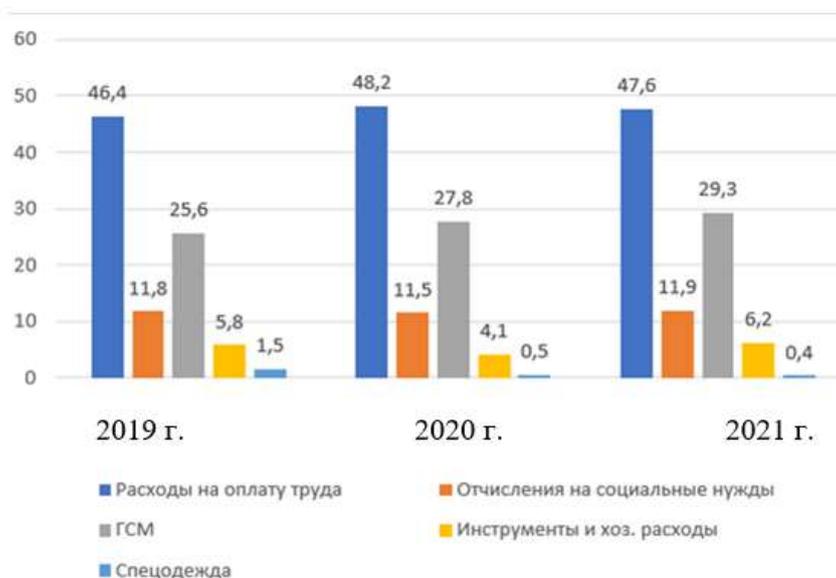


Рисунок 5. Структура затрат на деятельность предприятия ООО «УК «Дирекция единого заказчика» за 2019-2021 гг., %

Как показал, проведенный анализ в структуре затрат предприятия ООО «УК «Дирекция единого заказчика» большая доля принадлежит расходам на оплату труда, приобретение ГСМ и т.д.

В заключение необходимо уделить внимание динамике показателей рентабельности ООО «УК «Дирекция единого заказчика». Как показали расчеты рентабельность деятельности ООО «УК «Дирекция единого заказчика» за 2019-2021 гг. выросла на 10,1 пп., что также характеризует деятельность предприятия с положительной точки зрения.

Таким образом, краткая оценка экономического положения ООО «УК «Дирекция единого заказчика» показала, что на конец 2021 года, предприятие является успешным в финансовом отношении. В следующей части исследования особе внимание уделим кадровому потенциалу ООО «УК «Дирекция единого заказчика», и динамике показателей текучести кадров.

2.2. ИССЛЕДОВАНИЯ ПРИЧИН ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Следующим рассмотрим кадровую составляющую предприятия ООО «УК «Дирекция единого заказчика». Динамика кадров компании за анализируемый период в наглядном виде представлена на рисунке 6.

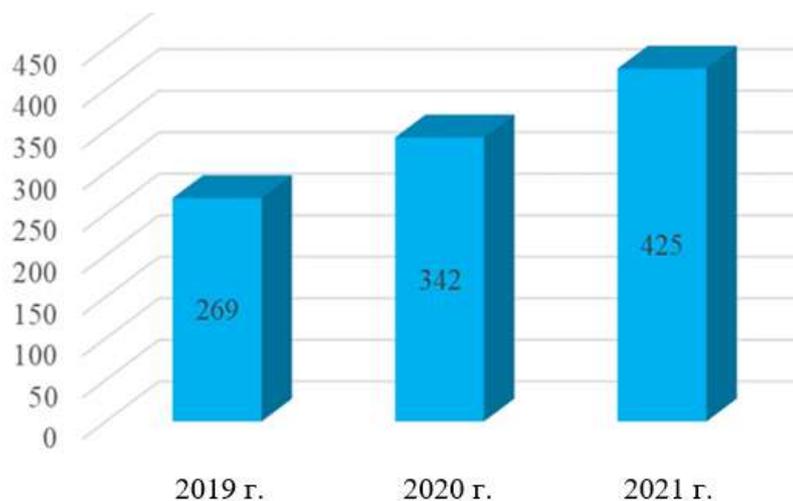


Рисунок 6. Динамика кадров компании ООО «УК «Дирекция единого заказчика» за 2019-2021 гг.

Увеличение общего количества работников компании обусловлено не только сложностью поставленных стратегических задач в деятельности ООО «УК «Дирекция единого заказчика», но и распространением коронавирусной инфекции, что вынудило компанию взять на ключевые должности дублирующих работников.

В среднем за анализируемый период за 2019-2021 гг. общее количество кадров увеличилось на 57% (или на 156 человек).

Однако, согласно предварительным расчетам, текучесть кадров в компании ООО «УК «Дирекция единого заказчика» имеет тенденцию к увеличению, что в свою очередь, обусловлено ужесточением требований к профессиональной деятельности работников.

Динамика текучести кадров ООО «УК «Дирекция единого заказчика» в наглядном виде представлено на рисунке 7.

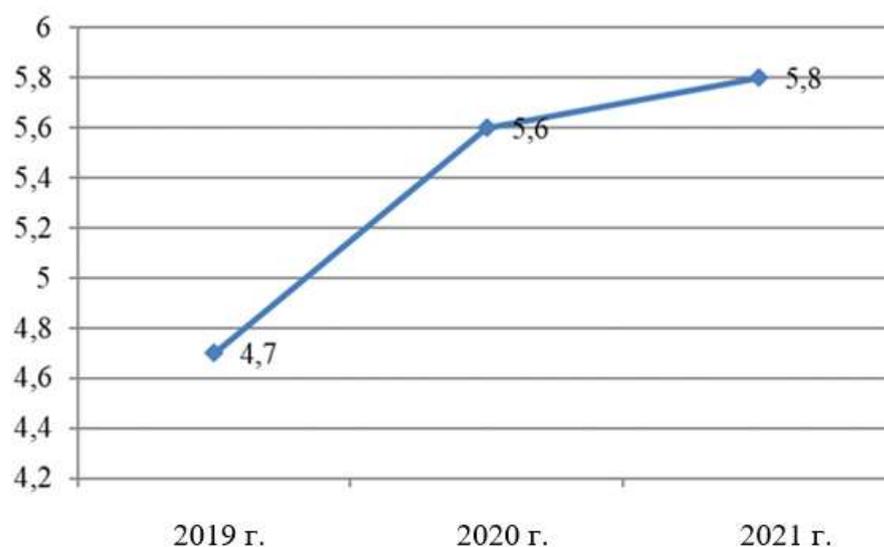


Рисунок 7. Динамика текучести кадров ОАО «КУМЗ» за 2019-2021 гг.

Основными причинами повышенной текучести кадров в ООО «УК «Дирекция единого заказчика» за 2019-2021 гг. обусловлено повышенными требованиями к дисциплинированности и квалификации работников. Компания стремится к формированию высококвалифицированного состава кадров, поэтому на работников осуществляется серьезное давление. Исследуем квалификационный состав работников компании ООО «УК «Дирекция единого заказчика», структура которого представлена в таблице 3.

Таблица 3

Структура квалификационного состава работников ООО «УК «Дирекция единого заказчика»,%

Категория работников	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп роста, %
Руководители	13,9	14,2	14,4	103,6
Специалисты и служащие	31,5	32,4	33,0	104,7
Рабочие	54,6	53,4	52,6	96,3

Таким образом, согласно представленным данным в отчете компании ООО «УК «Дирекция единого заказчика» основную долю работников составляют

рабочие, доля которых в 2021 г. по сравнению с 2019 г. сократилась на 3,7%. Доля специалистов и служащих напротив, увеличилась на 4,7%, что свидетельствует о сдвиге приоритета в пользу более квалифицированных работников в деятельности предприятия.

Компания большое внимание уделяет профессиональному развитию работников. По итогам 2021 г. все руководители компании ООО «УК «Дирекция единого заказчика» (100%) повысили свою квалификацию. Аттестованы по итогам анализируемого периода 95% работников.

На предприятии ООО «УК «Дирекция единого заказчика» мотивационная составляющая и уровень профессионального развития неразрывно связаны: чем выше квалификационный уровень, тем значительнее дополнительные выплаты от предприятия. Также, чтобы защитить здоровье и жизнь работников, при этом обеспечив непрерывность и безопасность технологических процессов, в компании ООО «УК «Дирекция единого заказчика» был реализован широкий комплекс мер по противодействию пандемии и минимизации заболеваемости COVID-19. Система вертикально организованных оперативных штабов позволила эффективно управлять деятельностью организаций по борьбе с инфекцией. В течение 2021 г. ООО «УК «Дирекция единого заказчика» последовательно оказывал поддержку региону присутствия, медицинским учреждениям, местным сообществам, затронутым пандемией. Также в рамках исследования во время прохождения преддипломной практики был проведен опрос работников с целью выявления причин увольнения работников на предприятии ООО «УК «Дирекция единого заказчика». В опросе приняли участие 100 сотрудников организации.

Таблица 4

Структура потенциальной текучести в ООО «УК «Дирекция единого заказчика»

Потребности	Численность работников, чел.	Удельный вес, %
Не собираются менять работу ни при каких условиях	43	43,0
Готовы поменять работу, если предложат лучший вариант	36	36,0
Работают, но одновременно ищут другую работу	21	21,0
Всего работников, прошедших опрос	100	100,00

По результатам таблицы 4 можно сделать вывод, что потенциальная текучесть в организации высокая. Это довольно негативный показатель, который может повлиять на повышение текучести организации в дальнейшем, а с учетом того, что текучесть кадров в организации находится в пограничной зоне – 5,8 (норма 6), то ситуация складывается более чем неблагоприятная.

На рисунке 8 представлены основные причины увольнения сотрудников ООО «УК «Дирекция единого заказчика» за 2019-2021 гг.



Рисунок 8. Основные причины увольнения сотрудников гарантийного отдела ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика» в период 2019 – 2021 гг., чел.

По данным проведенного анализа необходимо отметить, что большинство работников отметили неэффективность адаптационного периода вхождения в должность. Ознакомление с документами предприятия также позволило отметить, что среди уволившихся сотрудников большая доля ушла из компании после месяца работы.

Таким образом, исследование текучести кадров на предприятии позволило сделать следующие выводы. Несмотря на то, что динамика общего количества работников предприятия имеет тенденцию к росту, показатель текучести кадров находится в пограничной зоне, что не является положительным явлением. Опрос сотрудников предприятия также позволил выявить, что основной причиной повышающегося текучести кадров является неэффективный адаптационный

механизм для новых сотрудников предприятия. На современном этапе в условиях нестабильности экономической среды функционирования предприятия самым оптимальным на наш взгляд выступает внесение изменений в адаптационный процесс новых сотрудников, о чем более подробно рассмотрим в следующей части исследования.

2.3. РАЗРАБОТКА И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

В рамках исследования предлагаем проект мероприятий, направленных на снижение текучести кадров на предприятии. Рекомендуемые проект мероприятий будет реализовываться в 3 этапа:

- 1 этап – подготовительный (3 недели).
- 2 этап – организационно-исполнительный (12 месяцев).
- 3 этап – итогово-обобщающий (1 неделя).

На подготовительном этапе первоочередной задачей должно стать создание рабочей группы по реализации проекта.

В состав рабочей группы входят: руководитель и специалисты кадрового отдела, руководители отделов и специалисты со значительным опытом работы.

Итогами реализации подготовительного этапа выступают (рисунок 9).

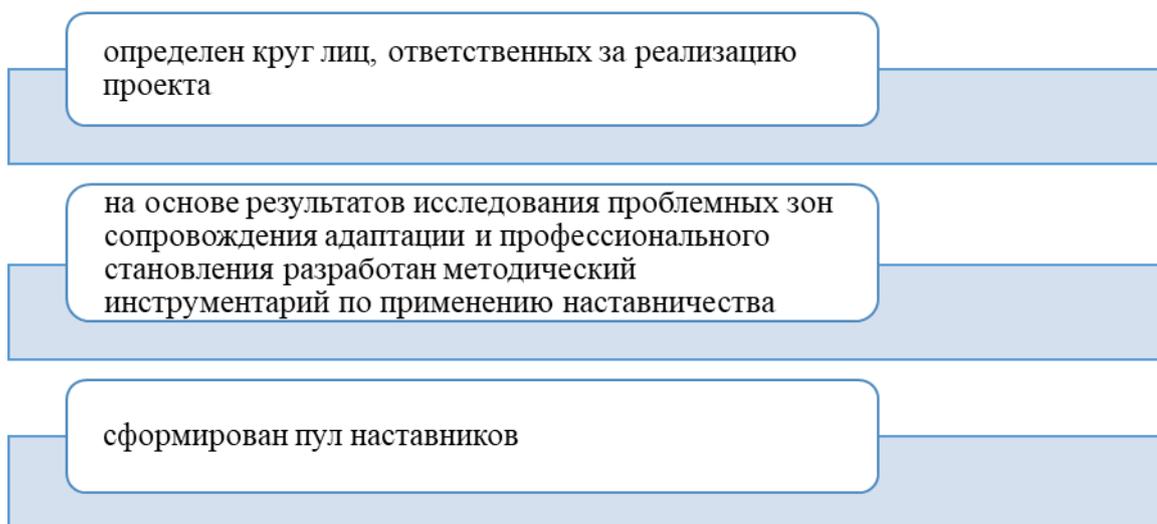


Рисунок 9. Итоги реализации подготовительного этапа

На втором этапе – организационно-исполнительном (срок реализации - 11 месяцев) – необходима реализация следующих основных мероприятий.

В первую очередь рекомендуется выделить каждому молодому специалисту наставника среди опытных работников. Это позволит решить проблему недостаточного выделения внимания и времени каждому новому специалисту в период адаптации.

Также это мероприятие позволит повысить эффективность адаптации, сократить время прохождения адаптации, количество ошибок, неизбежно возникающих на новом рабочем месте, соответственно увеличить производительность труда новых работников в период адаптации, снизить текучесть кадров среди увольняющихся в первый год работы среди молодых специалистов. Для того чтобы деятельность наставников действительно была эффективной, необходимо ведение учета и контроля деятельности наставников. Благодаря этому эффективность адаптации и производительность труда адаптируемых сотрудников также повысится. Критерием эффективности работы наставника может стать успешное прохождение испытательного срока новым сотрудником и обратная связь от адаптируемых сотрудников.

Также в рамках данного этапа рекомендуется проработка содержания и выпуск памятки новым сотрудникам, которые проходят процесс адаптации (рисунок 10).

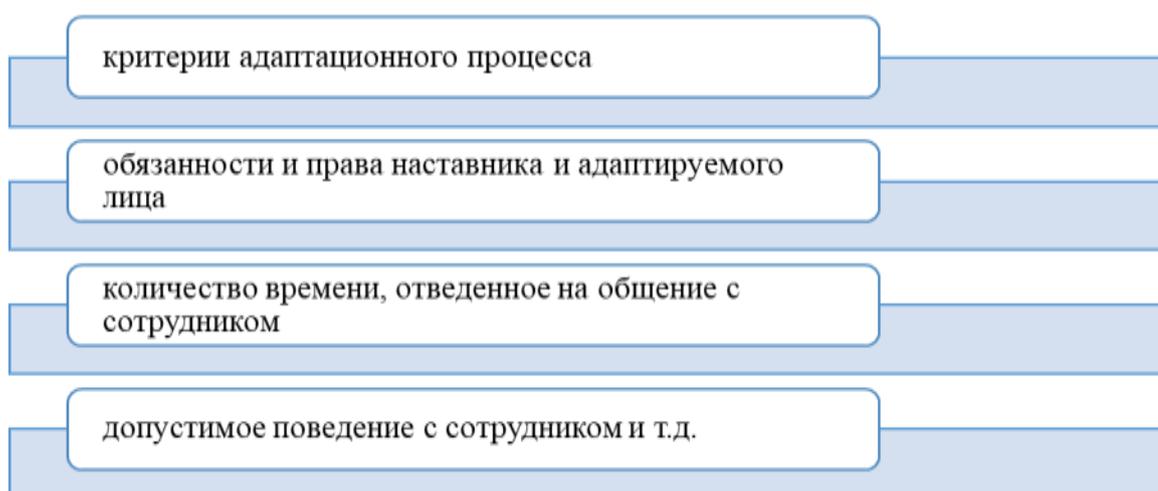


Рисунок 10. Содержание памятки адаптируемым сотрудникам

Обеспечить вознаграждение наставников в виде доплаты к основной заработной плате при успешном прохождении новичка адаптационного периода.

Адаптационный период будет устанавливаться в зависимости от индивидуальных особенностей новых сотрудников организации (от 1-го месяца до 3-х). Показателем того, что адаптационный период прошел успешно будут выступать непосредственно показатели деятельности нового работника в организации. При реализации нового адаптационного механизма на предприятии ООО «УК «Дирекция единого заказчика» будут достигнуты следующие эффекты, представленные на рисунке 11.

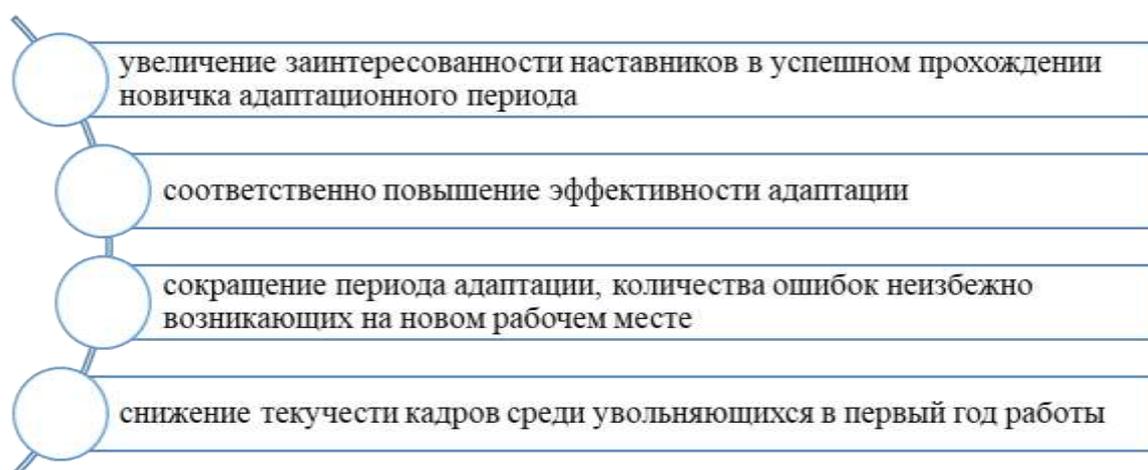


Рисунок 11. Ожидаемые эффекты при реализации нового адаптационного механизма в организации

По окончании адаптационного процесса силами компании будет проводиться анкетирование работников на предмет достоинств и недостатков проведенного процесса. Проведение анкетирования позволит выделить проблемные места, и соответственно приложить усилия по их нивелированию. Также в рамках исследования рекомендуем при организации адаптационного процесса предоставлять новым работникам комплект новичка.

В него будет входить блокнот, ручка и кружка с логотипом организации. Предоставление комплекта новичка позволит повысить начальный уровень лояльности к организации, а также повысит начальную мотивацию адаптируемых

сотрудников. Необходимо записать видео приветствие для новых сотрудников от лица предприятия ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика». В данном видео будет акцентироваться внимание на всех нюансах деятельности организации, повысит информированность адаптируемых сотрудников.

Также предлагается разработать новую выходную анкету. Данные, полученные в ходе анкетирования, руководство может использовать для улучшения условий работы персонала. В результате подобного анкетирования можно не только определить истинные причины увольнения сотрудников, но и выявить иные факторы, мешающие слаженной работе в учреждении.

В обязательном порядке, все лица, увольняющиеся из штата ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика» должны будут заполнять выходную анкету, что позволит выявить негативные факторы, которые препятствуют эффективности развития предприятия в целом.

Необходимо ввести в практику организации ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика» формирование ежемесячных и ежегодных отчетов по статистике увольнений работников.

Указанные отчеты рекомендуется формировать на базе программы «1С: Зарплата и управление персоналом». Формирование данных отчетов позволит обобщить проблемы в процессе работы ООО «УК «Дирекция единого заказчика», и впоследствии их нивелировать.

Рекомендуется о значимых личных достижениях сотрудников ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика» упоминать на общих собраниях, что позволит повысить значимость сотрудников, и уровень вовлеченности персонала.

На наш взгляд вышеуказанные рекомендации, даже при их частичной реализации позволят сократить текучесть кадров, и благоприятно повлиять на организацию адаптационного процесса новых работников в ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика».

На третьем завершающем этапе проекта – итогово-обобщающем (срок реализации - 1 неделя) – должны быть реализованы следующие мероприятия, в схематичном виде представленные на рисунке 12.

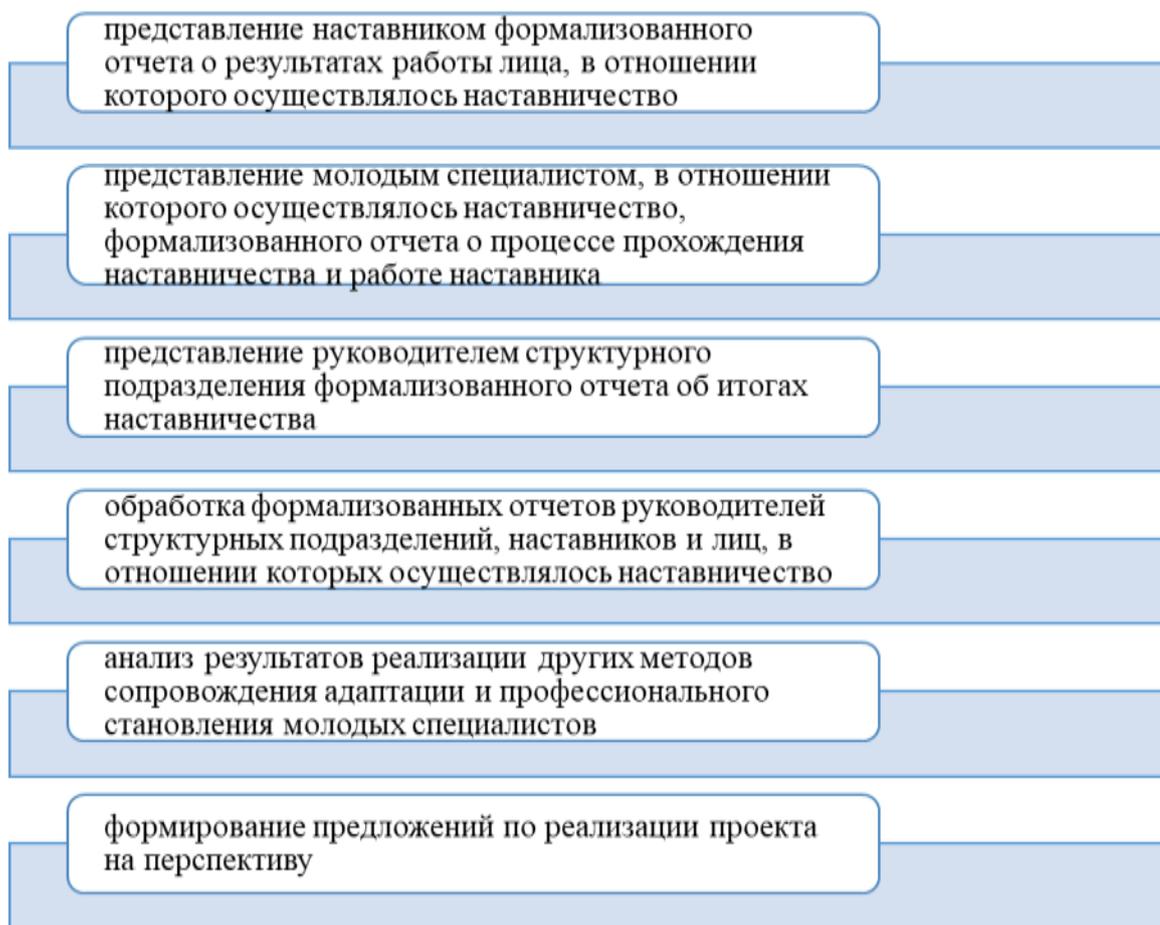


Рисунок 12. Предлагаемые мероприятия итогово-обобщающего этапа

Однако эффективность любых изменений наступает только в случае их оправданности и обоснованности. Поэтому следующим этапом произведем расчет затрат планируемых мероприятий. Затраты на разработку и реализацию мероприятий по совершенствованию адаптационного процесса в ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика» представлены в таблице 5.

Таблица 5

Расчет затрат на мероприятия по совершенствованию трудовой адаптации персонала в ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика»

Рекомендуемые мероприятия	Ответственный	Специалисты и затраченное время.	Затраты на мероприятия
1	2	3	4
Выделять каждому молодому специалисту наставника среди опытных рабочих	Руководитель адаптируемого сотрудника	Руководитель адаптируемого сотрудника – 4 ч.	Стоимость работы руководителя адаптируемого = $4 \times 200 = 800$ руб. Итого = 800 руб.

Продолжение таблицы 5

Рекомендуемые мероприятия	Ответственный	Специалисты и затраченное время.	Затраты на мероприятия
1	2	3	4
Ведение учета и контроля деятельности наставника	Руководитель адаптируемого сотрудника	Руководитель адаптируемого сотрудника – 40 ч.	Стоимость работы руководителя адаптируемого сотрудника = $40 \times 200 = 8000$ руб. Итого = 8000 руб.
Обеспечить вознаграждение наставников в виде доплаты к основной заработной плате при успешном прохождении новичка адаптационного периода	Бухгалтер	Бухгалтер – 6 ч.	Стоимость работы бухгалтера = $6 \times 300 = 1800$ руб. Единовременная премия наставнику составит 1000 рублей за каждого специалиста и руководителя. Планируемое количество специалистов и руководителей, прошедших адаптационный период – 13 чел. Итого = 14800 руб.
Разработать новую анкету по оценке процесса адаптации для сотрудников	Практикант	Пактикант - 2 ч.	Анкета по оценке процесса адаптации представлена в Приложении 12. Итого: 0 руб.
Собирать обратную связь по результатам адаптации у сотрудников (анкета)	Руководитель адаптируемого сотрудника	Руководитель адаптируемого сотрудника - 18 ч. в год	Стоимость работы руководителя адаптируемого сотрудника = $18 \times 200 = 3600$ руб. Печать 1 анкеты = 6 руб. Печать анкет на всех увольняющихся работников = 6×40 чел. = 240 руб. Итого: 3840 руб.
В первый день работы работникам выдавать комплект новичка. В него будет входить блокнот, ручка и кружка	Начальник отдела кадров	Начальник отдела кадров - 1 ч.	Стоимость: работы начальника отдела кадров = $1 \times 200 = 200$ руб.; ручки = 20 руб., блокнота = 80 руб., кружки = 100 руб., Среднее количество адаптируемых сотрудников в год = 13 чел. Итого = $(20+80+100) \times 13 + 200 = 2800$ руб.
Записать видео приветствие для новых сотрудников	Начальник отдела кадров	Начальник отдела кадров – 1 ч., руководителя подразделения – 0,5 ч.	Стоимость работы начальника отдела кадров = 200 руб. Руководителя подразделения = $0,5 \times 400 = 200$ руб. Итого: 400 руб.
Итого	29840 руб.		

Таким образом, по результатам таблицы общая сумма затрат на мероприятия по совершенствованию трудовой адаптации персонала в ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика» составила 29840 рублей.

Затраты на рекомендуемые мероприятия по оптимизации процесса управления текучестью кадров в ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика» представлены в таблице 6.

Таблица 6

Рекомендуемые мероприятия по оптимизации процесса управления текучестью кадров в ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика»

Рекомендуемые мероприятия	Ответственный	Специалисты и затраченное время.	Затраты на мероприятия
Разработать новую выходную анкету	Практикант	Практикант – 2 часа	Выходная анкета представлена в приложении 7. Итого: 0 руб.
При увольнении сотрудников давать заполнять выходную анкету работникам	Руководитель подразделения	Руководители подразделения – 10 ч.	Средняя стоимость работы руководителей подразделений = $10 \times 400 = 4000$ руб. Печать 1 анкеты = 6 руб. Печать анкет на всех увольняющихся сотрудников = 6×10 чел. = 60 руб. Итого = $4000 + 60 = 4060$ руб.
Ведение статистики увольнений по категориям работников и основаниям увольнения	Начальник отдела кадров	Начальник отдела кадров - 28 ч. в год	Стоимость работы начальника отдела кадров = $28 \times 200 = 5600$ руб.
При подборе персонала, учитывать место жительства сотрудников	Начальник отдела кадров	Начальник отдела кадров - 16 ч. в год	Стоимость работы начальника отдела кадров = $16 \times 200 = 3200$ руб.
Информирование коллектива о личных достижениях каждого работника	Руководитель подразделения	Руководитель подразделения - 20 ч.	Средняя стоимость работы руководителей подразделений = $20 \times 400 = 8000$ руб.
Шуточная форма наказания сотрудников за проступки	Начальник отдела кадров	Начальник отдела кадров – 2 ч. Руководитель подразделения – 3 ч.	Средняя стоимость работы: начальника отдела кадров = $2 \times 200 = 400$ руб., руководителей подразделений = $3 \times 400 = 1200$ руб. Итого: 1600 руб.

По результатам таблицы 6 общая сумма затрат на рекомендуемые мероприятия по оптимизации текучести кадров в ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика» составила 22460 рублей. Таким образом, общая сумма затрат на все предложенные мероприятия составила 52300 рублей.

Добавим 10% неучтенных расходов к общей сумме затрат.

$$\text{Затраты} = 52300 \times 0,1 + 52300 = 57530 \text{ руб.}$$

Согласно проведенным расчетам общая сумма затрат на реализацию запланированных мероприятий составит свыше 57 тыс. руб. Расчет экономической эффективности будет осуществляться посредством определения экономического эффекта за счет снижения текучести кадров. Предварительные расчеты показали, что в среднем в результате внедрения предлагаемых мероприятий текучесть кадров снизится на 22,22%, или на 8 человек в год.

Также при расчете экономической эффективности предлагаемых мероприятий будет принят во внимание тот факт, что параллельно с сокращением текучести кадров, сократятся и расходы на замещения данных сотрудников.

Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий за счет экономии затрат на замещение сотрудников ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика» представлен в таблице 7.

Таблица 7

Расчет доходов от предложенных мероприятий за счет экономии затрат на замещение сотрудников ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика»

Элементы затрат на замещение сотрудника	Доходы от экономии затрат на замещение одного сотрудника	Доходы от экономии затрат на замещение всех сотрудников в год
1	2	3
Снижение производительности труда на 5% в период, предшествующий увольнению	Специалисты = $32820 \times 0,05 \times 3 = 4923$ руб.; руководители = $51820 \times 0,05 \times 3 = 7773$ руб.	Специалисты = $10 \times 4923 = 49230$ руб. Руководители = $3 \times 7773 = 23319$ руб. Итого: 72549 руб.
Время, потерянное при обслуживании увольнения	3 ч времени увольняющегося: Специалиста = $3 \times 200 = 600$ руб.; Руководителя = $3 \times 400 = 1200$ руб., 3 ч работы сотрудников, занимающихся увольнением = $3 \times 200 = 600$ руб.	Специалисты = $10 \times (600 + 600) = 12000$ руб. Руководители = $3 \times (1200 + 600) = 5400$ руб. Итого: 17400 руб.

Продолжение таблицы 7

Элементы затрат на замещение сотрудника	Доходы от экономии затрат на замещение одного сотрудника	Доходы от экономии затрат на замещение всех сотрудников в год
1	2	3
Время на собеседование увольняющегося сотрудника	Стоимость работы: Начальник отдела кадров = $0,5 \times 200 = 100$ руб.; увольняющегося специалиста = $0,5 \times 200 = 100$ руб.; руководителя = $0,5 \times 400 = 200$ руб.	Специалисты = $1 \times (100 + 100) = 200$ руб. Руководители = $1 \times (100 + 200) = 300$ руб. Итого: 500 руб.
Документальное оформление	Стоимость работы Специалиста по кадровому администрированию за пол часа = $0,5 \times 200 = 100$ руб.	Специалисты = $10 \times 100 = 1000$ руб. Руководители = $3 \times 100 = 300$ руб. Итого: 1300 руб.
Затраты на поиск кандидата, проведение телефонного интервью, собеседования, проверку рекомендаций оформление личного дела и других документов	260 мин – Начальник отдела кадров = $260 \times 4,33 = 1125,80$ руб. Руководитель сотрудника – 30 мин. = $200 \times 0,5 = 100$ руб. Специалист по кадровому администрированию – 1 час = $200 \times 1 = 200$ руб. Итого: 1425,8 руб.	Специалисты = $10 \times 1425,80 = 14258,0$ руб. Руководители = $3 \times 1425,8 = 4277,40$ руб. Итого: 18535,4 руб.
Затраты на привлечение кандидатов	35000 руб. в месяц. / 13 чел. = 2692,31 руб.	Специалисты = $10 \times 2692,31 = 26923,10$ руб. Руководители = $3 \times 2692,31 = 8076,92$ руб. Итого: 35000 руб.
Затраты на поиск кандидата, проведение телефонного интервью, собеседования, проверку рекомендаций оформление личного дела и других документов	260 мин - Начальник отдела кадров = $200 \times 4,33 = 866$ руб. Руководитель сотрудника – 30 мин. = $200 \times 0,5 = 100$ руб. Специалист по кадровому администрированию – 1 час = $200 \times 1 = 200$ руб. Итого: 1166 руб.	Специалисты = $10 \times 1166 = 11660$ руб. Руководители = $3 \times 1166 = 3498$ руб. Итого: 15158 руб.
Затраты на привлечение кандидатов	35000 руб. в месяц. / 13 чел. = 2692,31 руб.	Специалисты = $10 \times 2692,31 = 26923,10$ руб. Руководители = $3 \times 2692,31 = 8076,92$ руб. Итого: 35000 руб.
Затраты на адаптацию персонала	Итого на 1 специалиста или руководителя = 14344 руб.	Специалисты = $10 \times 14344 = 143440$ руб. Руководители = $3 \times 14344 = 43032$ руб. Итого: 186472 руб.
Снижение производительности труда в среднем на уровне 30% от нормативной в первые 3 месяца адаптации сотрудников	Специалисты = $32820 \times 0,3 \times 3 = 29538$ руб. Руководители = $51820 \times 0,3 \times 3 = 46638$ руб.	Специалисты = $29538 \times 10 = 295380$ руб. Руководители = $46638 \times 3 = 139914$ руб. Итого: 435294 руб.
Итого от специалистов		581014,20
Итого от руководителей		236194,0
Итого:		817208,0 руб.

Таким образом, доходы от экономии затрат на замещение всех сотрудников компании в год составят 817208 руб. Таким образом, предлагаемые мероприятия по оптимизации процесса управления текучестью кадров являются экономически эффективными и могут быть рекомендованы к внедрению в деятельность в ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика».

ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

Во второй главе выпускной квалификационной работы была проведена практическая работа по разработке мероприятий по снижению текучести кадров в ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика». В первую очередь была приведена краткая организационно-экономическая характеристика предприятия. ООО «УК «Дирекция единого заказчика» на текущем этапе является современной организацией, со сформировавшимися устоями и традициями. Организационная структура ООО «УК «Дирекция единого заказчика» построена по линейно-функциональному признаку, что на наш взгляд выступает оптимальным вариантом управления предприятием данного вида деятельности. Краткая оценка экономического положения ООО «УК «Дирекция единого заказчика» показала, что на конец 2020 года, предприятие является успешным в финансовом отношении. Увеличение общего количества работников компании обусловлено не только сложностью поставленных стратегических задач в деятельности ООО «УК «Дирекция единого заказчика», но и распространением коронавирусной инфекции, что вынудило компанию взять на ключевые должности дублирующих работников. Также в рамках исследования была проведена оценка текучести кадров на предприятии. Основными причинами повышенной текучести кадров в ООО «УК «Дирекция единого заказчика» за 2018-2020 гг. обусловлено повышенными требованиями к дисциплинированности и квалификации работников. По данным проведенного анализа необходимо отметить, что большинство работников отметили неэффективность адаптационного периода вхождения в должность. Ознакомление с документами предприятия также позволило отметить, что среди уволившихся сотрудников большая доля ушла из

компании после месяца работы. Исследование текучести кадров на предприятии позволило сделать следующие выводы. Несмотря на то, что динамика общего количества работников предприятия имеет тенденцию к росту, показатель текучести кадров находится в пограничной зоне, что не является положительным явлением. Опрос сотрудников предприятия также позволил выявить, что основной причиной повышающегося текучести кадров является неэффективный адаптационный механизм для новых сотрудников предприятия. Для снижения текучести кадров на предприятии был предложен проект мероприятий. В частности было рекомендовано: разработать памятку для адаптируемых лиц, развивать институт наставничества, установить вознаграждение для наставников, снять видеообращение к новым сотрудникам, комплектовать комплект новичка и т.д. Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий показал, что доходы от экономии затрат на замещение всех сотрудников компании в год составят 817208 руб. Таким образом, предлагаемые мероприятия по оптимизации процесса управления текучестью кадров являются экономически эффективными и могут быть рекомендованы к внедрению в деятельность в ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика».

Таким образом, цель сформулированная в начале исследования достигнута, поставленные задачи решены.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подведем краткие итоги проведенного исследования. В первой главе выпускной квалификационной работы были исследованы теоретические аспекты анализа текучести кадров на предприятии, раскрывается понятие, сущность, ключевые понятия управления текучести кадров, описываются методы анализа и показатели текучести кадров, характеризуются резервы и пути снижения текучести кадров на предприятии. По итогам проведенного анализа были сделаны следующие выводы.

В первую очередь были рассмотрены понятие и сущность управления текучестью кадров на предприятии.

Текучесть кадров – это явление, которое оказывает на предприятие, как положительный эффект, так и приносит отрицательные последствия. Исследование различных подходов к определению текучести кадров, позволило сделать вывод, что это процесс движения трудовых ресурсов, связанный как с внешними, так и с внутренними факторами, характеризующими производственный процесс, выраженный в количественных показателях.

Обзор научной литературы показал, что в большей степени словосочетание «текучесть кадров» имеет негативный оттенок – клеймо, связанное с обязанностью работодателя любой ценой снизить текучесть кадров. Однако существуют разные типы текучести кадров, некоторые из которых отрицательно сказываются на бизнесе, а другие положительно влияют на рабочую среду. Также в процессе исследования были рассмотрены методические основы анализа текучести кадров на предприятии, которые наиболее популярны на современном этапе развития кадрового менеджмента. Анализ опыта работы зарубежных и отечественных компаний показывает, что процесс управления текучестью кадров не является простым процессом, а является многоуровневой системой, у него не существует универсального правила формирования программы реализации.

Следующим этапом в рамках первой главы выпускной квалификационной работы были рассмотрены основные пути снижения текучести кадров на

предприятию. Обратившись к успешному опыту ряда крупных отечественных организаций были выявлены ключевые направления, способствующие оптимизации процесса по управлению текучести кадров: инвестирование в адаптацию новых сотрудников; постоянное отслеживание и пересмотр оплаты труда и предоставляемых льгот и т.д. Таким образом, процесс управления текучестью кадров можно оптимизировать, если будут расставлены приоритеты в процессе найма и адаптации, инвестируя в своих сотрудников и создавая культуру открытого общения, признания и обратной связи.

Во второй главе выпускной квалификационной работы была проведена практическая работа по разработке мероприятий по снижению текучести кадров в ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика». В первую очередь была приведена краткая организационно-экономическая характеристика предприятия. ООО «УК «Дирекция единого заказчика» на текущем этапе является современной организацией, со сформировавшимися устоями и традициями. Организационная структура ООО «УК «Дирекция единого заказчика» построена по линейно-функциональному признаку, что на наш взгляд выступает оптимальным вариантом управления предприятием данного вида деятельности. Краткая оценка экономического положения ООО «УК «Дирекция единого заказчика» показала, что на конец 2020 года, предприятие является успешным в финансовом отношении. Увеличение общего количества работников компании обусловлено не только сложностью поставленных стратегических задач в деятельности ООО «УК «Дирекция единого заказчика», но и распространением коронавирусной инфекции, что вынудило компанию взять на ключевые должности дублирующих работников. Также в рамках исследования была проведена оценка текучести кадров на предприятии. Основными причинами повышенной текучести кадров в ООО «УК «Дирекция единого заказчика» за 2018-2020 гг. обусловлено повышенными требованиями к дисциплинированности и квалификации работников. По данным проведенного анализа необходимо отметить, что большинство работников отметили неэффективность адаптационного периода вхождения в должность. Ознакомление с документами предприятия также

позволило отметить, что среди уволившихся сотрудников большая доля ушла из компании после месяца работы. Исследование текучести кадров на предприятии позволило сделать следующие выводы. Несмотря на то, что динамика общего количества работников предприятия имеет тенденцию к росту, показатель текучести кадров находится в пограничной зоне, что не является положительным явлением. Опрос сотрудников предприятия также позволил выявить, что основной причиной повышающегося текучести кадров является неэффективный адаптационный механизм для новых сотрудников предприятия. Для снижения текучести кадров на предприятии был предложен проект мероприятий. В частности было рекомендовано: разработать памятку для адаптируемых лиц, развивать институт наставничества, установить вознаграждение для наставников, снять видеообращение к новым сотрудникам, комплектовать комплект новичка и т.д. Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий показал, что доходы от экономии затрат на замещение всех сотрудников компании в год составят 817208 руб. Таким образом, предлагаемые мероприятия по оптимизации процесса управления текучестью кадров являются экономически эффективными и могут быть рекомендованы к внедрению в деятельность в ООО «УК «Дирекция Единого Заказчика».

Таким образом, цель сформулированная в начале исследования достигнута, поставленные задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрютин, Д. А. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: моногр. / Д.А. Абрютин, М.С. Абрютина, А.В. Грачев. - М.: Дело и сервис, 2017. - 256 с.
2. Адамчук, В. В., Ромашов, О. В. Экономика и социология труда учебник для вузов [Текст]. – Москва ЮНИТИ, 2018. – 294 с.
3. Афанасьева, А. И., Нефедова, Л. В. Оценка эффективности процессного подхода к управлению ресурсами организации [Текст] // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития (сборник научных трудов: к 110-летию профессора Теодора Борисовича Поляка), 2019. – №6. – С. 8-12.
4. Афанасьева, Л.А. О необходимости разработки рекомендаций по формированию оптимального управленческого механизма, обеспечивающего реализацию стратегических задач организации//Основы экономики, управления и права. -2019. -№4 (16). -С. 112-117.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2018. - 239 с.
6. Балашов, А. И. Управление человеческими ресурсами [Текст] : учебное пособие / А. И. Балашов. – СПб. : Питер, 2019. – 320 с.
7. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
8. Берко П.О. Подбор и адаптация персонала как основа реализации успешной кадровой стратегии // Профессиональная ориентация / Издательство: Научная автономная некоммерческая организация «Научно-исследовательский институт «Парадигма»» (Саратов). - 2019. - № 1. - С.17.
9. Бочкарева Е.С. Управление персоналом как основа повышения конкурентоспособности организации / Е.С. Бочкарева // Теория и практика современной науки. 2019.- № 1. -С. 142-145.

10. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 237 с.
11. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 192 с.
12. Бушкова-Шиклина, Э. В. Управление квалификационными ресурсами организации [Текст] / Э. В. Бушкова-Шиклина. – Киров : ВятГУ, 2018. – 203 с.
13. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах // В.Р. Веснин. Москва: ТК Велби, Изд-во «Проспект». - 2018. - 688 с.
14. Веснин, В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. - М.: «Триада, ЛТД», 2019. - 286 с.
15. Волков Г.Д. Адаптация и ее уровни // Г.Д. Волков, Н.Б. Оконская. - Пермь. - 2015. - 246 с.
16. Гарипова Е.А., Мокиевская В.В. Особенности адаптации в современной организации // Знание / Издательство: Serenity Group (Киев). - 2019. - № 10 1 (74). - С.52-56.
17. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда [Текст] : учебник для вузов / Б. М. Генкин. – М. : Норма, 2019. – 464 с.
18. Гладкий, А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2019. - 272 с.
19. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
20. Добрынина Е.М., Логинова А.В., Кардаш А.И. Зарубежные практики управления адаптацией персонала // В сборнике: Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. Материалы IX Международной научно-практической конференции. В 2 частях. Красноярск / Издательство: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Сибирский государственный университет

науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева» (Красноярск). - 2020. - С.77-82.

21. Есикова Р.С. Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта адаптации персонала // Р.С. Есикова, Н.Г. Выжимова / Вестник Северо-Кавказского Федерального университета. - 2020. - № 2 (77). - С.46-52.

22. Жаворонкова Я.А. Управление персоналом в международных компаниях // Я.А. Жаворонкова, Н. Рычихина / Проблемы экономики, финансов и управления производством. - 2017. - № 41. - С.126-128.

23. Заика, М.М. Оценка уровня развития компетенций персонала в корпоративной системе управления знаниями.-Дисс.. канд. экон. наук, 2019.

24. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 336 с.

25. Зворыгина В.С., Евдокимова Н.В. Теоретические аспекты стабилизации кадрового состава // Экономика и социум. - 2017. - № 4 (35). - С. 604-608.

26. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 695 с.

27. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2019. - 64 с.

28. Казаков С.П., Кулешов И.В. Кадровая политика как стратегия развития организации // Альманах мировой науки. - 2016. - № 2-1 (5). - С. 58-59.

29. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом // А.Я. Кибанов. Москва: ИНФРА. М. - 2019. - 447 с.

30. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2019. - 180 с.

31. Кондакова А.А. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2017. - № S1. - С. 30-35.

32. Концевич Г.Е., Эшназаров Ш.Н. К вопросу понятий «управление трудом» и «управление трудовыми ресурсами» // Новая наука: Проблемы и перспективы. - 2016. - № 6-1 (85). - С. 134-135.

33. Концевич, Г. Е., Эшназаров, Ш. Н. К вопросу понятий «управление трудом» и «управление трудовыми ресурсами» [Текст] // Новая наука: Проблемы и перспективы, 2018. – № 6-1. – С. 134-135.

34. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров; допущено УМО по образованию в области менеджмента / ред. Э.Мю Коротков. - М.: Юрайт, 2018. - 445 с.

35. Куприянчук, Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Уч. пос. / Е.В.Куприянчук, Ю.В.Щербакова. — М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2018.- 243 с.

36. Лапочкина С.В., Алмазова Е.С. Компетентностный подход к профессиональному отбору персонала // Успехи современной науки. - 2017. - № 4. - С. 128 - 130.

37. Лыгина Н.И., Рудакова О.В., Полянин А.В. Качество жизни населения как индикатор социальной эффективности государственного управления // Известия Юго Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. - 2016. - №2 (19). - С.11-22.

38. Мазин, А. Л. Экономика труда [Текст] : учебное пособие / А. Л. Мазин. – М. : ЮНИТИ, 2019. – 623 с.

39. Остапенко, Ю. М. Экономика труда [Текст]: учеб. пособие / Ю. М. Остапенко. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 272 с.

40. Попов, Г. В. Определение требований к профессиональной компетентности рабочих как основа разработки профессиональных стандартов /Г. В. Попов, С, В. Елизарьев, Л. И. Назина и др.//Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. -2019. -№ 3 (53). -С. 175-179.

41. Русланов, Е. С. Рациональное использование трудовых ресурсов и рост производительности труда [Текст]/ Е. С. Русланов. – М.: Экономика, 2019. – 412 с.

42. Скурихина, Т.Г. Компетенция и компетентность в системе показателей качества человеческих ресурсов организации /Т.Г. Скурихина, П.Ю. Видмер//Труды XIII МНПК «Управление организацией: Диагностика, стратегия, эффективность». -СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2019. -с.732-736.

43. Солодова, Т.М. Компетенция и результативность функционирования компании/ Т.М. Солодова//// Успехи современной науки. - 2021. - № 1. - С. 117-125.

44. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров // В.А. Спивак. Москва: Эксмо. - 2019. - 624 с.

45. Старобинский, Э. Е. Как управлять персоналом [Текст] / Э. Е. Старобинский. – М. : Бизнес – школа «Интел-Синтез», 2019. – 384 с.

46. Судакова Е.С. Оценка трудового потенциала персонала: подходы, методы, методика Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». Выпуск 4 (23), июль – август 2019 [Электронный ресурс]/Режим доступа: <http://naukovedenie.ru>

47. Три ключевые особенности адаптации сотрудников при удаленной работе // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/blog/tri-klyuchevye-osobennosti-adaptacii-sotrudnikov-pri-udalennyi-ou-rabote> (дата обращения: 20.12.2021).

48. Управление персоналом на производстве // под ред. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. Москва: ЮНИТИ ДАНА. - 2013. - 381 с.

49. Чернятин, С. Модель компетенций для профессионального развития менеджеров вертикально интегрированной компании/С. Чернятин//Кадровик. Кадровый менеджмент. -2019. -№ 11.- С.8-11.

50. Чугуй Е.Н. Опыт адаптации персонала в зарубежных компаниях: эффективные методики // Международный научный журнал «ВЕСТНИК НАУКИ». - 2021. - № 3 (36) - Т.4. – С.52-57.

51. Штейн, Е.И. Формирование компетентностного потенциала как ресурса инновационного развития научно-образовательных комплексов: дис. ... канд. экон. наук. -М., 2019. -186 с.