



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Управление текучестью персонала как фактор минимизации  
экономических потерь организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению  
По направлению 38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:  
15,7% авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована  
к защите

« 15 » 06 2023 г.

И.о. зав. кафедрой \_\_\_\_\_

Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-509-114-5-1

Гизатулина Элина Ильгамовна

Научный руководитель:

к.п.н., доцент

Корнеев Дмитрий Николаевич

Челябинск  
2023 год

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	7
1.1. Состояние вопроса минимизации экономических потерь на предприятии в существующей теории и практике менеджмента .....	7
1.2. Факторы минимизации экономических потерь на предприятии....	17
1.3. Управление текучестью персонала как фактор минимизации экономических потерь на предприятии .....	28
Выводы по первой главе .....	34
<b>ГЛАВА 2 ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В ОБЩЕСТВЕ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ТОРГОВЫЙ ДОМ «ТЕХНОПАРК»</b> .....	36
2.1. Анализ состояния проблемы текучести персонала в обществе с ограниченной ответственности «Торговый Дом «Технопарк» .....	36
2.2. Рекомендации по управлению текучестью персонала в обществе с ограниченной ответственностью «Торговый Дом «Технопарк».....	74
Выводы по 2 главе .....	89
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	91
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	95

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** На сегодняшний день мало кто будет спорить с тем, что персонал – один из важнейших ресурсов организации. Многие руководители уже убедились в важности кадровой политики. Ведь только правильно подобранный персонал, сплочённая команда способны эффективно реализовывать цели и задачи, стратегию компании.

Обеспечение постоянства трудовых коллективов на сегодняшний момент является одной из самых сложных проблем управления персоналом. Именно данный показатель в условиях экономического кризиса снижает негативные эффекты, действующие на организацию. Обычно, неустойчивость развития экономики в первую очередь проявляется как рост показателя текучести кадров в организации.

Текучесть зависит от множества факторов (специфики бизнеса, территориального расположения фирмы, стадии развития компании, квалификации, образования и возраста сотрудника), поэтому для каждой компании важно определить свой индивидуальный уровень текучести кадров.

Если рассматривать российский рынок, можно отметить, что оптимальным считается показатель, равный 10%. На момент развития бизнеса, особенно на стадии массового подбора и найма персонала, данный показатель немного выше – 20%. В ресторанном и страховом бизнесе 30% ежегодной смены сотрудников не вызывает беспокойства, а для некоторых розничных сетей даже текучка 80% считается нормальной. В крупных городах с большим рынком труда средние нормы по всем отраслям варьируются от 10% до 20%. А в небольшом провинциальном городе этот показатель может составить всего 5%. Это объясняется тем, что количество рабочих мест ограничено и выбор вакансий невелик.

Отличается процент нормы и в зависимости от категории персонала: для руководящего звена текучесть не должна превышать 5%, для линейного

персонала 10-30%, для неквалифицированного персонала - 80%. Замечено, что менее квалифицирован работник, тем больше у него стремление к смене места работы. И все же норма текучести кадров зависит не столько от каких-либо стандартов, сколько от кадровой политики компании. Почти для всех компаний высокая текучесть кадров - одна из самых насущных проблем. Поэтому важно научиться эффективно управлять текучестью персонала: выявлять её причины, вести кадровую статистику и без опоздания принимать соответствующие меры по устранению проблем.

Ведь если в компании высокий процент увольнений, появляется потребность искать новых сотрудников, тратить деньги и время на адаптацию и обучение новичков, решать проблему преемственности и сохранности коммерческой информации. Организациям, у которых текучесть кадров высока, сложно создать достойный имидж, и таким компаниям сложно создать тот благоприятный климат в коллективе, который способствует продуктивной работе. Так же высокая текучесть кадров опасна невыполнением в срок заказов клиентов, что тоже несёт убытки для организации. Следственно, текучесть кадров – один из отчётливых основных показателей, которые отображают эффективность механизмов управления кадрами в организации.

Степень изученности проблемы исследования. Развитие текучести кадров как относительно самостоятельной отрасли знания с присущей ей методологией, теорией и методикой в нашей стране происходило достаточно интенсивно в период социализма. Существенный материал накоплен в исследованиях российских учёных Аскарова В.В., Бухалков М.И., Голубков Е.П., Гольцов А.В., Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. и др. Становление и развитие рыночных отношений в России способствовало активации процессов высвобождения персонала, использованию различных форм неполной занятости, самозанятости, а, следовательно, ослаблению интереса к проблеме текучести персонала. С разработкой новых идей в сфере регулирования текучести персонала связан

научный поиск небольшого числа отечественных учёных: Долбунов А.А., Каменипера, С.Е., Кибанов, А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. и др.

Научные труды по оценке конкурентоспособности персонала, оказавшие значительное влияние на формирование авторского подхода к управлению текучести персонала, выполнены под авторством таких учёных как: Е.Н. Мананикова, В.М. Маслова, В.В. Музыкаченко, Ю.Г. Одегов и др

**Тема исследования: «Управление текучестью персонала как фактор минимизации экономических потерь организации».**

**Объект исследования:** процесс минимизации экономических потерь организации.

**Предмет исследования:** управление текучестью персонала как фактора минимизации экономических потерь организации.

**Цель исследования:** изучение теоретических аспектов управления текучестью персонала в ООО «Торговый дом «Технопарк» и разработка рекомендаций по управлению текучестью персонала для ООО «Торговый дом «Технопарк»

**Задачи исследования:**

1) проанализировать понятия «управления», «текучести персонала», «управления текучести персонала»;

1) изучить виды и причины текучести персонала в организации;

1) рассмотреть особенности управления текучестью персонала как фактора минимизации экономических потерь организации;

1) проанализировать базу исследования и управления текучестью персонала как фактора минимизации экономических потерь в ООО «Торговый дом «Технопарк»;

1) разработать рекомендации по управлению текучестью персонала в ООО «Торговый дом «Технопарк» ;

1) проанализировать экономическую эффективность от внедрения рекомендаций по управлению текучестью персонала в ООО «Торговый дом «Технопарк»;

**Теоретико – методологической основой исследования** стали многочисленные труды ряда известных специалистов. Исследованиями проблемы текучести персонала занимались следующие зарубежные учёные:

С. Адамс, Ф. Герцберг, М. Вудкок, В. Врума, Э. Лока, Э. Лоулера, Д. МакКлелланд, А.Маслоу, М. Мескон, А.Файоль, и др. Проблема текучести персонала представлена в трудах многих отечественных исследователей:

Б.М.Генкина, И.Н.Герчиковой, В.В.Глухова, Н.И.Захаров, С.Д.Резник, Ю.Д.Красовского, А.Я.Кибанова, Э.А.Уткина и др.

**Практическая значимость:** заключается в разработанных рекомендациях по управлению текучестью персонала в обществе с ограниченной ответственностью «Торговый дом «Технопарк»».

**Методы исследования:** является анализ научной, и научно методической литературы отечественных и зарубежных учёных по проблемам управления персоналом и мотивации, наблюдение, беседа, опрос.

**База исследования:** исследование проводилось в ООО «Торговый дом «Технопарк». Юридический адрес базы исследования: 454092 г. Челябинск, ул. Либкнехта, д.20, корпус А.

**Структура исследования:** исследование состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# **Глава 1 . ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

1.1. Состояние вопроса минимизации экономических потерь на предприятии в существующей теории и практике менеджмента

Выявление и снижение потерь является приоритетной задачей любого современного предприятия, так как является основой успешной деятельности.

Впервые понятие семи видов потерь ввёл Тайити Оно (1912-1990), исполнительный директор Toyota. Будучи самым ярким борцом с потерями, он установил семь типов муда [1]. «Муда» - это одно из японских слов, означает потери, отходы, то есть любую деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создаёт ценности. Это ошибки, которые нужно исправлять. Это лишние действия, без которых вполне можно обойтись.

В литературе рассматривается прежде всего оценка потери и метод устранения, что является безусловно важным, но не дает ответа на то, какие причины и последствия сопутствуют ряду видов потерь.

С позиции ряда авторов [11, 42] экономические потери - это «безрезультатно использованные полезные ограниченные блага».

Потери - любая работа (деятельность), которые потребляют ресурсы, но не создает ценности для заказчика.

Важнейшим фактором роста экономических потерь является текучесть персонала.

Сегодня текучесть кадров - также одна из многих проблем с которыми сталкиваются современные предприятия.

При анализе текучести рабочей силы общепринято начинать с понятия «движения кадров».

Под движением кадров предприятия будем понимать совокупность всех случаев поступления на предприятие работников извне и всех случаев выбытия за пределы предприятия.

В прежние годы эта проблема привлекала внимание экономистов в связи с тем несомненным ущербом, который текучесть наносят народному хозяйству страны.

Под текучестью же обычно понималась то явление, которое представляется непосредственной причиной указанного ущерба, а именно стихийное неорганизованное движение рабочей силы.

Роджер Беннет, профессор социологии Лондонского университета предлагает следующее определение:

«Текучесть рабочей силы — это движение работников в/из штата компании. Обычно текучесть кадров отслеживаются путём регистрации увольняющихся и предположения, что на место уволившегося будет принят новый работник».

В настоящее время под текучестью персонала в теории управления понимается движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворённостью организации конкретным работником.

Текучесть и ее влияние на деятельность организации Л. Никифорова предлагает рассматривать в двух аспектах: количественном и качественном.

В первом случае нужно различать естественный и повышенный уровни текучести: естественный уровень в пределах 3— 5% от численности персонала и повышенной, вызывающей значительные экономические потери.

Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства часть работников уходит на пенсию часть увольняется по различным причинам на



их место приходят новые сотрудники — в таком режиме живет каждое предприятие.

В результате открываются возможности для кадровых перестановок и карьерного роста оставшихся лучших сотрудников что является для них дополнительным стимулом.

Другое дело, когда текучесть существенно превышает 3— 5%. В этом случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров [34]. Тогда предприятие терпит убытки, которые возрастают с увеличением оттока кадров.

Прежде всего, это упущенная прибыль и падение производительности труда. Высокая текучесть снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает от работы высококвалифицированных специалистов, которые вынуждены помогать новичкам, ухудшают морально-психологический климат в коллективе, что препятствует созданию команды, снижает производительность труда у тех, кто собирается уходить [21].

Коллектив предприятия по численному составу, уровню квалификации не является постоянной величиной, он все время изменяется: увольняется одни работники, принимаются другие. Для анализа (отражения) изменения численности и состава персонала используются различные показатели [30].

О. П. Коробейников, Д. В. Хавин и В. В. Ноздрин предлагают использовать такие как: показатель среднесписочной численности работников, коэффициенты приёма, выбытия, стабильности и текучести кадров:

1. Показатель среднесписочной численности работников ( $\bar{P}$ ) определяется по формуле:

$$\bar{P} = \frac{\frac{1}{2}P_1 + P_2 + \dots + P_{11} + \frac{1}{2}P_{12}}{12} \quad (1)$$

где  $P_1, P_2, P_3 \dots P_{11}, P_{12}$  — численность работников по месяцам.

2. Коэффициент приёма кадров ( $K_{п}$ ) определяется отношением количества работников принятых на предприятие за определённый период времени к средней списочной численности персонала за тот же период:

$$K_{п} = (P_{п} / \bar{P}) 100 \quad (2)$$

где  $P_{п}$  - численность принятых работников, чел.;  $\bar{P}$  - среднесписочная численность персонала, чел.

3. Коэффициент выбытия кадров ( $K_{в}$ ) определяется отношением количества работников уволенных по всем причинам заданный период времени к среднесписочной численности работников за тот же период:

$$K_{в} = (P_{ув} / \bar{P}) 100 \quad (3)$$

где  $P_{ув}$  - численность уволенных работников, чел.;  $\bar{P}$  - среднесписочная численность персонала, чел.

4. Коэффициент стабильности кадров ( $K_{с}$ ) рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством как на предприятии в целом так и в отдельных подразделениях:

$$K_{с} = \frac{P'_{ув}}{1 - P + P_{н}} 100, \quad K_{с} = \frac{1 - P'_{ув}}{P + P_{н}} 100$$

где  $P'_{ув}$  — численность работников уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период чел.;  $P$  — среднесписочная численность работающих на данном предприятии за период предшествующий отчетному чел.;  $P_{н}$  — численность вновь принятых за отчетный период работников чел.

5. Коэффициент текучести кадров ( $K_{т}$ ) определяется делением численности работников предприятия (цеха, участка), выбывших или уволенных за данный период времени, на среднесписочную численность за тот же период:

$$K_{т} = (P_{ув} / \bar{P}) 100 \quad (5)$$

где  $P_{ув}$  — численность выбывших или уволенных работников чел.;  $P$  — среднесписочная численность персонала. [18 с .58-60]

Л. Никифорова предлагает следующий расчет коэффициента текучести, который равен отношению числа всех уволенных как по собственному желанию, так и за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочному числу работников:

$$\frac{A+B}{K_{тек}} = C * 100\% \quad (6)$$

$A$  — число уволенных по собственному желанию, чел.;

$B$  — число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел.;

$C$  — среднесписочная численность за период, чел.

Формируя кадровый потенциал компании, необходимо забрать золотую середину и стремиться к достижению обоснованного процента текучести кадров.

При этом степень обоснованности определяется:

- отраслевой спецификой;
- категорией персонала (линейный персонал отличается более высокой текучестью, чем административно-управленческий);
- сезонностью производства;
- конкурентоспособностью компании на рынке труда;
- территориальным расположением компании (например, для компании в мегаполисах текучесть выше, чем для компаний, расположенных в небольших городах);
- индивидуальными особенностями компании (стилем управления, кадровой политикой, отношением к найму и увольнению персонала со стороны руководства).

Определяя свой нормальный уровень текучести, нужно учитывать множество факторов, анализировать статистику текучести персонала, ориентироваться на аналогичные показатели других компаний своего сектора рынка [21].

Текучесть кадров — это отношение количества работников, ушедших из компании, к среднесписочному числу работников. Число работников, ушедших из компании, складывается из сотрудников, уволившихся по собственному желанию (так называемая активная текучесть), и сотрудников, уволенных по инициативе администрации (так называемая пассивная текучесть).

Таким образом, текучесть кадров можно рассчитать по формуле:

$$K_{\text{тек}} = \frac{\underline{Ч}_{\text{усж}} + \underline{Ч}_{\text{уиа}}}{\underline{Ч}_{\text{с}}} * 100\% \quad (7)$$

$\underline{Ч}_{\text{усж}}$  — число работников, уволившихся по собственному желанию;

$\underline{Ч}_{\text{уиа}}$  — число работников, уволенных по инициативе администрации;

$\underline{Ч}_{\text{с}}$  — среднесписочное число работников.

При изучении текучести кадров большой интерес представляет измерение ее величины не только в целом по предприятию, но и по отдельным структурным подразделениям, группам работников.

Коэффициенты, характеризующие уровень текучести в отдельных подразделениях или группах работников, называется частными коэффициентами текучести. Методика исчисления частных коэффициентов текучести аналогичны расчету общего показателя.

Отношение частного коэффициента текучести к общему по предприятию называется коэффициентом интенсивности текучести:

$$K_{\text{ит}} = \frac{K_{\text{тч}}}{K_{\text{тек}}} \quad (8)$$

где  $K_{\text{ит}}$  — коэффициент интенсивности текучести,

$K_{\text{тч}}$  — частный коэффициент текучести.

Частный коэффициент показывает, во сколько раз текучесть работников исследуемой группы выше (ниже), чем в целом по предприятию. Расчет этого показателя имеет большое значение при изучении социальных, демографических, профессиональных и других особенностей текучести кадров [21].

Р. Беннет [5] для расчета показателей текучести рабочей силы предлагает применять следующие формулы.

1. Коэффициент увольнения или потерь? который показывает число увольнений за период (как правило, за один год ) в процентах от среднего числа занятых в тот же период:

$$K_{ув} = \frac{\text{Число увольнений за период}}{\text{Средняя численность персонала за период}} * 100\% \quad (9)$$

2. Индекс стабильности рабочей силы, который показывают долю работников, проработавших в компании как минимум в течение одного года. Он обычно рассчитывается следующим образом:

$$I_{ст} = \frac{\text{Численность работников, проработавших в течение как минимум одного года}}{\text{Число работников принятых год назад}} * 100\% \quad (10)$$

3. Вариации индекса стабильности рабочей силы называются «дополнительным индексом текучести»:

$$I_{ст} = \frac{\text{Численность работников, поступивших на работу и уволившихся в течение одного года}}{\text{Средняя численность персонала в течение одного года}} * 100\% \quad (10)$$

Дополнительный индекс текучести показывают текучесть работников, проработавших короткое время. Р. Беннет предлагает и другой метод исчисления текучести кадров— это изучение группы работников, набранных за определённый период ( как правило, за три месяца) и учет скорости, с которой они покинули организацию. Пример расчета этого показателя приведён в табл.1. Метод основан на допущении, что организация приняла за период 500 новых работников.

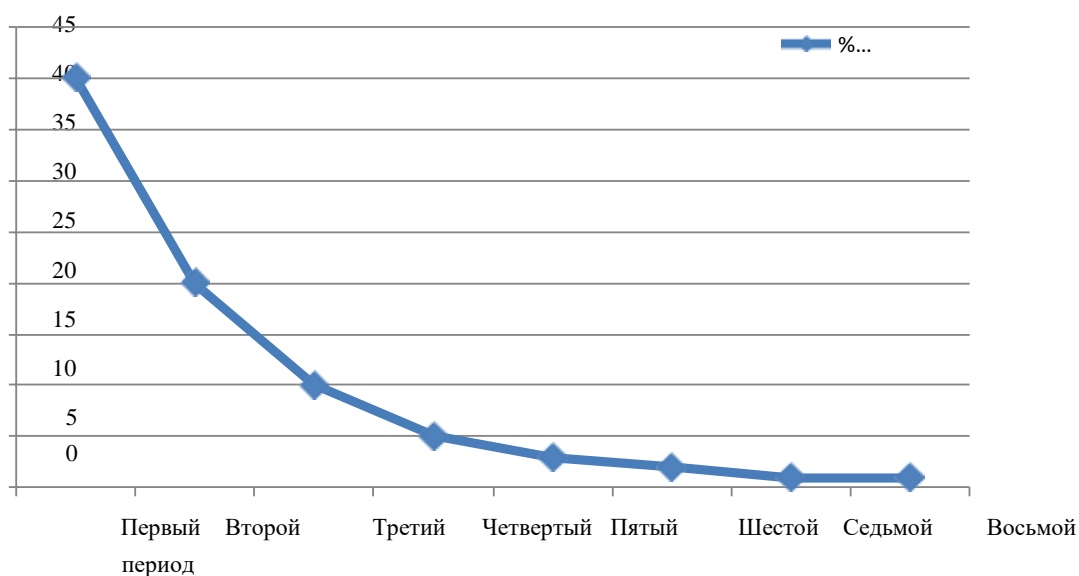
Таблица 1- Исчисление текучести

Период	Квартальный период работы	Численность уволившихся	% увольнений	% оставшихся работников
Первый	(1-13 недель)	200	40	60
Второй	(14-26 недель)	100	20	40
Третий	(27-39 недель)	50	10	30
Четвертый	(40-52 недели)	25	5	25

Пятый	(53-65 недель)	15	3	22
Шестой	(66-78 недель)	10	2	20
Седьмой	(79-91 неделя)	5	1	19
Восьмой	(92-104 недели)	5	1	18

Иногда эти показатели изображают графически, откладывая процент уволившихся на графике, показывающем кварталные периоды работы.

Рисунок 1 – Кривая продолжительности работы



В этом случае результирующий график носит название кривая продолжительность работы.

Полезным применением порядка расчета кривой продолжительности работы является определение коэффициента полу срока продолжительности работы рабочих различных категорий найма.

Коэффициент полусрока продолжительности работы показывает, сколько проходит времени, прежде чем 50% работников определенной группы (выбранных по конкретному признаку), поступивших в организацию одновременно, покидает ее. Затем можно сопоставить этот показатель и по разным отделам, возрастным группам и т.д. для определения «удерживающей силы каждой группы работников» [5].

Для того чтобы расчёт текучести кадров дал максимум информации для принятия управленческих решений, необходимо накапливать данные по текучести персонала. Это позволит отслеживать тенденции в изменениях кадрового состава и прогнозировать вероятность возникновения кадровых проблем.

В.Свистунов и М.Тюленева говорят о следующих формах и видах текучести персонала:

- активной,
- пассивной,
- внутриорганизационной,
- внешней.

В том случае, когда речь идёт о движении рабочей силы, обусловленном неудовлетворённостью работника рабочим местом (условия труда, размер компенсационного вознаграждения, содержание работы), принято говорить об активной форме текучести.

Текучесть, возникающую вследствие неудовлетворённости организации работником (несоблюдение трудовой дисциплины, неудовлетворительные результаты деятельности), принято относить к пассивной форме текучести персонала организации. Таким образом, активная и пассивная формы текучести различают причинами увольнения персонала организации.

При оценке текучести персонала организации принято выделять внутриорганизационную и внешнюю текучесть персонала.

Внутриорганизационной текучесть связана с трудовыми перемещениями работников внутри одной организации.

Внешняя— характеризуется перемещениями персонала между различными организациями, отраслями и сферами экономики [ 29].

Величина видимого экономического ущерба от текучести персонала может быть определена через совокупность потерь вызванных или обусловленных:

А) перерывами в работе; необходимостью обучения и переобучения новых работников;

Б) снижением производительности труда у рабочих перед увольнением; недостаточным уровнем производительности и качества труда вновь принятых работников.

При анализе состояния дел с текучестью персонала применительно к конкретной организации важно учитывать не только специфику ее бизнеса и сложившуюся на рынке значения нормы текучести. В первую очередь следует принимать во внимание реализуемую организацией стратегию своего развития. При этом для организации в конкретный момент времени может сложиться значение нормы текучести, отличная от общепринятой величины, хотя разброс значений в каждой отдельной сфере бизнеса не должен быть значительным.

После определения количественной нормы текучести, целесообразно определить значение естественной и излишней текучести. При этом следует учитывать, что естественная текучесть (ниже или равна значению нормы текучести) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы, она является необходимой и полезной для организации. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные кадровые технологические и психологические трудности в организации [33].

Важной составляющей общей величины экономического ущерба от текучести персонала являются затраты организации по проведению набора персонала в результате текучести [10].

Таким образом, в условиях рыночной экономики потребностей организации в сотрудниках меняются вследствие различных причин. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на рабочую силу на постоянном уровне. Внедрение новых технологий, прекращение выпуска определенных видов продукции или оказания



организацией услуг могут привести к сокращению спроса как на отдельные категории работников, так и на рабочую силу в целом.

Однако текучесть персонала является крайне болезненным процессом, как для увольняемых сотрудников, так и для самой организации.

Текучесть персонала имеет как негативные, так и конструктивные последствия. Если анализировать процесс текучести более детально, то можно отметить, что последствия текучести зависят как от ее количественного размера так и от качественного состава уволившихся уволенных сотрудников организации. последствия высокой текучести могут ощущаться на протяжении многих лет в виде демотивации оставшихся сотрудников их недоверие к руководителям за снижением производительности труда. Учитывая это, становится ясно, что управление высвобождением персонала представляет собой одну из важнейших функций управления персоналом и требует согласованных действий руководства организации и службы управления персоналом. Естественно, что организация должна принять меры по приведению численности сотрудников в соответствии с ее реальными потребностями, то есть осуществить управление текучестью персонала. Для этого необходимо исследовать факторы, вызывающие текучесть персонала.

## 1.2. Факторы минимизации экономических потерь на предприятии

Факторы, по Савицкой Г.В., это технико-экономические условия труда, под влиянием которых изменяются издержки [34].

В современной экономической литературе используется множество определений факторов затрат. Так, например, В. Я. Горфинкель [47] под фактором подразумевает стоимость использованных факторов производства: природных ресурсов, сырья, материалов, энергии, труда, основных средств производства.

Профессор М. Н. Крейнина [20] фактор затрат рассматривает как любое действие или событие, которые приводят к возникновению затрат. Постоянные и переменные затраты определяются в зависимости от их поведения по отношению к объёму производства.

Основные источники снижения издержек производства и реализации продукции:

1. Снижение расхода сырья, материалов, топлива и энергии в расчёте на единицу продукции;
2. Уменьшение размера амортизационных отчислений, приходящихся на единицу продукции;
3. Снижение расхода заработной платы, приходящейся на единицу продукции;
4. Сокращение административно-управленческих расходов;
5. Ликвидация непроизводительных потерь и расходов.

Рассмотрим факторы, оказывающие большое влияние на экономию затрат. Они делятся на две группы: внутрипроизводственные и внешние.

К внутрипроизводственным факторам относятся те, на которые может влиять предприятие:

1. совершенствование норм расхода материальных ресурсов;
2. внедрение прогрессивной технологии;
3. повышение уровня механизации и автоматизации производства;
4. улучшение использования оборудования, трудовых ресурсов путём применения научной организации труда и производства;
5. изменение объёма производства и др.

Повышение технического уровня производства, совершенствование организации производства и труда приводят к снижению затрат сырья, материалов и заработной платы.

К снижению издержек также приводят снижение норм расхода сырья и материалов, сокращение потерь в процессе производства и хранения

товаров, использование вторичных отходов, внедрение безотходных технологий.

Существенное влияние оказывает изменение объёма производства. Увеличение объёма продукции в краткосрочном периоде приводит к изменению переменных издержек в расчёте на единицу продукции. При этом затраты вначале резко снижаются, а затем начинают возрастать.

Снижение затрат обеспечивается за счёт опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы. За счёт этого в стоимости каждой единицы продукции будет меньше затрат живого труда.

Внешние факторы — это те, на которые предприятие влиять не может:

1. Рыночные цены на сырьё материалы и оборудования
2. Ставки налогов и отчислений, включаемых в состав себестоимости
3. Природные факторы и др

В настоящее время большое влияние на величину текущих затрат оказывает рост рыночных цен на сырьевые и топливно-энергетические ресурсы. Задача предприятия — лучше исследовать рынок, стараться заключать договора на поставку более дешевого сырья, совершенствовать технологии изготовления с целью замены материалов на более дешёвые, но не уступающий по качеству.

Ставки налогов и отчислений, включаемых в себестоимость продукции, устанавливаются законодательными органами. Чем выше ставки, тем больше себестоимость. В настоящее время в себестоимость включается большое число налогов, что значительно влияет на рост затрат.

Задача государства состоит в том, чтобы уменьшить число и ставки налогов, относящихся на себестоимость, и смещать акцент на прямые налоги, уплачиваемые за счет прибыли.

Согласно М. Портеру [31], существует 10 главных факторов, влияющих на динамику затрат.

1. Влияние масштаба на затраты. Затраты по тому или иному виду деятельности часто зависят от ее масштабов. Эффект экономии масштабов имеет место, когда предприятие может выполнить ту или иную деятельность более эффективно, в больших объемах или, когда оно может распределить свои расходы по созданию нематериальных активов на больший объем продаваемой продукции.

Экономия масштаба, по А. Н. Богатко [5] может быть связана со следующими факторами:

1. По мере роста размеров предприятия возрастают возможности использования преимуществ к специализации деятельности и ее управлению.

2. На более крупных предприятиях больше возможностей внедрения нового высокопроизводительного и дорогостоящего оборудования.

3. На больших предприятиях появляется возможность для диверсификации с деятельности, развития побочных производств, выпуска продукции отходов производства.

Однако с ростом масштаба деятельности может наблюдаться и противоположный эффект, например, в случае увеличения сложности деятельности расходов на управление возможен рост затрат. Как справедливо отмечает профессор И. Т. Балабанов [2] отрицательный эффект масштаба возникают вследствие следующих факторов:

1. С ростом размера предприятия увеличиваются издержки на передачу и обработку информации, замедляется скорость принятия решений, что совершенно необходимо для быстрого реагирования в условиях рынка на изменение спроса для получения конкурентного преимущества.

2. Снижается эффективность взаимодействия между отдельными подразделениями компании, теряется ее гибкость, что может отрицательно сказаться в условиях рынка на общем состоянии дел фирмы.

3. В отдельных подразделениях фирмы возникают локальные интересы, противоречащие интересам фирмы в целом.

Чувствительность к масштабу сильно различается для разных видов деятельности. Например, разработка новых товаров, реклама, инфраструктура фирмы обычно более чувствительны к масштабу, чем, снабжение или продажи. Это объясняется тем, что затраты на эти виды деятельности обычно строго фиксированы и не зависят от размеров фирмы. Для предприятий в странах с переходной экономикой это означает усиление конкуренции по мере того, как все большее их число будет уделять внимание не просто сбыту или перепродажам, а разработке и продвижению на рынок новой продукции. Эти фирмы будут стремиться завоевать большую долю рынка и, таким образом, увеличить объём реализованной продукции, что позволит им добиться эффекта экономии масштаба по вышеуказанным видам деятельности.

2.Обучение. Затраты, связанные с определенной деятельностью, могут уменьшаться благодаря эффекту обучения, которое приводит к повышению ее эффективности. В число механизмов, приводящих к снижению расходов, входят такие факторы, как оптимизация схемы работ, улучшение расписания, повышение эффективности рабочей силы, модификация продукции, приводящая к облегчению ее производства, процедуры, повышающие интенсивность использования активов, выбор более подходящих для производственного процесса сырья и компонентов и т. п. Обучение может также приводить к снижению расходов по строительству заводов, торговых точек и других объектов в этом смысле, осязаемое преимущество имеют предприятие с большим опытом работы в данной области.

Эффект обучения различен для разных видов деятельности, поскольку каждая деятельность предлагает разные возможности для своего улучшения. Обучение может происходить в виде резкого улучшения деятельности в один с прием, но чаще — в виде накопления небольших

усовершенствовании. Резкое улучшение деятельности представляется наиболее подходящим, когда уровень ее выполнения на предприятии, значительно ниже достигнутого конкурентами. Однако такой подход чреват большими трудностями, связанными с сопротивлением производимым изменением и большими расходами. В свою очередь, непрерывное улучшение нацелено на то, чтобы сделать изменение частью культуры организации. При этом, если в изменения начнут входить сотрудники всех уровней, то эффект обучения становится необратимым. Таким образом, что обучение в организациях сильно зависит от степени внимания, уделяемого ему менеджерами.

3. Использование ресурсов. Данный фактор динамики затрат особенно важен для российских предприятий. В настоящее время ответственные фирмы обладают большими ресурсами, но эффективность их использования очень мала. Так, для многих предприятий характерна слишком высокая численность персонала, получающего фиксированный оклад, но работающих неэффективно. Это существенно ухудшает схему использования ресурсов. Положение усугубляется экономическим спадом и тем обстоятельством, что работники часто являются акционерами предприятия, влияющими на его политику. Кроме того, серьезную проблему представляет широкое распространение неквалифицированного ручного труда в промышленности России. Особенно этим характеризуются логистика и снабжение (транспортные цехи, склады, хранилища и т. д.), отвлекающие около половины всех рабочих. Подавляющее большинство общезаводских и цеховых складов, и других объектов, и помещений вспомогательного производства не приспособлено для применения средств автоматизации. В этом одна из причин того, что вместо присутствия ограниченного контингента операторов подъемно-транспортной техники промышленности наводнена миллионами кладовщиков, грузчиков, подсобных рабочих и других, выполняющих те же самые подъемно-транспортные, погрузочно-разгрузочные и т. п. работы, но на 80— 90%

вручную. Затраты же на механизацию этих операций обычно не превышают 10% всех капитальных затрат.

4. Связи между различными видами деятельности. Затраты, связанные с некоторой деятельностью, часто зависят от того, как выполняются другие виды деятельности. Это значит, что динамика затрат в одной деятельности может быть понята только после анализа связи этой деятельности с другими видами деятельности. М. Портер [31] выделяет два вида связей: связи внутри цепочки ценности (внутренние) и связи с цепочками поставщиков и покупателей (внешние).

Когда виды деятельности внутри цепочки ценности связаны между собой, то существует возможность уменьшения суммарных затрат путем изменения одной из них. Реальна даже ситуация, когда увеличение расходов на один вид деятельности приводит к общему снижению затрат. Это обстоятельство открывает широкие перспективы для оптимизации работы предприятий.

При управлении запасами приходится постоянно принимать два решения: решение о времени о выдаче заказа на закупку или производство товара для получения запаса и решения о количестве или объеме заказа.

Решение, принимаемые при управлении запасами (по Мескону [24]) влияет на четыре вида производственных издержек: стоимости предметов закупки; хранение материально-технических запасов; издержки, вызванные отсутствием запасов. Ясно, что управление материально-техническими запасами имеет весьма важное значение для организации. Оно прямым образом влияет на маркетинг, финансовую службу и производственную функцию.

Типичной проблемой в эффективном использовании вертикальных связей для фирмы является их стремление все делать самостоятельно в надежде сэкономить средства. Особенно это касается информационных технологий. Некоторые крупные компании до сих пор стараются разработать собственные версии программных продуктов, в то время как их

конкуренты предпочитают заказывать такую работу у специальных фирм. В результате эти предприятия получают «самодельные» программы, которые часто оказываются непригодными для эксплуатации или слишком дорогими.

Другой проблемой является трудность формирования вертикальных связей для любых фирм вследствие неблагоприятных факторов внешнего окружения.

5. Взаимосвязи между деловыми единицами фирмы. Важнейшей разновидностью таких взаимосвязей является разделение той или иной деятельности между деловыми единицами. Распределение на виды деятельности между несколькими бизнес-единицами компании может повысить эффективность данного вида деятельности за счёт увеличения ее масштаба, более быстрого движения затрат фирмы вниз по кривой обучения или оптимизации схемы использования ресурсов. Другая форма взаимосвязи (по М.Портеру [31]) — использование одного НОУ-ХАУ в разных областях бизнеса компании. Эта взаимосвязь может привести к снижению затрат, если виды деятельности в деловых единицах, использующих НОУ-ХАУ, подобны, и, если наличие НОУ-ХАУ имеет большое значение для повышения эффективности этой деятельности. Однако создание взаимосвязей между бизнес-единицами всегда сопряжено с затратами, которые необходимо сравнивать с потенциальными выгодами от их использования.

6. Выбор времени. Часто на затраты фирмы в той или иной деятельности влияет время ее выхода со своей продукцией на рынок. Так, например, перед одной из российских компаний, отказывающей услуги по сотовой связи, стояла задача максимализации прибыли. По словам Ф.Г. Панкратова [29], «Эту проблему нельзя решить без учета фактора времени... Если речь идёт о сроке в один месяц, то самым привлекательным будет устроить распродажу телефонов и аксессуаров к ним. Если горизонт планирования увеличить до года, что в салю очередь потребует инвестиций



для увеличения мощности передающей станции. Причём инвестиции нужны уже сейчас, так как если качество связи будет неудовлетворительным, то привлечённые скидками клиенты уйдут к конкурентам. Эффект обучения также тесно связан с выбором времени, поскольку чем раньше фирма начнёт свою деятельность, тем большее преимущество перед конкурентами она получит, благодаря снижению затрат вдоль кривой, обучения.

Однако познать выход на рынок также имеет свои плюсы. Во-первых, это возможность приобрести более новое оборудование, чем у конкурентов. Во-вторых, фирма избегает больших расходов при освоении новых рынков и товаров, которые неизбежно будут нести первопроходцы. В-третьих, предприятие получает возможность заранее спроектировать свою «цепочку ценности», исходя из учета основных факторов, влияющих на затраты в отрасли. Первопроходцы могут это себе позволить далеко не всегда. И, наконец, познать выход на рынок может дать преимущество, состоящее в найме более молодой, и, значит, более дешевой рабочей силы.

7.Интеграция. Уровень вертикальной интеграции часто влияет на затраты того или иного вида деятельности. Поскольку каждая деятельность использует или может использовать ресурсы, закупаемые со стороны, перед менеджерами, управляющими ее эффективностью, стоит проблема выбора, связанная со степенью интеграции.

Интеграция может уменьшить затраты по следующим причинам: во-первых, она избавляет предприятие от необходимости расходов по снабжению, транспортировке и другим видам деятельности, связанным с рынком. Во-вторых, интеграция уменьшает рыночную власть, поставщиков или покупателей. В-третьих, интеграция может создать условия для непрерывного производства, которое приводит к экономии затрат за счёт устранения дорогостоящих производственных этапов. Интеграция также может привести и к росту затрат из-за недостаточно гибкого управления; дороговизны выполнения данной деятельности внутри предприятия по

сравнению с независимыми поставщиками, повышению выходных барьеров из отрасли и др. Таким образом, рост, снижение или неизменность уровня затрат при интеграции зависит от конкретного вида деятельности и используемых ресурсов. Часто с оптимальным решением может дезинтеграция.

8. Политика фирмы. Выбор политики в определенной области деятельности фирмы отражает ее стратегию и поэтому часто является следствием компромисса между снижением затрат и дифференциацией. Наибольшее значение для затрат имеет политика предприятия в следующих областях: конструкция и характеристики продукции; разнообразие ассортимента; уровень сопровождающих услуг; политика по формированию бюджета на маркетинг и развитие технологий; время поставки готовой продукции; категории обслуживаемых клиентов; используемые посредники; выбор технологии производства; требования, предъявляемые к сырью материалам и другим входным ресурсам; заработная плата и льготы предоставляемые персоналу предприятия, по сравнению со средним уровнем в отрасли; политика управления персоналом, включая наём, подготовку и мотивацию работников; процессы оперативного управления производством, ремонтом, продажами и другой деятельностью.

Наибольшую проблему, связанную с выбором политики, для российских предприятий представляют недостаточное внимание, уделяемое менеджерами вопросам, связанным с маркетингом, подготовкой персонала, техническим перевооружением операций. С одной стороны, это сужает возможности предприятий при создании конкурентного преимущества, а с другой стороны, там, где высшие менеджеры понимают значение вышеуказанных областей деятельности, часто наблюдается скачкообразный рост эффективности и конкурентоспособности благодаря простому следованию основным принципам поведения предприятия на рынке.

9.Местоположение. Данный фактор может влиять на затраты различными путями: за счет стоимости рабочей силы в регионе, наличие квалифицированных управленческих кадров и специалистов, наличие источников сырья, энергии и т. п. Кроме того, климат, культурные нормы и потребительские вкусы зависят от местоположения. Причём они влияют не только на потребность в том или ином товаре, но и на способ выполнения вида деятельности внутри цепочки ценности. Наконец, и расходы по логистике часто тесно связаны с местоположением компании.

Таким образом, местоположение оказывает влияние почти на каждую деятельность в цепочке ценности. при этом его изменения часто приводят к увеличению одного вида затрат и уменьшению другого. однако изменения в технологии, уровни заработной платы и других факторов могут изменить соотношения разных видов от затрат. А это, в свою очередь, может оказаться благоприятной возможностью для получения конкурентного преимущества тем предприятиям, которые вовремя заметят эти изменения. Основная проблема, с которой сталкивается ряд российских предприятий , состоит в том, что они находятся вдали от рынков сбыта своей продукции.

10.Институциональные факторы. Институциональные факторы, включающие в себя правительственное регулирование, налоговую и финансовую политику, деятельность профсоюзов, таможенное законодательство и т.д. представляют собой последний фактор, влияющий на динамику затрат. В условиях переходной экономики России этот фактор превосходит по значению все предыдущие. Объясняется это отсутствием или противоречивостью правовой базы во многих областях деятельности фирмы и, как следствие, непредсказуемостью многих решений власти разных уровней. В результате создается ситуация, когда основные угрозы потерь для предприятия происходят не от конкурентной борьбы на рынках, а от других факторов. Во-первых, это кризис неплатежей, который сделал собственность в России чрезвычайно текучей. Во-вторых, это налоговая

система, не оставляющая возможности на полноценное существование предприятия в случае полной уплаты им всех налогов.

Таким образом, складывается ситуация, когда отсутствуют легальные правила для сохранения собственности предприятий. Это обстоятельство приводит к тому, что даже самые успешные предприятия в России не уверены в прочности своего владения собственностью. Поэтому основные их усилия и ресурсы направлены на ее сохранение, а не на эффективное управление.

### 1.3. Управление текучестью персонала как фактор минимизации экономических потерь на предприятии

Система управления (СУ) организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникации между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование.

Управление организацией— это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиции достижения поставленной цели. «Управлять — значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов», — так охарактеризовал процесс управления Г. Фойоль [11].

Процесс управления предусматривает согласованные действия, которые и обеспечивают в конечном счете осуществление общей цели или набора целей, стоящих перед организацией. Для координации действий должен существовать специальный орган, реализующий функцию управления. Поэтому в любой организации выделяются управляющая и управляемая части.

В управляющую часть входит дирекция, менеджеры и информационные подразделения, обеспечивающие работу управляющего звена. Эту часть организации принято называть административно-

управленческим аппаратом. Входным воздействием и конечным продуктом управляющей части является информация. Управляющее закон — необходимый элемент любой организации.

На этом уровне понимаются управленческие решения как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения поставленной цели. Управленческое решение принимается с целью преодоления возникшей проблемы, которая представляет собой не что иное, как реальное противоречие, требующее своего разрешения. Для исследования проблем управления текучестью персонала как фактора минимизации экономических потерь организации необходимо провести терминологический анализ понятия текучести персонала. Так, В.Д.Сафронов [35] считает, что это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворённостью работника рабочим местом или неудовлетворённостью организации конкретным работником.

Текучесть персонала, по В.А. Спивак [38] — это интенсивность, с которой сотрудники покидают компанию, по собственной инициативе или по воле работодателя.

Н.А. Комарова [17] под текучестью персонала понимает движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворённостью работника рабочим местом или неудовлетворённостью организации конкретным работником.

Методы мотивации персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенности деятельности самого предприятия. Методы мотивации по А.Я. Кабанову [39] — это приемы управленческих воздействий на работников в целях побуждения их к выполнению целей, задач, осуществлению определённых действий.

Классификация методов мотивации может быть разделена на организационно-распорядительные (организационно-административные),

экономические и социально-психологические является одной из наиболее распространённых [24].

В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на:

- Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определённых показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество [1].

- Организационно - административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В правлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и чёткое определение прав и обязанностей руководителей и подчинённых, при которых выполнение распоряжения руководства обязательно для подчинённых. Властная мотивация создаёт необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации [2].

- Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся: анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п. «Применение социально- психологических методов в менеджменте, в производстве рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применения при руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением покупателя (при выборе социальной мишени торговой фирмой в рекламной деятельности и др.)» [21].

В практике управления, как правило, одновременно применяет различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации [17].

Отмеченный рядом авторов, рост роли экономических методов в России связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы. В условиях рынка экономические методы управления неизбежно получают дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями. Однако, акцентирование внимания на экономические методы стимулирования, зачастую приводит к снижению

внимания к социально-психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала.

Приведённая схема классификации методов стимулирования является классической. В современном менеджменте применяются и иные группировки методов стимулирования [7]. Укрупнено все методы стимулирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида:

1. Экономические стимулы всех типов (заработная плата во всех ее видах, включая контрактную, премии, льготы, страховки, и т.п.).

Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив принимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2. Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цели, способствующие решению главной задачи организации (достижение определённых количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня заработной платы или другую форму поощрения.

3. Обогащение труда — эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

5. Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления.

Сокращение масштабов текучести является важным резервом совершенствования использования рабочей силы. При этом следует учитывать, что основной целью регулирования текучести в рыночных



условиях является достижение и поддержание параметров текучести, обеспечивающих необходимое равновесие в системе конкурентоспособности внутреннего рынка труда. Сокращение текучести приводит к сокращению расходов на подбор, отбор и наём персонала; повышению производительности труда за счёт укрепления профессиональных компетенций сотрудников, накоплению трудовых приемов и навыков, что повышает качество производимой продукции.

На первый взгляд, текучесть персонала способна нанести, и наносит только ущерб организации. Но всегда ли текучесть персонала — это исключительно негативное явление, которое влечёт за собой излишние затраты и потери для организации? На самом деле это не так. Текучесть персонала несёт в себе также и определённые «оздоравливающие» функции.

Сегодня задачи управления текучестью персонала перестали быть в организации второстепенными. При этом, формируя в организации программу снижения текучести и удержания персонала, особое внимание следует уделять конкретной целевой аудитории, т.е. формировать мотивационную программу в соответствии с целями организации по поддержанию баланса её кадрового состава. Следует понимать, что в организации не могут работать только «звёзды» и сотрудники «выше среднего».

## Выводы по первой главе

Исследование теоретических основ проблемы текучести кадров и путей ее снижения позволило сделать следующие выводы:

1. Под текучестью кадров понимают совокупность увольнений работников по собственному желанию, а также за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины.

2. Последствия текучести зависят как от ее количественного размера, так и от качественного состава уволившихся (уволенных) сотрудников организации. Это даёт основание говорить о целесообразности использования на практике таких понятий и характеристик, как количественная норма текучести и качественный состав текучести, которые могут быть использованы для оценки ситуации в конкретной организации с текучестью персонала. Проводя такого рода оценку, важно понимать, что полное отсутствие текучести — это аномалия и признак нездоровой атмосферы в организации.

3. Текучесть, близкая нулю, вовсе не говорит об эффективности организации, такая картина может характеризовать и ситуацию застоя. С другой стороны, излишняя текучесть — это ещё более негативная ситуация, чем ее отсутствие.

4. При анализе состояния дел с текучестью персонала применительно к конкретной организации важно учитывать не только специфику ее бизнеса сложившиеся на рынке значения нормы текучести. Следует принимать во внимание реализуемую организацией стратегию своего развития. При этом для организации в конкретный момент времени может сложиться значение нормы текучести, отличное от общепринятой величины, хотя разброс значений в каждой отдельной сфере бизнеса не должен быть значительным.

5. Если текучесть в организации не выходит за отраслевые «нормы», и ее качественный состав определяется сотрудниками из

последних двух, наименее эффективных групп, а также, если после увольнения сотрудников и найма новых в компании поддерживается баланс кадрового состава, то можно говорить о том, что в компании нормальная, естественная текучесть, которая не влечёт в себе определённые положительные последствия [33].

6. Поэтому основу концепции снижения текучести персонала должно составлять не только обеспечение повышения эффективности деятельности организации в целом, но и повсеместное развитие ее кадрового потенциала по сравнению с изменением ее внешней среды.

7. При регулировании текучести персонала необходимо выдерживать определённые пропорции в рамках различных категорий персонала, стремясь к формированию рационального кадрового состава организации.

## **Глава 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОАЛА В ОБЩЕСТВЕ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ТОРГОВЫЙ ДОМ «ТЕХНОПАРК»**

### **2.1. Анализ состояния проблемы текучести персонала в обществе с ограниченной ответственности «Торговый Дом «Технопарк»**

Исследуемая компания зарегистрирована по адресу: 454092, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Либкнехта д.20 корпус А. Генеральный директор Общества с ограниченной ответственностью «Торговый Дом «Технопарк» Рогов Сергей Сергеевич.

Основным видом деятельности компании является Торговля оптовая прочими строительными материалами и изделиями.

Компания работает 10 лет на данном рынке. Сегодня ассортимент продукции **ООО «Торговый Дом «Технопарк»** достаточно широк и позволяет удовлетворить потребности клиентов таких отраслей как жилищно-гражданское, промышленное и дорожное строительство.

В настоящее время наша компания производит более 350 наименований ЖБИ изделий в том числе: фундаментные блоки ФБС, фундаментные подушки ФЛ, перемычки ПБ и БУ, унифицированные дырчатые блоки УДБ, прогоны ПРГ, кольца колодцев КС, плиты перекрытия колодцев ПП, плиты днища колодцев ПН, ступени, лестничные марши, плиты забора, лотки теплотрасс, плиты перекрытия лотков, опорные подушки ОП, плиты перекрытия каналов и тоннелей ПОТ и ПТ, бетон, раствор (в том числе с противоморозными добавками ПМД), а также много других ЖБИ и ЖБК.

Отгрузка продукции осуществляется как на условиях самовывоза, так и с доставкой до потребителя любым видом транспорта, в том числе с привлечением транспортных компаний.

В состав предприятия входят следующие производства:

- производство железобетонных изделий мощностью 15 тыс. м<sup>3</sup> в год;
- растворо - бетонные смеси мощностью 300 тыс. м<sup>3</sup> в год;

В комплекс услуг, предоставляемых предприятием, входит изготовление железобетонных изделий по индивидуальному заказу.

Предприятие располагает собственным конструкторским отделом и ремонтно-механическим цехом, позволяющим спроектировать, изготовить формы различного уровня сложности и освоить выпуск нетиповых и несерийных изделий по чертежам заказчика.

Наличие собственного конструкторского отдела на предприятии значительно сокращает сроки исполнения заказа на нестандартную продукцию.

Конструкторский отдел имеет большой опыт разработки, участия в изготовлении и эксплуатации оборудования, применяемого при производстве ж/бетонных изделий.

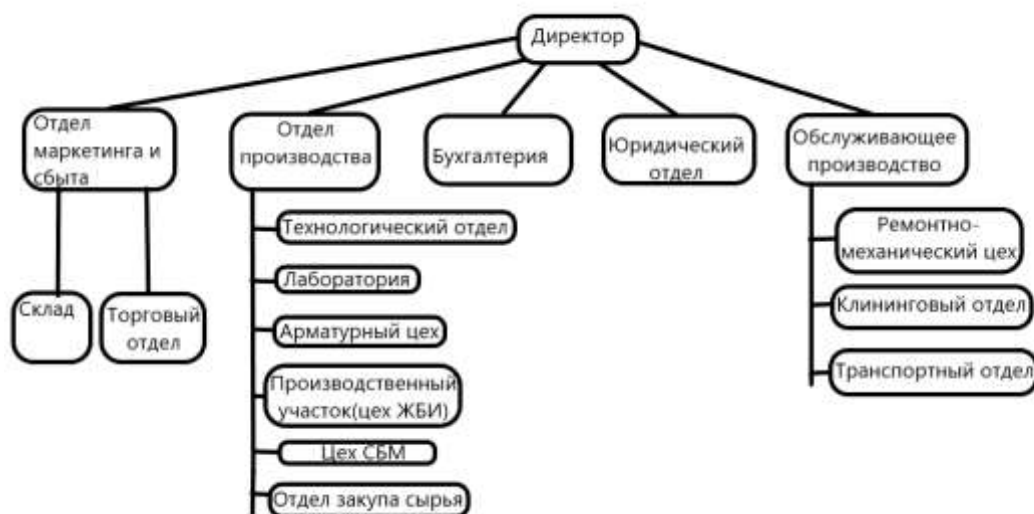


Рисунок 6 – Организационная структура ООО «Торговый Дом «Технопарк»

Организационная структура ООО «Торговый Дом «Технопарк» относится к линейно-функциональному построению организации и показана на рисунке 6.

Это наиболее распространённый подход. В данном случае линейное управление подкрепляется функциональными специальными вспомогательными службами, создаваемыми на ресурсной основе.

К положительным чертам этого типа организационной структуры этого типа организационной структуры можно отнести:

- Соблюдение принципа единоначалия;
- Рациональная специализация управленческих звеньев;
- Уменьшение дублирования функций;
- Лучшая координация руководства функциональных областей;

Таким образом было выявлено, что в организации ООО «Торговый Дом «Технопарк» действует линейно-функциональная структура управления, директор передаёт часть полномочий заместителю по решению наименее важных решений. Основные важные решения требуют обязательного согласования с директором предприятия.

В данных условиях сложился ряд существенных недостатков:

- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;
- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- аккумуляция на верхнем уровне наряду со стратегическими оперативных задач.

Тем не менее, как и любая другая структура управления, данная система имеет помимо недостатков и свои преимущества, которые позволяют организации осуществить свою деятельность.

Анализ внутренней и внешней среды предприятия ООО «Торговый Дом «Технопарк» проводится с использованием ряда методов и приёмов.

STEP — это аббревиатура четырёх английских слов, обозначающих основные направления или факторы анализа: P – Political- legal (политико-правовые), E- Economic (экономические), S – Sociocultural (социокультурные), T- Technological (технологические).

Анализ макроэкономического окружения включает в себя следующие аспекты:

Социальный (S) – изучение социальной компоненты макроокружение направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни, существующие в обществе обычаи и верования.

Нельзя не учитывать влияние на организацию социальных факторов. Разделяемые людьми ценности, демографическая структура общества, рост населения и уровень образования и т.д. Именно эта составная оказывается наибольшее влияние на составление потребительских предпочтений, от которых зависит направленность и величина потребительского спроса.

Технологический (T) – позволяет увидеть те возможности, которые развитие науки техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации сбыта продукции, прогресс науки и техники несёт в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы.

Экономический (E) – включает динамику уровня инфляции, процентной ставки (ставки дисконта), налоговых ставок, валютных курсов, уровня доходов населения, общей структуры расходов людей, эластичности спроса и предложения, привлекательность для иностранных инвесторов, а также изменение объёмов золотовалютных резервов страны. Дают возможность выбора формы собственности предприятия;

Политико-правовой (P) – анализ правового регулирования, предполагающих изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений. Политическая составляющая макроокружение должна изучаться в первую очередь для

того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику.

Таблица 2 – STEP – анализ хозяйственной деятельности ООО «Торговый Дом «Технопарк»

Политико-правовые факторы	Экономические факторы
Ухудшение геополитической обстановки в мире, которое оказывает влияние на возможности ведения бизнеса в России.	Снижение курса российского рубля относительно основных иностранных валют. Рост процентных ставок по кредитам для бизнеса. Высокий уровень инфляции. Сокращение покупательной способности населения.
Социокультурные факторы	Технологические факторы
Рост числа сотрудников с низким образованием. Нехватка кадров, связанная с ведением службы части трудоспособного населения на СВО.	Многое иностранное оборудование может стать недоступным или дорогостоящим из-за введенных санкций против России.

На основаниях данного анализа можно сделать вывод, что в условиях экономического и финансового кризиса, а также сложной политической ситуации произошла трансформация рынка производства ЖБИ изделий в г. Челябинске. Данному явлению поспособствовало ухудшение геополитической обстановки в мире, сокращение населения.

Оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды можно при помощи составления профиля среды и её бальной оценки, где 3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое значение (Таблица 3).



Таблица 3 – Профиль среды для ООО «Торговый Дом «Технопарк»

Факторы	Важность для отрасли А	Важность для фирмы В	Направление Влияния С	Степень важности $D=A*B*C$
Поставщики	3	3	1	9
Рынок рабочей силы	3	2	1	6
Правовая среда	2	2	1	4
Потребители	3	3	1	9
Конкуренты	1	1	1	1
Состояние экономики	3	3	1	9
Политические факторы	3	2	1	6
Природно- географические факторы	2	1	1	2
Уровень развития страны	3	2	1	6
Технологические факторы	1	1	1	1
Социальная компонента	1	1	1	1

Общая сумма баллов составляет +54, что говорит об общем положительном влиянии внешней среды на ООО «Торговый Дом «Технопарк».

Определим текущее положение ООО «Торговый Дом «Технопарк» на рынке с помощью теории Ансоффа и конкурентную ситуацию, применив модель «5 сил Портера».

Таблица 4 – Матрица Игоря Ансоффа

	Существующий продукт	Новый продукт
Существующий рынок	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия расширения рынка	Стратегия диверсификации

Таблица 5 – Результаты анализа в сводном виде и разработка направления работ

Вариант стратегии	Возможность	Описание ООО «Торговый Дом «Технопарк».	Ключевые источники роста компании
Стратегия проникновения	Вероятна	<p>Есть все шансы в реализации этой стратегии у компании.</p> <p>Не смотря на низкие возможности к инвестированию, необходимо развивать частоту покупки товара.</p>	<p>-Разработка промо-акций для роста частоты совершений покупок.</p> <p>-Расширение ассортимента: производство других материалов для строительства.</p> <p>-Участие в торгах на</p>

			большие заказы.
Стратегия развития рынка	Возможна	Выход в ближайшие малые города-отличный источник роста.	
Стратегия развития товара	Вероятна	Компания обладает всеми ресурсами для расширения ассортимента ЖБИ-изделий.	
Стратегия диверсификации	Не возможна	У компании есть все возможности роста на текущих рынках с помощью текущих товаров. Диверсифицировать портфель пока не рекомендуется.	

Изучение объекта исследования – ООО «Торговый Дом «Технопарк» путем пяти сил Портера, помогают определить различную динамику действия рассматриваемых сил.

Пять сил Портера:

Имеющиеся конкуренты. Главными конкурентами ООО «Торговый Дом «Технопарк» являются: «СМиК», ООО ТД Партнер+, ООО «ЖБИ-ЧЕЛ». Они имеют аналогичный ассортимент, некоторые компании помимо ЖБИ-изделий могут предложить другие товары, а также услуги, за счет чего клиентов у этих компаний может быть больше. Но, стоит отметить, что крупные клиенты обычно работают с одной компанией на постоянной основе.

Новые конкуренты. Вход на рынок новых игроков не высок, так как требует высоких инвестиций на сырье, оборудование и организацию бизнеса.

Покупатели. Клиенты могут находить других поставщиков, предлагающих более низкие цены.

Товары-заменители. Почти все товары из ассортимента можно заменить на другие товары, выполняющие те же функции. Поэтому угроза со стороны товаров-заменителей высока.

Поставщики. Есть возможность менять поставщиков, если снизилось качество или не устроила цена. Это говорит о малой угрозе со стороны поставщиков.

Вывод анализа пяти сил Портера: Средняя степень соперничества. Наибольшая степень исходит от покупателей.

Матрица БКГ. Матрица предлагает следующую классификацию типов продуктов в соответствующих СЗХ - «Звёзды», «Дойные коровы», «Дикие кошки», «Собаки» - и предполагают соответствующие стратегии для каждого из них.

Дикая кошка. Быстрый рост рынка делает эти СЗХ привлекательными. Но их относительная доля на рынке низка и рождает вопросы, удастся ли реализовать потенциально высокую прибыль. Поэтому фирма должна решить, следует ли ей инвестировать капитал в СЗХ, расположенные в этом квадранте

БКГ утверждает, что имеется две наилучшие возможности действий в этой ситуации:

- агрессивная стратегия роста для реализации возможностей быстрого роста;

- «раздевание» в случае, если стоимости усиления позиций на рынке при агрессивной стратегии роста перевесят потенциальные выгоды и финансовый риск.

Следование стратегии быстрого роста всегда предпочтительнее, если СЗХ характеризуется эффектом снижения издержек производства за счёт его масштаба. При этом увеличение контролируемой доли рынка позволяет занять позицию конкуренции по более низкой стоимости и далее опять увеличить контролируемую долю рынка. Таким образом, корпоративная стратегия предписывает СЗХ, находящихся в этом квадранте бизнеса: «раздевать» наиболее слабые и не имеющие загсов выбиться в лидеры за счёт масштабов производства СЗХ и инвестировать привлекательные СЗХ с целью превращения их в «звёзды».

Звёзды. Это, конечно, самая лучшая позиция для бизнеса. Но «звёзды» обычно требуют больших инвестиций для поддержки экспансии продукции и увеличения производственных мощностей. Но они также могут генерировать свои собственные внутренние потоки инвестиций вследствие преимуществ низких издержек при больших масштабах производства. Те СЗХ в этой области, которые долго существуют и приближаются к зрелости, поддерживают сами себя, а юные СЗХ часто требуют существенных инвестиций.

Дойные коровы. Бизнес в этом секторе с относительно большой контролируемой частью рынка и при лидирующих позициях в отрасли обеспечивают достаточно притягательную прибыль, но вследствие слабого роста отрасли в целом нет необходимости реинвестировать капитал для поддержания позиции СЗХ на рынке, и потоки инвестиций целесообразно направить в другие секторы.

Многие из сегодняшних «дойных коров» вчера были «звёздами». Они должны «дойтаться» для выплаты дивидендов корпорацией и для финансирования новых предприятий: юных «звёзд» и «диких кошек» с целью превращения их в «звёзды».

Слабые «дойные коровы» становятся кандидатами для «раздевания», если в отрасли, достигшей зрелости, создаются неблагоприятные конкурентные условия.

Собаки. Это наименее привлекательный сектор вследствие отсталых позиций на рынке и малых прибылей по сравнению с лидерами, которые пользуются преимуществами масштаба производства. Таким образом, эти СЗХ, как правило, кандидаты к ликвидации.

Рассчитаем темп прироста рынка для анализируемых продуктов, для них же необходимо рассчитать относительную рыночную долю.

Таблица 6 - Вычисление относительной доли рынка

Товар	Выручка, тыс. руб.		Объем продаж ключевого конкурента за 2022 г., тыс. руб.	Показатели	
	2021 г.	2022 г.		Темп роста рынка	Относительная доля рынка
Бетонные блоки для стен и подвалов	520	525	624	101,0%	84,1%
Кольца колодцев	627	729	805	116,3%	90,6%
Плиты перекрытия	805	950	900	118,0%	105,6%
Ступени	954	926	835	97,1%	110,9%

Мы взяли объём продаж анализируемого продукта предприятия и поделили её на объём продаж аналогичного продукта главного (ключевого, сильнейшего) конкурента.

Построим матрицу Бостонской консалтинговой группы. Из начала координат проводим две оси: вертикальную (темп роста рынка) и горизонтальную (относительная доля рынка). Каждая ось делится на две равные части. Одной части соответствуют низкие значения показателей (низкий темп роста рынка, низкая относительная доля рынка), другой – высокие (высокий темп роста рынка, высокая относительная доля рынка).

Важный вопрос, который здесь предстоит решить, какие значения темпа прироста рынка и относительной доли рынка принять за центральные значения, делящие оси матрицы БКГ пополам? Стандартные значения

следующие: для темпа роста рынка – 110%, для относительной доли рынка – 100%.

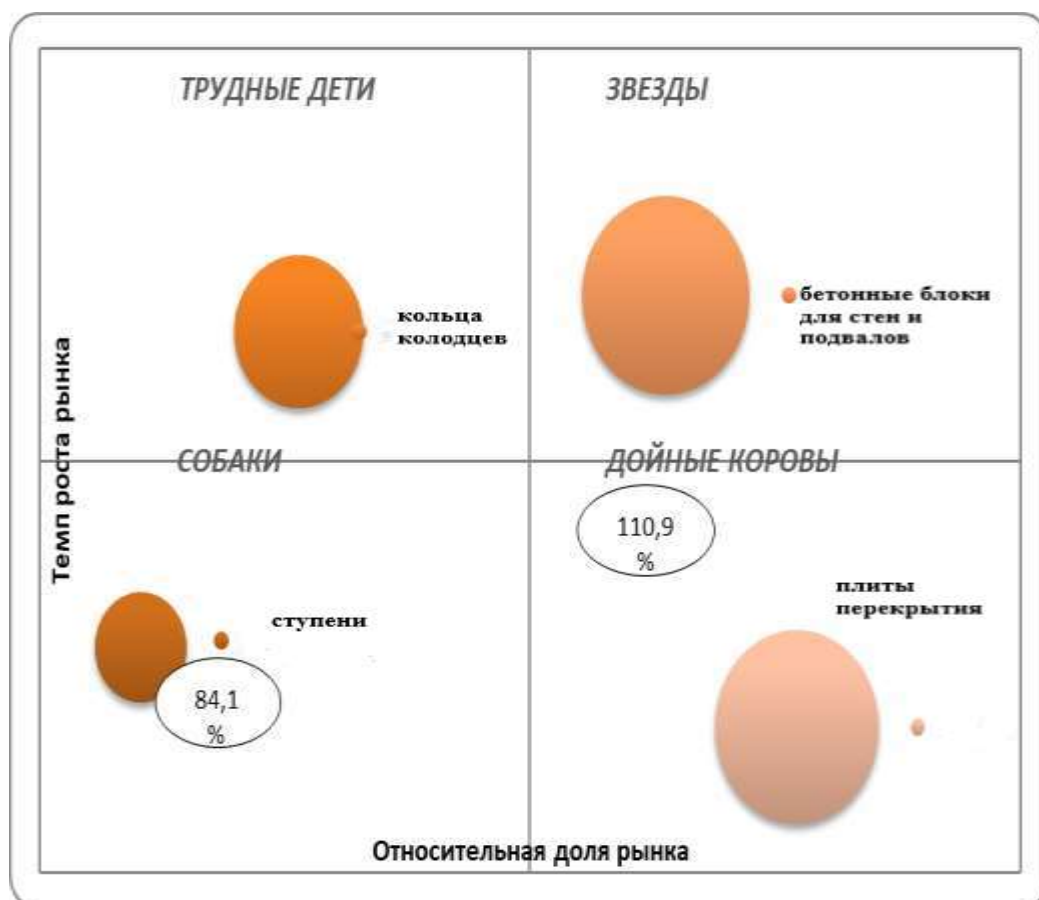


Рисунок 11 – Матрица «БКГ» относительно ООО «Торговый Дом «Технопарк» конкурентов на рынке продукции ЖБИ изделий

Звёзды – сохранение лидирующих позиций;

Двойные коровы – получение максимально возможной прибыли в течение как можно более длительного периода времени;

Трудные дети – для перспективных продуктов инвестирование и развитие;

Собаки- прекращаете их поддержки и/или уход с рынка ( снятие с производства.

Следует понять меры по формированию сбалансированного портфеля по матрице БКГ. В идеале такой портфель состоит из товаров 2 видов:

А) товары, приносящие компании доход в настоящее время. Это «дойные коровы» и «Звёзды». Они приносят доход уже сейчас. Полученные

от них денежные средства (в первую очередь от «дойных коров») можно вкладывать в развитие компании.

Б) товары, которые обеспечат Компании доход в будущем. Это перспективные «Трудные дети». В настоящее время они могут приносить очень маленький доход, не приносить его вообще или быть убыточными (из-за инвестиций в их развитие). Но в будущем, при благоприятных условиях эти «Трудные дети» могут стать «Дойными коровами» или «Звёздами» и приносить хороший доход.

Данный анализ показывает то, что объект исследования находится в сильной конкуренции, что в существенной степени объясняет снижение объёмов производства за период анализа.

Следовательно, придерживаясь стратегии развития рынка и продукта компании необходимо использовать преимущества торговой марки, репутации, налаженных каналов сбыта для решения стратегических проблем, возникающих во внешней среде.

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и непосредственное воздействие на функционирование организации.

Анализ внутренней среды направлен на то, чтобы уяснить какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе, и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Фирма МакКинси разработала систему оценки принципов в семи областях деятельности компании для оценки внутренней среды:

- стратегии (strategy);
- структуре (structure);
- принципах, позиции и философии (shared value);
- походах к штатной деятельности и её ориентации на персонал (staff);



- административной практике, процедурах ежедневной деятельности, включая систему вознаграждению, формальную и неформальную политику, разработку бюджетов, финансового управления и контроля (systems);

-организационного искусства, возможностей и отличительных преимуществ (skills);

- стиля руководства (style);

Наше предприятие является развивающимся бизнесом с небольшим штатом в 20-25 сотрудников. Анализируя нашу организацию, мы можем построить следующую модель:

Таблица 8 – Модель McKinsey 7S

Элемент 7S	Описание элемента	Противоречие
Стратегия	Постепенный охват рынка текущим ассортиментом (увеличение концентрации)	Нет
Структура	Простая вертикальная структура подчинения в компании	Нет
Система управления	Несколько формальных систем, связанных с процессом взаимодействия с клиентами. Слабая система стратегического планирования, управления персоналом и развития новых направлений.	Нет
Сумма навыков	В компании есть немного персонала с узко специализированными навыками работы, остальные навыки реализуются руководством компании (основателями).	Нет
Состав работников	В компании есть несколько свободных рабочих мест. Мотивация сотрудников построена на получении вознаграждения от роста компании.	Нет
Стиль взаимоотношений	Демократичный, частично хаотичный стиль управления.	Нет
Система ценностей	Персонал компании мобилен, ценит работу в компании и доверяет друг друга	Нет

Все элементы компании хорошо соотносятся между собой и не противоречат друг другу. Компания является высокоэффективной и растет.

Люди, работающие на предприятии, составляют его основу. Численность персонала определяется согласно штатному расписанию и зависит от предполагаемого объема выполняемых работ. Штатное расписание разрабатывается отдельно по каждому производству или структурному подразделению и утверждается директором.

Все расчёты численности персонала должны базироваться на нормировании труда, значение которого в условиях рыночной экономики неизменно возрастает.

Определение численности вспомогательных рабочих планируется по нормам обслуживания и числу рабочих мест. Там, где не устанавливаются нормы и объёмы, численность может быть определена в зависимости от числа рабочих мест основных рабочих ( $Ч_{рм}$ ) и сменности работы предприятия ( $К_{см}$ ).

Структура персонала ООО «Торговый Дом «Технопарк» представлена на рисунке 12.

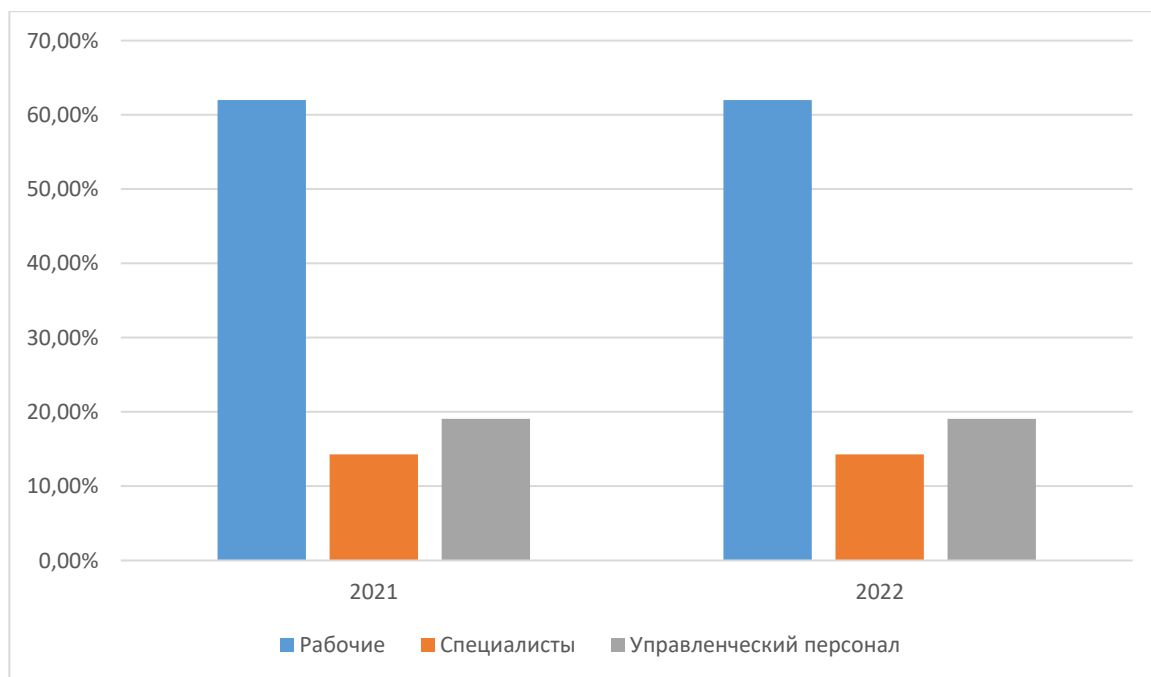


Рисунок 12 – Структура персонала ООО Торговый Дом «Технопарк»

В структуре персонала наибольшая доля принадлежит рабочим (61,99%), доля управленческого персонала составляет (19,05%).

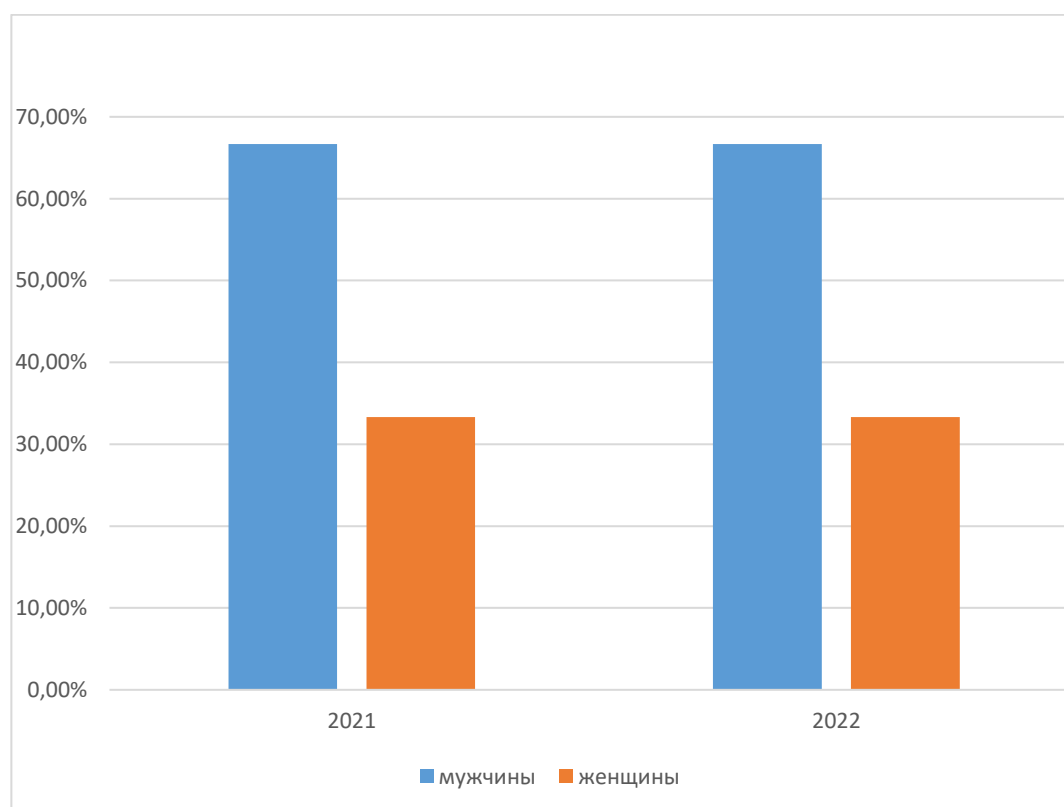
Динамика и структура кадров характеризует обеспеченность предприятия необходимыми кадрами работников соответствующих специальностей и квалификации.

Динамику кадров характеризует среднесписочная численность работников, которая определяется в соответствии с «Инструкцией об использовании численности работников и использовании рабочего времени».

Все работники цеха обучены и аттестованы по вопросам охраны труда.

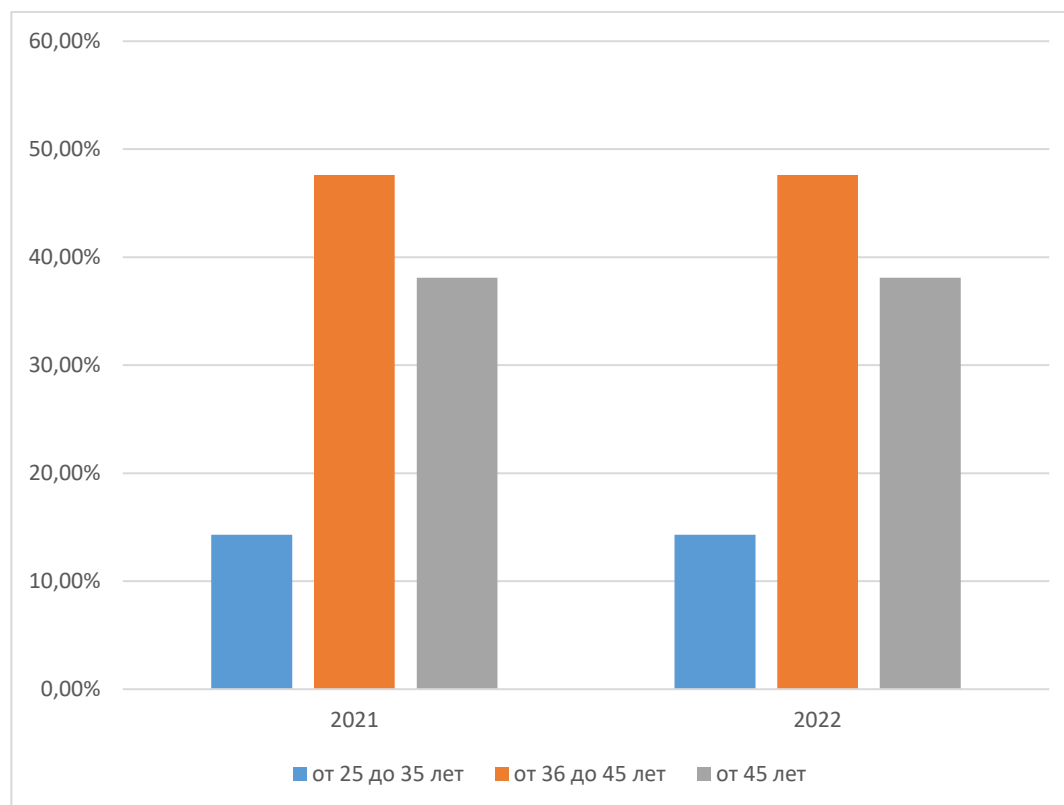
Анализ персонала должен содержать анализ его качественной структуры, которая характеризуется рядом параметров, таких как пол, возраст, образование, стаж работы.

Рисунок 13 – Структура персонала ООО «Торговый Дом «Технопарк» по полу



На данный момент в ООО работают 21 человек, из них 14 мужчин, что составляет 66,67%, и 7 человек – женщины (33,33%).

Рисунок 13 – Динамика кадров ООО «Торговый Дом «Технопарк» по возрасту



Анализ возрастной структуры показал, что самую большую долю составляют работники, возраст которых 36 – 45 лет – 47,62%.

Вторая по численности группа – это работники от 45 лет – 38,1%.

Работники, возраст которых 25-35 лет составили 14,29%.

Работники среднего возраста являются преобладающей группой, это, тот возраст в котором сочетается опыт и энергичность, и такие работники считаются самыми высокопроизводительными.

Работники от 45 лет в основном составляют управленческий персонал: директор, бухгалтера, зав. Производством и т.д.

Доля более молодого персонала совсем небольшая, так как не всех устраивает удаленность рабочего места, тяжелый характер работы и т.д.

Большое значение имеет характеристика персонала по уровню образования. Такой анализ представлен в таблице 9.

Показатели	2021 год		2022 год		Изменение в структуре
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	
1. Высшее	6	28,57	6	28,57	-
2. Среднее специальное	12	57,14	13	61,9	+4,77
3. Среднее общее	3	14,29	2	9,52	-4,77
Всего	21	100	21	100	-

Таблица 9 – Структура персонала ООО «Торговый Дом «Технопарк» по уровню образования

Большинство работников ООО «Торговый Дом «Технопарк» имеет средне-специальное и высшее образование. Уровень работников со средне-специальным образованием вырос в 2022 году и составил 61,9%, что говорит нам о том, что уровень образования в ООО «Торговый Дом «Технопарк» повышается. И небольшое количество людей имеет среднее общее образование-2-3 человека (10%-14%).

Графическое изображение структуры персонала по уровню образования представлен на рисунке 14.

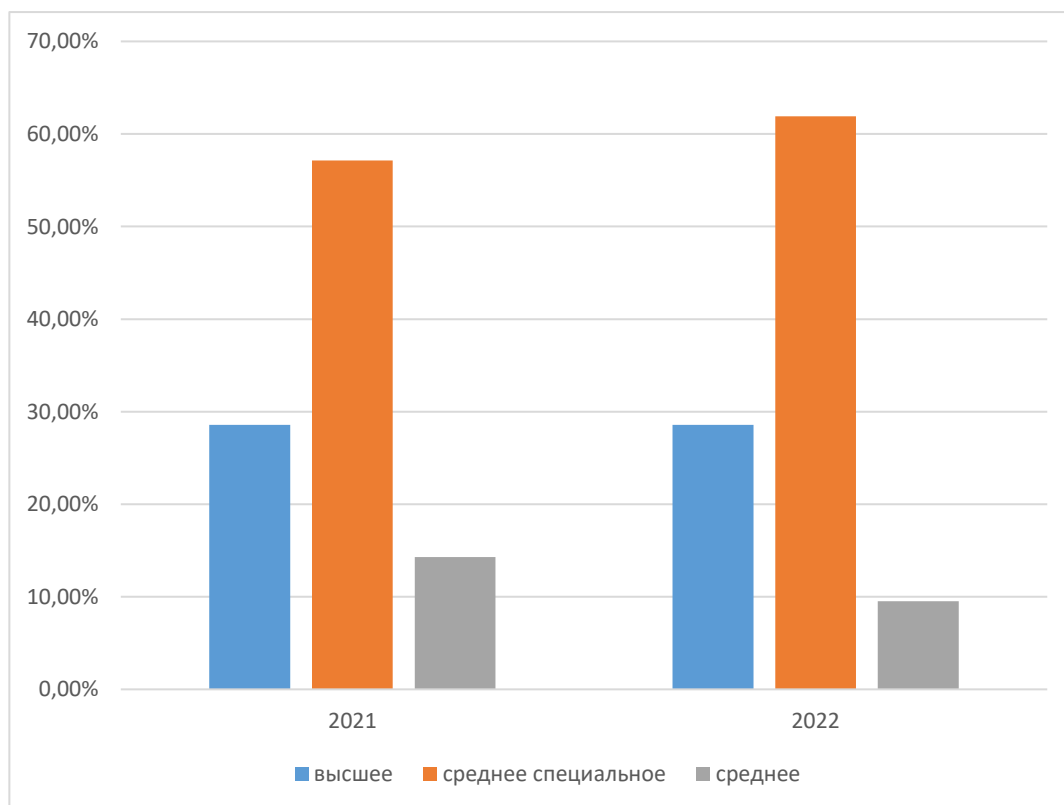


Рисунок 14 – Структура персонала ООО «Торговый Дом «Технопарк» по уровню образования

Характеристикой, определяющей состояние кадров, является стаж работы на предприятии. Анализ стажа работы работников ООО «Торговый Дом «Технопарк» показан на Рисунке 15.

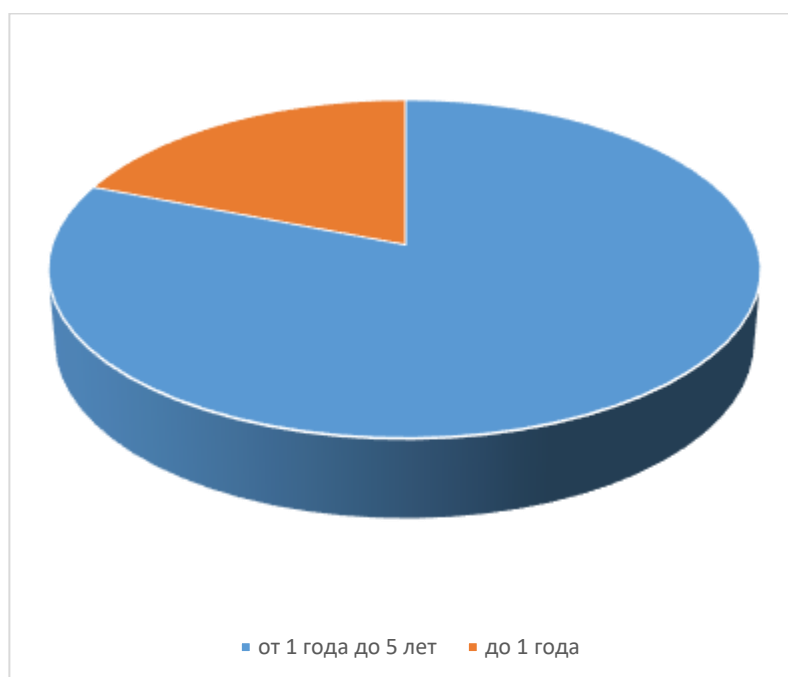


Рисунок 15 – Динамика структуры персонала ООО «Торговый Дом «Технопарк»

Анализ показал, что значительное число работников имеет стаж работы на предприятии от 1 года до 5 лет, и небольшое число работников имеет стаж до 1 года, что говорит о незначительном обновлении кадрового состава.

Особый интерес для анализа персонала представляет движение кадров. Различают движение внешнее, характеризуемое оборотом по приёму, выбытию, коэффициентом постоянства кадров и внутреннее движение, для которого характерно переход рабочих из одного подразделения в другое, или переходом из одной квалификационной категории в другую [25, с.151].

В ООО «Торговый Дом «Технопарк» текучесть кадров наиболее значительная среди рабочих (22,0%), имеющих небольшой стаж работы в организации. Это объясняется тем, что работа физически тяжёлая и вредная.

Поэтому многие молодые рабочие, проработав небольшой срок на предприятии, увольняются. Этим частично объясняется значительная доля работников, проработавших менее 5 лет. Для закрепления молодых кадров проводится достаточно большая работа, но она не всегда даёт результат. Следует отметить, что заработная плата работников, не имеющих опыта работы невысокая.

Средние зарплаты рабочих, специалистов и управленческого персонала ООО «Торговый Дом «Технопарк» представлены в таблице 11

Таблица 11 – Группировка работников по уровню зарплаты

Показатели	Численность со средней зарплатой					Итого
	20-23	23-29	29-35	35-40	45-60	
1.Количество человек, чел.	5	6	8	0	3	21
2. Середина интервала	21,5	26	32	0	52,5	
2.Удельный вес работников в группе, %	23,81	28,57	38,1	0	14,29	100%
	107,5	171,42	304,8	0	42,87	29,83

Таким образом, средняя заработная плата сотрудников в ООО «Торговый Дом «Технопарк» составляет 29 830 рублей.

Таблица 12 – Распределение работников цеха по уровню заработной платы и уровню текучести

Категория персонала	Число работников	Средняя зарплата	Число уволенных	Число принятых	Уровень текучести, %
1. Управленческий	6	40350	0	0	0
2. Специалисты	4	31750	1	1	25

3. Рабочие	11	28346	5	5	45,45
Всего	21	29830	6	6	28,57

1. Как было представлено в первой главе исследования, затраты на замену рабочего персонала составляют 7-20%. Как было представлено в первой главе исследования, затраты на замену рабочего составляют 7-20% его годовой заработной платы, специалиста - 18-30%, управленца - 70-100%.

Потери от текучести в 2021 году составили:

- рабочих:  $28346 * 12 * 0,11 * 5 = 187\ 083$  руб.

- специалисты:  $33750 * 12 * 0,4 * 1 = 162\ 000$  руб.

- управленческого персонала:  $48730 * 12 * 0,6 * 0 = 0$  руб.

Таким образом, суммарные годовые потери от текучести персонала в ООО «Торговый Дом «Технопарк» составили:

$187083 + 162000 + 0 = 349\ 083$  руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что на предприятии имеется состав работников, который трудится достаточно большой период времени, имеет высокую квалификацию, стаж и опыт работы.

Проблема заключается в том, что вновь принятые работники не имеют достаточного опыта и квалификации, что требует их обучения, которое занимает значительное время и средства, негативно влияя на результаты деятельности. И эта проблема обостряется текучестью кадров.

Потери от текучести персонала в ООО «Торговый Дом «Технопарк» в 2022 году составили 349 083 руб.

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика - главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые



реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

Под кадровой политикой организации обычно понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральное направление на длительную перспективу, общие специфические требования к персоналу.

В зависимости от ориентации организации на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава различают открытую и закрытую кадровую политику.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственной ей организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватная для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, а также, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов [16].

В современных организациях складывается комплексное понимание кадровой политики: с одной стороны - как обеспечение всех участков

производства рабочей силой, а с другой стороны - как создание мотивации работников на высокопроизводительный и эффективный труд.

Кадровая политика может быть пассивной, превентивной и активной.

Пассивная кадровая политика проявляется в том, что у руководства фирмы отсутствуют четкие рекомендации действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных ситуаций, конфликтов, нарушений трудовой дисциплины и т.п.

Превентивная кадровая политика проявляется в том, что руководство фирмы опирается на прогнозы развития персонала и разрабатывает программы развития организации, в которых определяются перспективная потребность в кадрах и задачи развития персонала.

Активная кадровая политика предполагает, что кадровая служба разрабатывает и реализует кадровую стратегию, осуществляет программы подготовки и развития персонала, целенаправленно

Кадровая политика ООО «Торговый Дом «Технопарк» является пассивной, так как на предприятии слабо развиты какие-либо четкая кадровая стратегия и кадровое планирование.

Кадровую политику предприятия ООО «Торговый Дом «Технопарк» можно назвать в основном открытой. При наборе персонала достаточно большое количество работников набирается со стороны, как на низшие, так и на высшие должности. Преимущество имеют опытные работники, что не всегда оправдано. Обучение персонала проходит непосредственно на производстве.

Кадровое планирование, будучи составной частью кадровой политики является и частью планирования деятельности предприятия. Основными вопросами кадрового планирования являются выявление потребности в пополнении кадров, планирование источников комплектования кадров и намечание источников издержек на содержание персонала.

Исходными данными для определения плановой численности рабочих предприятия и в том числе ООО «Торговый Дом «Технопарк», их

профессионального и квалификационного состава являются производственная рекомендации и плановая норма выработки и норм обслуживания. Расчет ведется по группам работ.

Выявленная потребность сопоставляется с имеющимися кадровыми запасами организации. Если эти запасы недостаточны, то планируется пополнение кадров за счет внутренних и внешних источников. Эти источники имеет свои достоинства и недостатки. Планирование кадровых расходов предполагает их деление на основные и дополнительные. В основные расходы входит оплата по результатам труда, это заработная плата, премия и отчисления в фонды социального страхования. К дополнительным – расходы на жилье, медицинское обслуживание, повышение квалификации.

На предприятии ООО «Торговый Дом «Технопарк» руководитель структурного подразделения определяет вакансии в своем подразделении ООО «Торговый Дом «Технопарк» и оформляет их в форме заявки, в которой дается описание должности, требуемая квалификация, разряд и другие характеристики работы (Приложение 4). Данная заявка рассматривается отделом кадров и менеджером по персоналу. Менеджер по персоналу выявляет способы заполнения вакансий. Это может быть набор работников со стороны или перевод внутри организации.

Одно из направлений управления персоналом на предприятии – набор и отбор персонала. Предприятие заинтересовано в повышении конкурентоспособности, что требует отбора, как высокоэффективных технологий, так и наиболее эффективных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения суммы его профессиональных знаний, умения, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства.

В ООО «Торговый Дом «Технопарк» набор работников идет по мере необходимости, что связано с увеличением заказов (объемов работ),

увольнением работников или другими причинами. На предприятии в основном нанимают работников со стороны, что часто приводит к ошибкам и является одной из причин значительной текучести кадров. В настоящее время в ООО «Торговый Дом «Технопарк» она составляет около 28,57%. Среди рабочих она еще выше. Достаточно высокий уровень текучести рабочих среди работников, имеющих небольшой стаж работы на предприятии. Причинами увольнения рабочие называют тяжёлые условия труда, строгий график работы, а также уровень заработной платы, не соответствующий трудовым усилиям.

Отдел кадров просматривает анкету претендента и если он соответствует необходимым требованиям, то его приглашают на собеседование, где получают дополнительные сведения о кандидате, о его способностях и моральных качествах. Если кандидат претендует на руководящую должность, то при беседе присутствует его потенциальный непосредственный руководитель.

Собеседование не является идеальным методом личностной оценки претендента, поэтому оно дополняется другими методами. Если на работу принимается рабочий, то проводится квалификационное тестирование, которое позволяет определить уровень квалификации работника. Если кандидат претендует на руководящую должность, то его соответствие занимаемой должности определить гораздо сложнее.

При приеме на работе будущий работник проходит знакомится с нормами техники безопасности на предприятии и в завершении подписывает трудовой договор.

При приеме на работу претендент проходит испытательный срок от 1 до 3 месяцев, в зависимости от занимаемой должности длительность испытательного срока может варьироваться.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное

приспособление, основу которого составляет работника постепенное вступление в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

ООО «Торговый Дом «Технопарк» отличается достаточно высокой текучестью кадров и особенно она высокая среди молодых рабочих. В этих условиях возрастает роль адаптации, при этом повышенное внимание необходимо уделять первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой работе со стороны администрации организаций. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию не стоит рассматривать только как овладение специальностью. Она предполагает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений работника с коллективом, которые будут наиболее эффективны в трудовой деятельности, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Следует сказать, что в ООО «Торговый Дом «Технопарк» наблюдается недостаточно отлаженная работа механизма управления процессом адаптации новых рабочих. В качестве наставников за ними закрепляются более опытные работники. Но при этом их материальное поощрение незначительно.

Поэтому часто новенькие работники предоставлены сами себе, период адаптации увеличивается, растет чувство неудовлетворенности. Кроме того, опытные работники не всегда хотят делиться с ними своими навыками, что часто встречается практически во всех отечественных предприятиях.

Современные организации, в которых хорошо налажено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации представлена

материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать.

Таким образом, руководство организации должно постоянно работать над повышением потенциала персонала, как для блага самой организации, так и для личного блага всего персонала.

Развитие персонала - комплекс мер, включающих профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации.

Обеспечение организации хорошо подготовленными работниками для эффективной работы и реализации стратегического развития предприятия - важнейшая цель развития персонала.

Управление развитием персонала реализуется в рамках двух основных направлений: обучение, планирование и развитие карьеры. Следует различать три вида обучения:

1. Подготовка кадров планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

2. Повышение квалификации кадров обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

3. Переподготовка кадров обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Необходимость проведения подготовки или повышения квалификации персонала внутри фирмы могут обуславливаться следующими причинами: нехватка квалифицированных кадров на национальном уровне, давление конкурентов, создающее условия для более

эффективного использования труда собственных работников, технологические изменения, связанные с научно-техническим прогрессом, подготовка к более высокой должности, развитие потенциала работников, рост объемов производства, рост социальной ответственности фирмы за ее работников, т. е. создание фирмой условий для развития работников.

Цели повышения квалификации, подготовки и переподготовки:

- удержание работника в организации, сохранение его для фирмы;
- продвижение по служебной лестнице (создание резерва на управленческие должности);
- повышение производительности и качества труда, а также качества продукции;
- предотвращение профессиональной деградации специалистов;
- нахождение сотрудниками тех видов работ, которые соответствуют их темпераменту, запросам и характеру специальности.

На предприятии ООО «Торговый Дом «Технопарк» присутствуют профессиональная подготовка кадров при приеме на работу. В зависимости от занимаемой должности непосредственным руководителем определяется срок стажировки, нужный для вхождения в должность, назначается наставник. На основе этих данных определяются необходимые затраты. Далее разрабатывается порядок и режим обучения работников и осуществляется контроль за качеством учебного процесса.

Виды обучения	Характеристика вида обучения
Профессиональная подготовка кадров	Приобретение знаний, умений и навыков. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности
Повышение квалификации (профессиональное совершенствование)	Расширение знаний, умений, навыков и способов с целью приведения их в соответствие с требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста.

Профессиональная переподготовка	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности.
---------------------------------	---

Таблица 13- Характеристика видов обучения

На предприятии ООО «Торговый Дом «Технопарк» отсутствует профессиональная переподготовка и повышение квалификации, данные виды обучения сотрудники проходят при желании самостоятельно вне предприятия.

Система служебно-профессионального продвижения - совокупность средств и методов должностного продвижения персонала. В практике управления различают два вида должностного продвижения: продвижение специалиста и продвижение руководителя.

Рабочие должности не предполагают значительного продвижения по служебной лестнице. В основном рабочие повышают свой квалификационный разряд.

Мотивация труда – это важный момент, который должно решать руководство на предприятии. Для этого необходимы знания в области психологии работы трудовых коллективов [17]. Работник, который ходит каждый день на работу и выполняет определенные функции, многогранная личность, его нельзя рассматривать только как рабочую силу.

Цель предприятия - рост производительности труда, повышение качества продукции, рост эффективности производства и цель работника как личности с его многообразными потребностями могут не совпадать и даже часто не совпадают.

Как отмечалось выше в ООО «Торговый Дом «Технопарк» достаточно высокая текучесть кадров и, особенно среди вновь принятых молодых работников. Также периодически возникают конфликты, как между работниками, так и между работниками и администрацией. Многие рабочие, с большим трудом устроившись на предприятие, испытывают разочарование, отсюда частые нарушения дисциплины и увольнения.



Определить мотивационные составляющие производственного процесса ООО «Торговый Дом «Технопарк» можно путём их анкетирования. Проведение беседы целесообразно как средство получения дополнительной информации или уточнения тех или иных данных или моментов, полученных в результате анкетирования ООО «Торговый Дом «Технопарк» (приложение 2).

В анкетировании принимали участие 19 человек. Результаты анкетирования сведены на рисунках. Результаты анкетирования по категории «удовлетворённость работой» представлены на рис. 17.

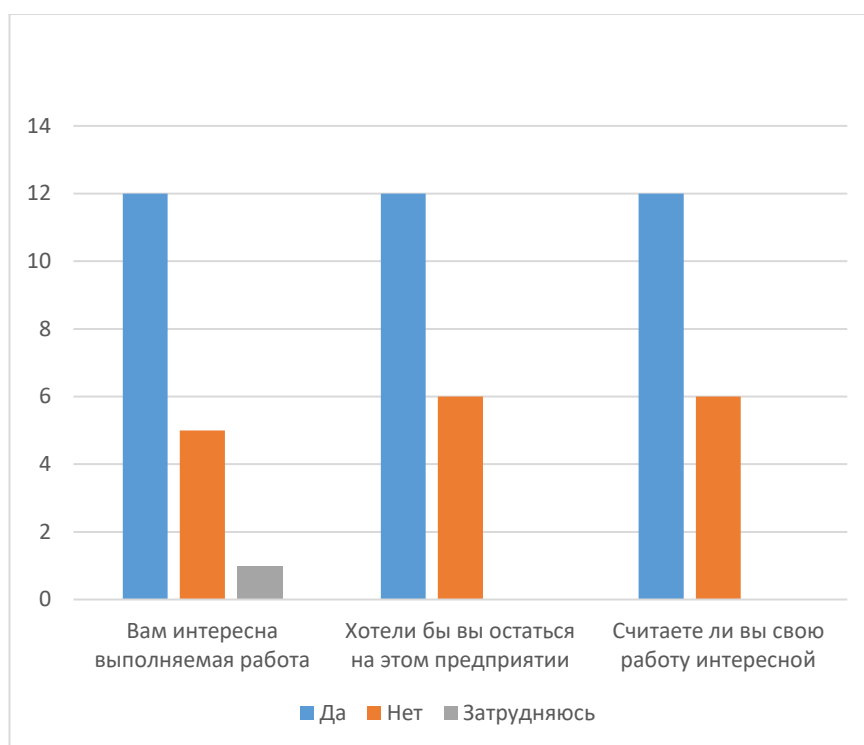


Рисунок 17 - Результаты анкетирования по категории «удовлетворённость работой» ООО «Торговый Дом «Технопарк», чел.

Как свидетельствуют данные табл. 14, 12 работающих удовлетворены своей работой и выбранной профессией. Вместе с тем 7 работающих либо не удовлетворены своей работой на предприятии ООО «Торговый Дом «Технопарк». Руководству предприятия следует обратить внимание, на то, что часть рабочих не удовлетворены работой.

Чтобы разобраться, что снижает мотивирующие факторы работающих, рассмотрим в нижеследующих таблицах другие категории

вопросов, по которым проводился опрос. Результаты анкетирования по категории «возможность повышения квалификации» представлены на рис. 18.

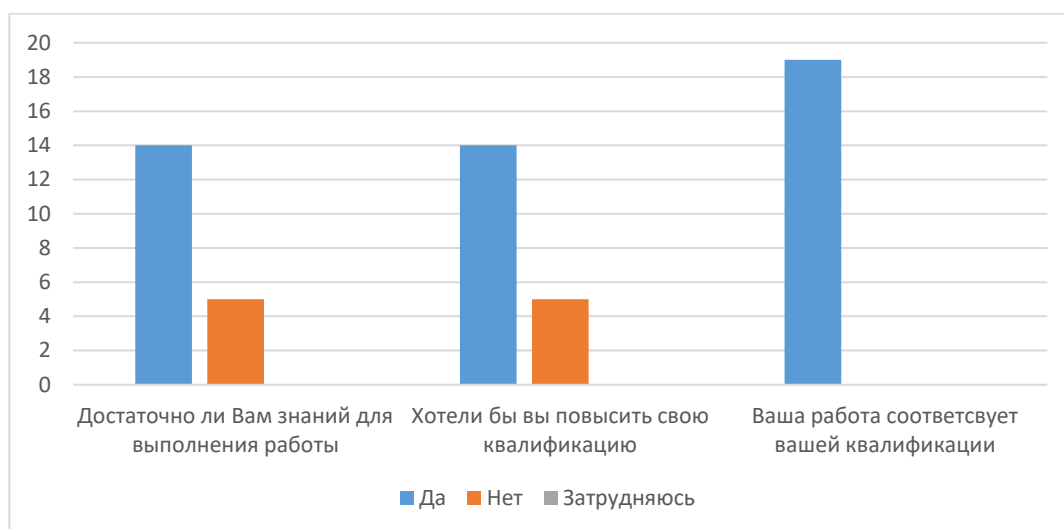


Рисунок 18 - Результаты анкетирования по категории «возможность повышения квалификации», чел.

Данные рис. 18, все работники ООО «Торговый Дом «Технопарк» уверены, что подготовка соответствует уровню их работы, но вместе с тем 5 работников хотели бы повысить свою квалификацию, на что руководству предприятия следует обратить внимание.

Следующие вопросы были по категории «конфликты в коллективе». Результаты анкетирования представлены на рис. 19.

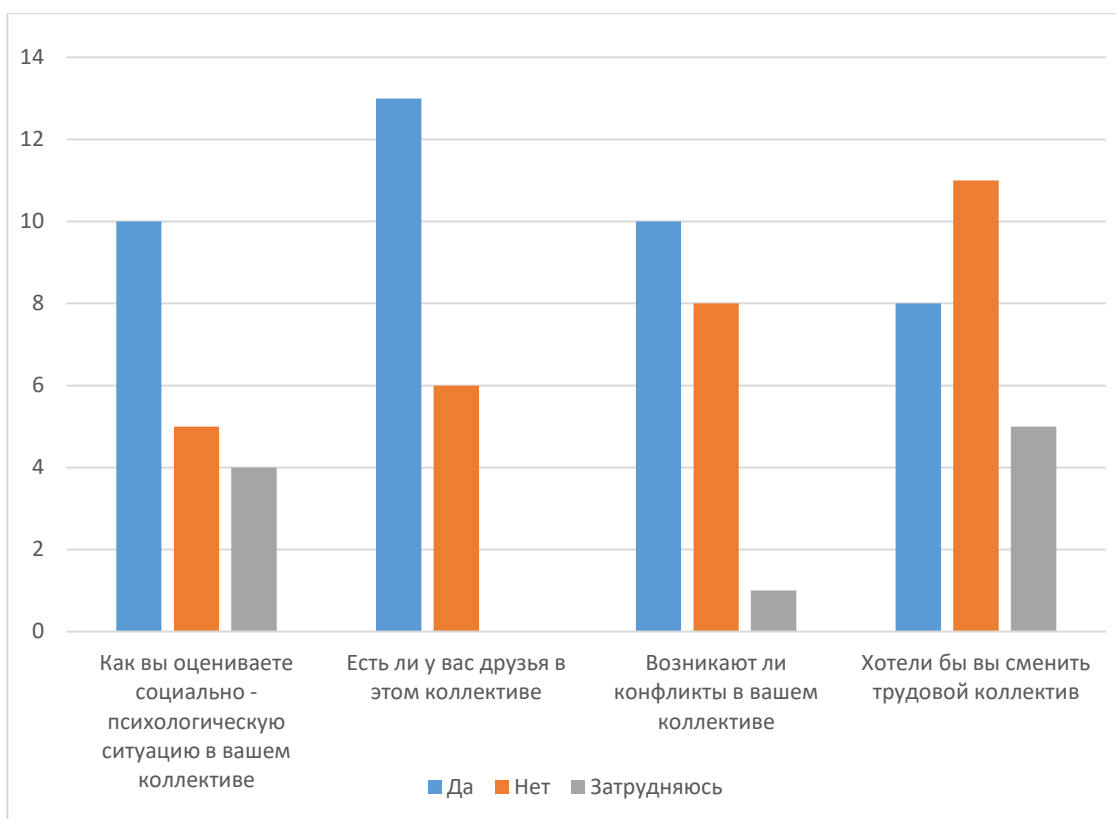


Рисунок 19 - Результаты анкетирования по категории «конфликты в коллективе», чел.

Результаты опроса показывают, что в коллективе существует некоторая социальная напряжённость, это свойственно для коллективов.

Руководство предприятия ООО «Торговый Дом «Технопарк» должно больше внимания уделять этому вопросу, т.к. данная ситуация значительно снижает работоспособность трудящихся, что предприятия в целом. плохо сказывается на работе

Следующей категорией вопросов социального опроса на предприятии ООО «Торговый Дом «Технопарк», было «продвижение по службе» (рис.20)

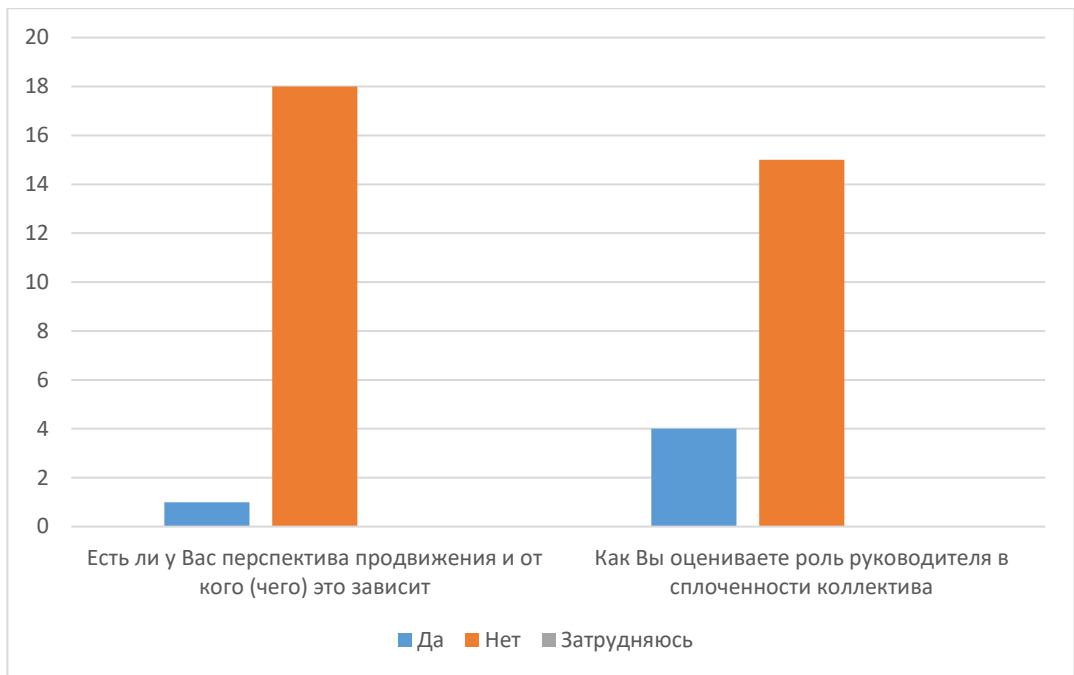


Рисунок 20 - Результаты анкетирования по категории «продвижение по службе», чел.

Как свидетельствуют данные рис. 20, у сотрудников практически отсутствует возможность продвижения по службе.

Важнейшей категорией вопросов являются «условия работы», результаты которых представлены на рисунке 21.

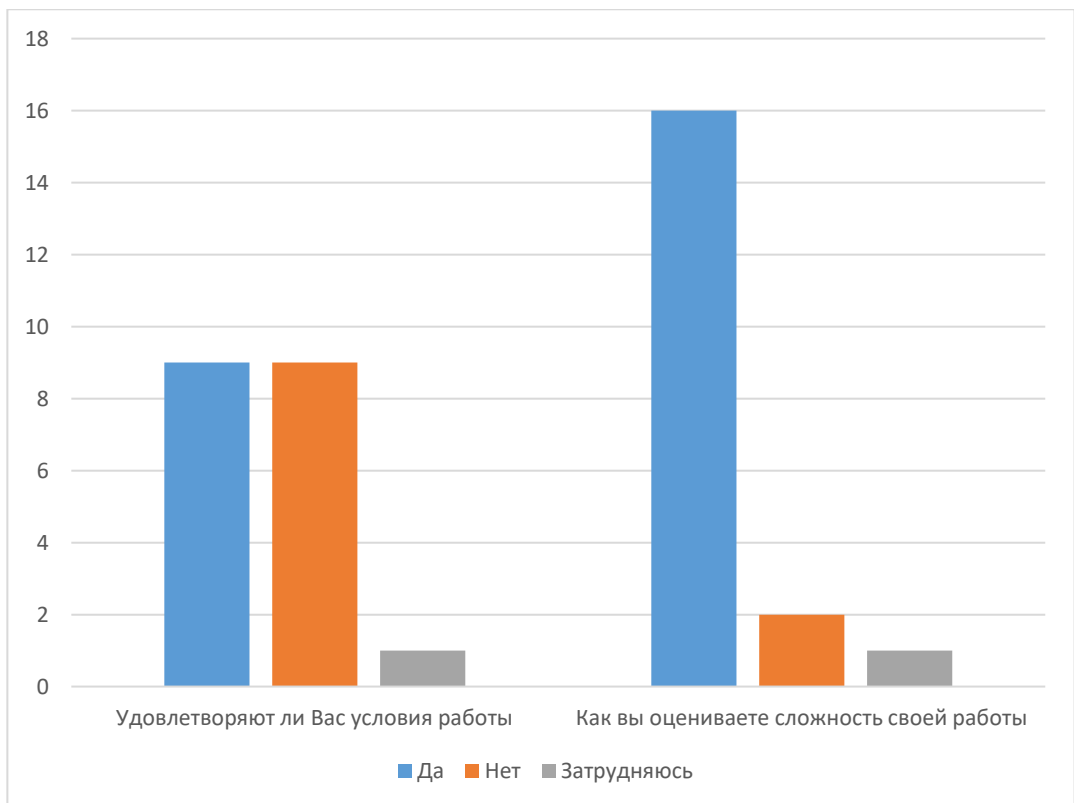


Рисунок 21 – Результаты анкетирования по категории «условия работы», чел.

Большая часть работников не удовлетворена условиями организации труда, на что руководству необходимо в кратчайшие сроки обратить внимание.

Способы экономического стимулирования должны зависеть не только от специфики предприятия в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников (табл. 15).

Таблица 15 - Результаты анкетирования по категории «материальная мотивация» по различным группам персонала в ООО «Торговый Дом «Технопарк», чел.

Категория вопросов	Управленцы		Специалисты		Рабочие	
	да	нет	да	нет	да	нет
1	2	3	4	5	6	7
6. Материальное удовлетворение	6	0	0	4	2	9
6.1. Удовлетворяет ли вас уровень заработной платы	6	0	0	4	2	9
6.2. Достаточна ли доля премии в оплате вашего труда	6	0	0	4	2	9
6.3. За какие показатели вы премируетесь, в частности за производительность труда?	6	0	0	4	3	8

Результаты проведённого анализа, которые отражены в табл. 15 показывают:

- Управляющий персонал ООО «Торговый Дом «Технопарк» удовлетворён всеми условиями материальной мотивации.

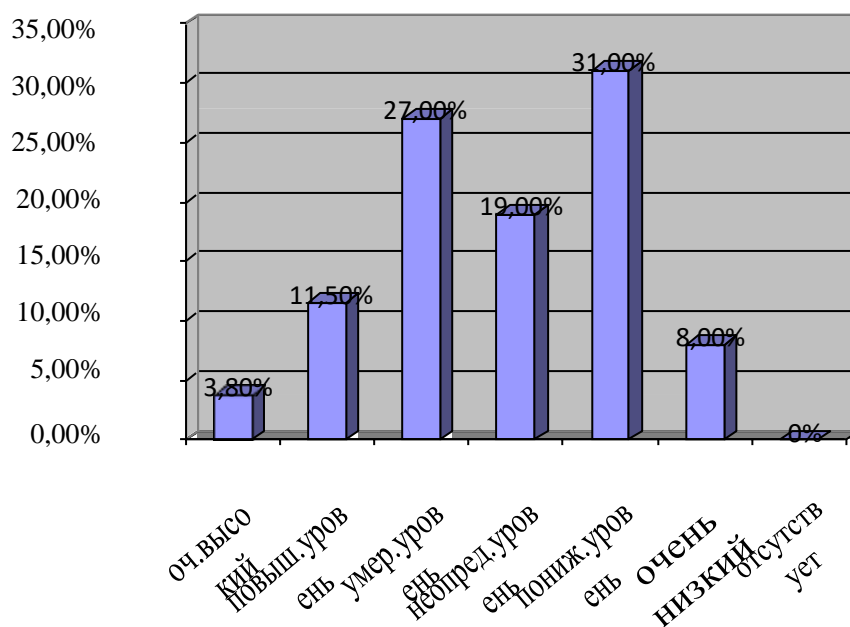
- Большая часть производственных рабочих специалистов недовольны сложившейся ситуацией в плане материального обеспечения.

- Большая часть производственных рабочих не удовлетворены уровнем заработной платы.

Проверим удовлетворённость профессиональной деятельности работников в ООО «Торговый Дом «Технопарк» по методике: Адаптированная экспресс- диагностика уровня удовлетворённости в профессиональной деятельности (Л.И. Вассермана) (Приложение 4)

Результат удовлетворённости в профессиональной деятельности работников в ООО «Торговый Дом «Технопарк» по экспресс-диагностике уровня удовлетворённости профессиональной с деятельности (Вассермана Л.И.) представлены на рис. 22.

Рисунок 22 - Результат удовлетворённости профессиональной деятельности работников в ООО «Торговый Дом «Технопарк»



Как видно из диаграммы очень высокий уровень удовлетворённости имеют 10,53% работников, повышенного уровня удовлетворённости 5,26%, умеренного уровня удовлетворённости 21,05% работников, среднего уровня удовлетворенности 36,84%, пониженного уровня удовлетворённости



Моральное	6	8	8	8	6	7	8	6	57	7,1
<b>Материальное</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>72</b>	<b>9,0</b>
<b>8. Условия труда</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>71</b>	<b>8,9</b>
9. Отношения с коллегами	5	4	6	8	6	7	5	6	47	5,9

Максимальное значение получили мотивы зарплата и премии, но также большое значение придаётся гарантиям работы, условиям организации труда и содержанию рабочего процесса.

Это значительно понижает работоспособность, а в конечном итоге понижение производительности труда сказывается на снижении заработной платы.

Анализ управления текучестью персонала позволил выделить на предприятии ООО «Торговый Дом «Технопарк» следующие выводы:

1. ООО «Торговый Дом «Технопарк» является самостоятельным предприятием и относится к малому предприятию по критерию численности.
2. Деятельность предприятия состоит в производстве и продаже ЖБИ-изделий для организаций и физических лиц.
3. У сотрудников ООО «Торговый Дом «Технопарк» существует недостаточно высокая удовлетворённость результатами труда, работники не имеют возможность бесплатно повышать свою квалификацию по мере необходимости;
4. У работников предприятия низкий показатель материальной мотивации. Это касается довольно низких премиальных;
5. Существует напряжённость в коллективе практически отсутствует социальная и моральная мотивации труда;
6. На предприятии ООО «Торговый Дом «Технопарк» отсутствуют мотивируемые задачи, когда меньше внимания сотрудники обращают на комфорт и отсутствует мотивирующая окружающая обстановка, когда сотрудники могут избегать возможностей, которые лишат их зоны комфорта.



7. На предприятии ООО «Торговый Дом «Технопарк» текучесть кадров достаточно высокая и наиболее значительная среди работников, занятых физически тяжёлым трудом и имеющих небольшой стаж работы на предприятии. И такие факторы, как оплата и условия труда, а также отсутствие перспективы карьерного роста приводят к снижению удовлетворенности работой.
8. В ООО «Торговый Дом «Технопарк» набор работников идёт по мере необходимости, что связано с увеличением работ (сезонность, увеличение количества заказов), увольнением работников или другими причинами. На предприятии в основном нанимают работников со стороны, что часто приводит к ошибкам и является одной из причин значительной текучести кадров.
9. В настоящее время в ООО «Торговый Дом «Технопарк» текучесть составляет около 21,05%, среди рабочих и специалистов.
10. Анкетирование, проведённое среди рабочих ООО «Торговый Дом «Технопарк» по выявлению мотивирующих факторов, влияющих на удовлетворённость работой, выявило как достоинства, так и недостатки действующей системы управления персоналом, которые оказывают существенное влияние на текучесть.
11. В тройку приоритетов факторов, влияющих на принятие решения об увольнении работников ООО «Торговый Дом «Технопарк», попадают:
  - недостатки в материальном стимулировании, в реальном денежном вознаграждении за индивидуальные достижения в общем результате;
  - отсутствие карьерного развития, возможностей самореализации работника;
  - неудовлетворительность социально-психологического климата социальной безопасности, трудности межличностного общения, конфликты.

## 2.2. Рекомендации по управлению текучестью персонала в обществе с ограниченной ответственностью «Торговый Дом «Технопарк»

Анализ системы управления персоналом ООО «Торговый Дом «Технопарк» показал ряд недостатков, которые снижают удовлетворенность работников работой и часто являются причиной их принятия решения об увольнении.

ООО «Торговый Дом «Технопарк» отличается достаточно высокой текучестью кадров и особенно она высокая среди молодых рабочих.

Поэтому нами предлагается Программа по управлению текучестью персонала в обществе с ограниченной ответственностью «Торговый Дом «Технопарк».

Программа базируется на трех элементах: адаптация персонала, материальная и нематериальная мотивация персонала.

Рекомендация 1. Предлагается разработать в ООО «Торговый Дом «Технопарк» Положение об адаптации новых сотрудников.

Вопросы кадрового планирования, отбора, оценки, профессиональной ориентации и адаптации на предприятия решаются не в полном объеме. Также не уделяется внимания процессу формирования коллектива, причиной этого являются частые конфликты в организации. Опрос, определявший удовлетворенность работников трудом, показал, что значительное число работников испытывают неудовлетворённость отношениями внутри коллектива.

Исследования показали, что кроме удовлетворения его собственных потребностей не существует какой-либо иной движущей силы, которая заставляла и побуждала бы действовать человека так, а не иначе.

Потребности побуждают людей выбирать способ их удовлетворения в соответствии с критерием эффективности, это максимальное удовлетворение при минимальных затратах. С этих позиций работник подходит к выбору области своей трудовой деятельности, той организации, на которой ему предстоит трудиться. Он соизмеряет свои главные

потребности по степени насущности и сопоставляет их с позицией предприятия по удовлетворению материальных, социальных и духовных потребностей своих работников. Происходит соединение целей предприятия и целей самого работника для достаточно полного удовлетворения потребностей обоих, т.е. мотивация. Под мотивацией понимается желание людей проявлять усилия для достижения целей организации, что позволяет удовлетворять их собственные индивидуальные потребности.

Именно поэтому при приеме на работу нового сотрудника первым шагом в рамках мотивационной работы должно быть его ознакомление с «Торговый Дом «Технопарк», историей его создания, основными сферами деятельности, структурами, целями и задачами, принципами существования, кодексом поведения и организационной культурой предприятия. Кроме того, каждый сотрудник должен регулярно получать информацию о ситуации на предприятии и всех происходящих изменениях. Это удовлетворяет такие важнейшие потребности человека, как потребности в безопасности, сопричастности, информации и соучастии.

В ООО «Торговый Дом «Технопарк» набор работников идет по мере необходимости, что связано с увеличением заказов (объемов работ), увольнением работников или другими причинами. На предприятии в основном нанимают работников со стороны, что часто приводит к ошибкам и является одной из причин значительной текучести кадров.

В настоящее время в ООО «Мастер потолков» она составляет в среднем 28,57%, что выше среднего по предприятию. Среди рабочих она еще выше. Достаточно высокий уровень текучести среди работников, которые имеют небольшой стаж работы на предприятии. Причинами увольнения рабочие называют тяжелые условия труда, ненормированный график работы, а также уровень заработной платы, не соответствующий трудовым усилиям.

Для привлечения трудовых кадров на предприятии рекомендуется использовать кадровые агентства.

После этого отдел кадров должен ознакомиться с анкетой претендента и если он соответствует необходимым требованиям, то он приглашается на собеседование, где получают дополнительные сведения о претенденте, о его способностях и моральных качествах. Если кандидат претендует на руководящую должность, то при беседе присутствует директор.

Несмотря на отработанную систему материального стимулирования. достаточно высокий уровень заработной платы, текучесть кадров на рабочих должностях ООО «Мастер потолков» высокая, и особенно значительна она среди молодых работников, имеющих небольшой стаж работы на предприятии.

Частично это вызвано незащищенностью, которую работник испытывает в первое время на новом месте, недостатком знаний применительно к данной работе, а также часто встречающимся несоответствием между представлением о работе и самой работой. При подборе кадров предпочтение отдается знаниям, а факторам мотивации работника, его морально-психологическим качествам уделяется слабое внимание.

Новым работникам нужны знания о месте функциональных обязанностях и требованиях к выполняемой работе, коллективе - то есть людях, окружающих работника, с которыми он будет вступать в контакт в повседневных делах, политике, то есть задачах компании и ожиданиях ее работников, и продукте - то есть товаре или комплексе услуг, с которыми компания выходит на рынок.

Следует заметить, что на предприятии ООО «Торговый Дом «Технопарк» наблюдается недостаточно отлаженная работа механизма управления процессом адаптации. Необходимо сделать процесс адаптации, приспособления вновь принятых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным.

Адаптацию не стоит рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд [24].

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он наименее эффективен и требует дополнительных затрат;

- снижение беспокойности и неопределенности у новых работников;

- сокращение текучести рабочей силы, поскольку если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут негативно отреагировать на это и уволиться;

- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Этот механизм предусматривает решение трех важнейших проблем:

- структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией;

- организации технологии процесса адаптации;

- организации информационного обеспечения процесса адаптации.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

- выделение соответствующего подразделения в структуре системы управления персоналом. В настоящее время функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала;

- распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при сокращении, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом.

- развитие наставничества, которое в последние годы на наших предприятиях незаслуженно недооценивается.

Задача подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии процесса адаптации являются:

- организация курсов по различным вопросам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;
- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- подготовка замены при ротации кадров;
- проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала.

Необходимо не только ознакомить работника с предприятием в целом, но и в первую очередь с его рабочим местом и трудовым коллективом, с которым ему непосредственно придется трудиться. Линейный руководитель совместно с работником, организующим и обеспечивающим адаптацию, организует рабочее место нового сотрудника и обеспечивает всем необходимым, готовит программу адаптации, расписание и перечень проверочных операций, назначает наставника, руководит адаптационным процессом, обеспечивает все необходимые знания и информацию, пересматривает процесс адаптации работника и принимает решение о

результатах испытательного срока. Все это сделает процесс адаптации, приспособления вновь принятых работников к предприятию более коротким и безболезненным.

Также было отмечено, что при наборе работников основное внимание уделяется его знаниям, опыту, стажу работы. Но при этом практически не учитываются моральные и прочие качества человека. Также было отмечено, что в коллективе часто бывают конфликты, как между отдельными работниками, так и между группами работников.

Таким образом, можно сказать, что ООО «Торговый Дом «Технопарк» недостаточно уделяется внимания поддержанию благоприятного психологического климата в коллективе, что необходимо для эффективной совместной деятельности работников, которое предполагает совместимость, сработанность и здоровый характер межличностных отношений.

Предприятию рекомендуется также создание рабочей обстановки, основанной на открытости и взаимном уважении и способствующей раскрытию способностей каждого сотрудника. На создание благоприятной социально-психологической обстановки в коллективе повлияет и поведение руководства. Оно должно чаще общаться со своими сотрудниками, интересоваться проблемами работников. Конечно, решить всех проблем не удастся, но внимание со стороны администрации - это хороший стимул.

Еще один существенный фактор тот, что признание, благодарность руководства за достигнутые результаты также весьма активно мотивирует людей. Признание и благодарность должны присутствовать в работе персонала ООО «Торговый Дом «Технопарк». Человек оценивает благодарность за свои усилия в работе очень сильно, он оценивает ее как реальное поощрение за достигнутые результаты, приложенные усилия, новаторство, инициативность. Благодарность всегда придает силы, если работник чувствует неуверенность в себе или усталость.

При проведении исследования персонала ООО «Торговый Дом «Технопарк» сотрудниками было отмечен такой негативный фактор, как плохая возможность продвижения по службе и недостаточная оценка трудового вклада сотрудников. Число рабочих перешедших на должности руководителей невелико. Администрация чаще прибегает к найму новых работников со стороны. Поэтому те работники, мотивирующим фактором работы которых является профессиональный рост, не могут удовлетворить эту потребность и увольняются.

Продвижение по службе, профессиональный рост являются важными факторами мотивации. Когда человек полагает, что достигнутая им должность представляет конечный рубеж, вплоть до ухода на пенсию, его мотивация снижается, а, следовательно, ухудшаются и результаты работы.

В ООО «Торговый Дом «Технопарк» основная часть рабочие, поэтому продвижение по службе у них ограничено. Оно заключается в повышении квалификации и присвоении более высокого разряда. Но при этом есть категория рабочих, которые имеют высокий профессиональный уровень, а также средне специальное образование и которые могли бы занять должность мастера. Роль мастера на производстве значительна. Желательно, чтобы на эту должность выдвигались работники предприятия, так как они хорошо знают производство, и коллектив, в котором работают. Кроме того, это будет существенным мотивирующим фактором способствующим профессиональному росту рабочего. Поэтому на эту должность желательно выдвигать работника предприятия, а не брать человека со стороны.

Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурентной основе. Его должна осуществлять специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена ООО «Торговый Дом «Технопарк, непосредственного руководителя среднего звена, специалистов с участием специалистов управления персоналом.



При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность мастера необходимо учитывать систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

1. Общественно-гражданская зрелость способность подчинять личные интересы общественным: умение прислушиваться к критике, быть самокритичным; активное участие в общественной деятельности.

2. Отношение к труду чувство личной ответственности за порученное – дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими.

3. Уровень знаний - наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности производством: общая эрудиция.

4. Организаторские способности умение организовать систему управления и свой труд; умение работать с подчиненными и с руководителями разных организаций; владение передовыми методами руководства: умение кратко и ясно формулировать цели, излагать мысли, создавать сплоченный коллектив; способность к самооценке своих способностей и своего труда, а также других: умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

5. Способность к руководству системой управления - умение своевременно принимать решения; способность обеспечить контроль их исполнения; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке и разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой, уверенность в себе.

6. Способность поддерживать передовое - умение видеть новое: распознать и поддержать новаторов, энтузиастов и рационализаторов; умение распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов: инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений: мужество и способность идти на обоснованный риск.

7. Морально-этические черты характера. К этой группе относятся: честность, добросовестность, уравновешенность, порядочность, принципиальность, выдержанность, настойчивость, вежливость, общительность, обаятельность, скромность, простота.

Для повышения мотивации труда могут использоваться параллельно как материальное, так и моральное стимулирование.

Расчет эффекта от мероприятий по работе с кадрами связан решением следующих проблем:

- формы проявления эффекта от работы с кадрами;
- выбора критерия эффективности этих мероприятий;
- способа расчета эффекта.

Использование в качестве показательного признака качества работы с кадрами производительности труда не всегда дает правильный результат. Это объясняется тем, что уровень производительности труда определяется не только и не столько работой с кадрами.

На уровень производительности труда накладывает отпечаток ряд внешних, не зависящих от производства факторов, например, формирование цен на продукцию, изменение конкуренции и т.п. Ряд элементов работы с кадрами оказывает влияние на результирующий показатель не только прямо, но и опосредованно, через другие факторы.

Рекомендация 2. Разработка и внедрение элементов материальной и нематериальной мотивации персонала.

Для повышения мотивации труда в ООО «Торговый Дом «Технопарк» могут параллельно материальное, и моральное использоваться как так стимулирование.

А. Система материального стимулирования может включать:

1. Повышение уровня постоянной части заработной платы обеспечит уверенность в завтрашнем дне, стабильность работы.
2. Повышение уровня дополнительных премиальных выплат:

- Введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемый в процентах от стоимости реализованной продукции для сотрудников, способных влиять на объем продаж;

- Ежемесячная выплата премий лучшим работникам производства по количеству изготовленных железо-бетонных изделий.

- Выплата ежеквартальных премий за отсутствие сбоев в работе и т.д.;

- Единовременные выплаты за участие в развитии организации (предложения по внедрению новых систем учета, планирования и т.п.).

- Выплата бонусов годовых вознаграждений по результатам работы, с учетом изменения объема продаж.

3. Для повышения качества труда могут быть использованы системы штрафов и отмены премиальных выплат в целях обеспечения экономической безопасности, возмещения причиненного ущерба предприятию в результате хищений, прогулов.

Б. В качестве системы моральных «стимулов» могут быть применены:

- Стимулирование свободным временем. То есть по итогам работы каждого работника за определенный период могут быть предоставлены по желанию отгулы, дополнительные выходные.

- Трудовое стимулирование – предоставление возможности продвижения по службе, повышать роль сотрудников в участии управлением предприятием.

- Предоставление качественного медицинского обслуживания, путевок в дома отдыха, как сотрудникам, так и членам их семей, налаживание работы в культурной сфере (проведение вечеров, концертов).

- Воспитание в сотрудниках духа гордости своим предприятием. стремления трудиться на его благо путем разработки и внедрения специальных программ.

В. Положение об адаптации новых сотрудников в ООО «Торговый Дом «Технопарк».

Адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд.

Новым работникам нужны знания о месте - функциональных обязанностях и требованиях к выполняемой работе, коллективе то есть людях, окружающих работника, с которыми он будет вступать в контакт в повседневных делах, политике то есть задачах компании и ожиданиях ее работников, и продукте то есть товаре или комплексе услуг, с которыми компания выходит на рынок.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

- выделение соответствующего подразделения в структуре системы управления персоналом. В настоящее время функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала;

- распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при сокращении, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом.

- развитие наставничества, которое в последние годы на наших предприятиях несправедливо недооценивается.

Таким образом, рекомендованные в работе мероприятия по улучшению сотрудников удовлетворенность повысить разрешение политики, кадровой работой, снизить текучесть кадров. Поэтому для снижения текучести кадров в ООО «Мастер потолков» рекомендуются следующие мероприятия, представленные в таблице 15.

Таблица 15 - План-график мероприятий по снижению текучести кадров в ООО «Мастер потолков»

Мероприятия	Ответственный	Сроки выполнения
1. Разработка системы материального стимулирования	Отдел труда и заработной платы	05.2023-07. 2023
2. Разработка системы «моральных» стимулов	Отдел развития и подготовки персонала	05. 2023-07. 2023
3. Положение об адаптации новых сотрудников в ООО «Торговый Дом «Технопарк»	Начальник цеха, линейные руководители	05. 2023-07. 2023

Оценка экономической эффективности мероприятий, направленных на снижение текучести в ООО «Торговый Дом «Технопарк»

При анализе текучести персонала было выявлено, что основными причинами текучести кадров в ООО «Мастер потолков» являются:

- 1) неконкурентоспособные ставки оплаты;
- 2) несправедливая структура оплаты;
- 3) плохие условия труда;
- 4) отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;
- 5) неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;
- 6) неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией);

Неудовлетворённость заработной платой персонала один из самых существенных мотивов текучести всех групп персонала ООО «Торговый Дом «Технопарк».

Неудовлетворённость работников ООО «Торговый Дом «Технопарк» материальным стимулированием усиливается тем, что отсутствует финансовая прозрачность в организации. Многие работники просто не доверяют руководителям, считая, что предлагаемые им зарплатные схемы

далеки от истинных финансовых возможностей организаций, а новации расценивают не иначе как попытку «выжать» их по максимуму при минимальной компенсации.

Зачастую ситуация усугубляется еще и тем, что руководство позволяет себе нарушать правила экономических взаимоотношений с персоналом, то и дело меняя условия оплаты труда, причем задним числом [38].

Для определения величины экономического эффекта от внедрения мероприятий по снижению текучести кадров на основе системы материального стимулирования рассмотрим следующие положения.

1. За счет создания стимулирования только Дополнительного фонда материального основного персонала цеха (рабочих) уровень текучести предполагается снизить до среднего по предприятию (12,0%).

По мнению Л. Рубцова и В. Гагаринова существует обратная зависимость между уровнем оплаты труда и текучестью кадров [32].

2. За счёт внедрения мероприятий по материальному стимулированию и программы по адаптации происходит снижение следующих потерь на основе формул, представленных в работе В. Свистунова и М. Тюленевой:

1) Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников:

$$П_о = З_о * Д_и * К_н \quad (18)$$

где  $П_о$  - потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

$З_о$  - затраты на обучение и переобучение;

$Д_и$  - доля излишнего оборота, текучести;

$К_н$  - коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.

2) Затраты по проведению набора персонала в результате текучести:

$$З_{орг} (З_н * Д_т) Ч_{изм} \quad (19)$$

где  $З_н$  - затраты на набор;

$Ч_{изм}$  - изменение численности работников;

$Д_t$  - доля текучести.

Средние затраты на набор включают затраты на рекламу, затраты на содержание персонала кадровой службы и дополнительные затраты, связанные с анкетированием персонала.

До внедрения мероприятий по материальному стимулированию годовой ФОТ рабочих ООО «Торговый Дом «Технопарк» составил:

$$28346 \cdot 12 \cdot 11 = 3\,741\,672$$

Создание дополнительного фонда материального стимулирования для рабочих в среднем в 5% от ФОТ приведёт к увеличению годовых затрат на ФОТ на сумму:

$$(28346 + 5,0\%) \cdot 12 \cdot 11 - 29763 \cdot 12 \cdot 11 = 3\,928\,755 \text{ руб.}$$

$$3\,928\,755 - 3\,741\,672 = 187\,083 \text{ пб.}$$

С учётом снижения текучести рабочих до среднего по предприятию, число уволившихся рабочих должно снизиться до 1 чел. ( $11 \cdot 0,12$ ). Тогда потери от увольнения рабочих уменьшатся на сумму:

$$28346 \cdot 12 \cdot (7 - 3) \cdot 0,11 = 224\,500 \text{ руб.}$$

Затраты на обучение вновь принятого персонала составляют в среднем от 14,0 до 18,0 тыс. руб. на одного работника предприятия.

Указанные расчеты говорят о положительной эффективности разработанной программы.

При снижении текучести персонала хотя бы до среднего значения по ООО «Торговый Дом «Технопарк» в 28,57%, снижение затрат на обучение составит:  $П_0 = 28 \cdot [(14,0 + 18,0) / 2] \cdot (0,25 - 0,12) = 58240 \text{ руб.}$

Средние затраты на наем одного сотрудника составляют от 18,0 до 24,0 тыс. руб. Тогда снижение затрат на набор работников ООО «Торговый Дом «Технопарк» вследствие снижения текучести до средней в 12,0% составит:

$$З_{орг} = 22 \cdot 0,12 \cdot 21 = 55\,440 \text{ руб.}$$

$$\mathcal{E} = 224\,500 + 58240 + 55\,440 = 338\,180 \text{ руб.}$$

Таким образом, рекомендованные в работе мероприятия по улучшению системы материального стимулирования и внедрения программы адаптации, позволят повысить удовлетворённость сотрудников работой, снизить текучесть кадров и повысить их потенциал, а также получить экономический эффект в сумме + 338 180 руб .



## Выводы по 2 главе

Анализ текучести кадров в ООО «Торговый Дом «Технопарк», представленный во второй главе выпускной квалификационной работы, позволяет сделать следующие выводы:

1. Является самостоятельным предприятием ООО «Торговый Дом «Технопарк» и относится к крупному предприятию по критерию численности.

2. Производственная деятельность предприятия заключается в производстве железобетонных изделий для организаций и физических лиц, а также их продаже.

3. Заработная плата работников, не имеющих опыта работы, невысокая. Поэтому многие молодые рабочие, проработав небольшой срок на предприятии, увольняются. Этим частично объясняется значительная доля работников, проработавших менее 5 лет.

3. Но на предприятии имеется определенный состав работников, который трудится достаточно большой период времени, имеет высокую квалификацию и опыт работы.

4. В ООО «Торговый Дом «Технопарк» текучесть кадров достаточно высокая и наиболее значительная среди молодых работников, имеющих небольшой стаж работы на предприятии. С одной стороны, молодые работники не всегда соответствуют требованиям, предъявляемым на предприятии к сотрудникам. С другой стороны, такие факторы, как оплата и условия труда, а также отсутствие перспективы карьерного роста приводят к спаду удовлетворенности работой.

5. В ООО «Торговый Дом «Технопарк» набор работников идет по мере необходимости, что может быть связано увеличением объема работ (рост количества заказов) увольнением работников или другими причинами. На предприятии в основном нанимают работников со стороны, что часто приводит к ошибкам и является одной из причин значительной текучести кадров.

6. В настоящее время в ООО «Торговый Дом «Технопарк» текучесть составляет около 28,57%. Среди рабочих она еще выше и составляет соответственно 45,45%. Причинами увольнения рабочие называют тяжелые условия труда, ненормированный график работы. а также уровень заработной платы не соответствующий трудовым усилиям.

7. Анкетирование, проведенное среди рабочих ООО «Торговый Дом «Технопарк» по выявлению мотивирующих факторов, влияющих на удовлетворенность работой, выявило как достоинства, так и недостатки действующей системы управления персоналом, которые оказывают существенное влияние на уровень текучести.

8. В тройку главных факторов, влияющих на принятие решения об увольнении работников ООО «Торговый Дом «Технопарк», входят:

- недостатки в материальном стимулировании, в реальном денежном вознаграждении за индивидуальные достижения в общем результате;

- отсутствие карьерного развития, возможностей самореализации работника;

- неудовлетворительность социально-психологического климата и социальной безопасности, трудности межличностного общения, конфликты.

## **Заключение**

Сегодня текучесть кадров также одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия.

В последние годы на российских предприятиях дела нередко складывались так, что в другие организации работники уходили целыми отделами или бригадами. При этом отдельные участки или целые производства были практически парализованы. Пока набираются новые сотрудники, пока они срабатываются друг с другом и становятся коллективом, проходит время, в течение которого предприятие несет убытки, связанные не только с затратами на трудовую адаптацию новых сотрудников.

Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия, хотя в некоторых случаях уровень текучести высок из-за специфики производства.

Исследование литературы по проблемам текучести, представленный в первой главе дипломного проекта, позволил сделать вывод о том, несмотря на запросы практики, в науке еще не сложилось целостной концепции и технологии управления этим процессом.

Однако последствия текучести зависят как от ее количественного размера, так и от качественного состава уволившихся (уволенных) сотрудников от качественного состава уволившихся (уволенных) сотрудников организации. Поэтому основу концепции снижения текучести персонала должно составлять не только обеспечение повышения эффективности деятельности организации в целом, но и повсеместное развитие ее кадрового потенциала по сравнению с изменениями внешней среды, а также программы по адаптации принятого персонала.

При регулировании текучести персонала необходимо выдерживать определенные пропорции в рамках различных категорий персонала, стремясь к формированию рационального кадрового состава организации.

Производственная деятельность предприятия заключается в монтаже потолков для организаций и частных лиц, а также продаже комплектующих и изготовление потолков для дилеров.

Исследование показало, что заработная плата работников, не имеющих опыта работы, невысокая, поэтому многие молодые рабочие, проработав небольшой срок на предприятии, увольняются.

В ООО «Торговый Дом «Технопарк» текучесть кадров достаточно высокая (28.57%). Наиболее значителен уровень текучести среди рабочих (45,45%), имеющих небольшой стаж работы на предприятии. Это объясняется тем, что молодые работники не всегда соответствуют требованиям, предъявляемым на предприятии к сотрудникам.

Причинами увольнения рабочие называют тяжелые условия труда, строгий график работы, а также уровень заработной платы, не соответствующий трудовым усилиям. Расчеты показали, что потери от текучести персонала в ООО «Торговый Дом «Технопарк» в 2022 году составили 349083 руб.

Анкетирование, проведенное среди рабочих ООО «Торговый Дом «Технопарк» по выявлению мотивирующих факторов, влияющих на удовлетворенность работой, выявило как достоинства, так и недостатки действующей системы управления персоналом, которые оказывают существенное влияние на уровень текучести.

Анкетирование показало, что в тройку приоритетов факторов, влияющих на принятие решения об увольнении работников ООО «Торговый Дом «Технопарк», попадают:

- недостатки в материальном стимулировании, в реальном денежном вознаграждении за индивидуальные достижения в общем результате;
- отсутствие карьерного развития, возможностей самореализации работника;

- неудовлетворительность социально-психологического климата социальной безопасности, трудности межличностного общения, конфликты.

Именно поэтому при приеме на работу нового сотрудника первым шагом в рамках мотивационной работы должно быть его ознакомление с компанией, историей ее создания, основными сферами деятельности, структурами, целями и задачами, принципами существования, кодексом поведения и организационной культурой предприятия. Кроме того, каждый сотрудник должен регулярно получать информацию о ситуации на предприятии и всех происходящих изменениях.

Это служит удовлетворению таких важнейших потребностей человека, как потребности в безопасности, сопричастности, информации и соучастии.

Неудовлетворенность заработной платой персонала один из самых существенных мотивов текучести всех групп персонала ООО «Торговый Дом «Технопарк». Поэтому для повышения мотивации труда в ООО «Торговый Дом «Технопарк» были предложены мероприятия, направленные на материальное и моральное стимулирование, а также разработка программы адаптации.

Расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий по снижению текучести кадров на основе системы материального стимулирования показал, что создание дополнительного фонда материального стимулирования для рабочих в 5 % от фонда оплаты труда (187 083 руб.) приведет к снижению текучести до уровня в 12,0%.

С учетом снижения текучести рабочих до среднего по предприятию, число уволившихся рабочих должно снизиться, что приведет к снижению потерь от увольнения рабочих на сумму 187 083 руб.

При этом произойдет снижение затрат на обучение вновь принятого персонала на 58240 руб, снижение затрат на набор работников ООО «Торговый Дом «Технопарк» составит 253 440 руб.

Таким образом, рекомендованные в работе мероприятия по улучшению системы материального стимулирования и внедрения программы адаптации, позволят повысить удовлетворенность сотрудников работой, снизить текучесть кадров и повысить их потенциал, а также получить экономический эффект в сумме: +258 083 руб.

## Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части I и II. [Текст] - М.:Прспект, 2020.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] – СПС «Гарант», 2020.
3. Постановление Госкомстата от 31.11.01 Г. № 891 «Инструкция об использовании численности работников и использовании рабочего времени» [Электронный ресурс] - СПС «Гарант».
4. Аскарлова, В.В. Проблемы текучести персонала в организациях [Текст] // Отдел кадров. – 2020. - № 2.
5. Беннетт, Р. Коэффициенты расчета текучести кадров [Электронный ресурс] - <http://www.elitarium.ru/2020/07/13/>
6. Бухалков М.И. Совершенствование организации и нормирование труда в современном производстве [Текст]: Учебное пособие. – Самара: СамГТУ, 2017.
7. Голубков, Е. П. Анализ текучести кадров на предприятии [Текст] //Менеджмент в России. - 2018.- №4. - с.23-29.
8. Гольцов А. В. Методы снижения текучести кадров [Текст] //Маркетинг. - 2018. - № 2. - с.39-43
9. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом[Текст]: Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д: Феникс, 2019. – 352с.
10. Григорьева И. Текучесть кадров [Электронный ресурс] -[www.bonsk.ru](http://www.bonsk.ru)
11. Долбунов А. А. Текучесть кадров - основная проблема предприятий[Текст] // Маркетинг. - 2019. - № 12. - с.57-64
12. Зорин А.Л. Справочник экономиста в формулах и примерах

[Текст]

– М.: Профессиональное издательство, 2020.

13. Каверина, Ю. Почему люди уходят и что с этим делать

[Электронный ресурс] - [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru)



14. Каменипера, С.Е. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий [Текст]: Учебник для вузов. - М.: Высшая школа. - 2019. - 613с.
15. Кибанов, А. Покидая прежнее место работы [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2020. - № 3.
16. Кибанов, А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Реламентация труда [Текст] - М.: ПРИОР, 2019
17. Климов, Е.А. Введение в психологию труда [Текст] – М.: ЮНИТИ, 2018.
18. Коробейников, О.П., Хавин Д.В., Ноздрин В.В. Экономика предприятия [Текст]: Учебное пособие. - Нижний Новгород, 2018.
19. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала [Текст] - М.: Дело, 2019.
20. Наследов, А.Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных [Текст] - СПб.: Речь, 2018.
21. Никифорова, Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании [Текст] // Кадровое дело. 2019. - № 2.
22. Опросник для исследования удовлетворенности трудом [Электронный ресурс] - <http://www.market-journal.com/psihupravlenie/112.html>
23. Официальный сайт Министерства экономического развития инвестиций и торговли самарской области [Электронный ресурс] - <http://www.economy.samregion.ru/>
24. Перцова Н. Как управлять текучестью персонала [Текст] // Секрет фирмы. 2020. - № 9.
25. Попазова, О.А. Экономика труда [Текст] – СПб.: Вектор, 2019. – 192 с.
26. Проблема текучести кадров и пути её решения [Электронный ресурс] - <http://www.job.ws/articles/tekuchest.html>, 16.07.2020.
27. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] – М.: Аспект-Пресс, 2020.- с. 172
28. Пустынникова, Ю. Почему уходят квалифицированные сотрудники

и руководители? [Текст] //Кадровый менеджмент. – 2018. - № 1.

29. Романов, В. Плюсы и минусы текучести кадров [Электронный ресурс] - [www.avantapersonnel.ru](http://www.avantapersonnel.ru)

30. Ребрин, Ю. И. Основы экономики и управления производством [Текст] - Таганрог: ТРТУ, 2019. - 516с.

31. Ремизов, Н.Д. Менеджмент персонала предприятия [Текст] – М.: Дело 2018.

32. Рубцов, Л. Уровень оплаты труда и текучесть кадров: зависимость обратная [Текст] / Л. Рубцов, В. Гагаринов // ЧТ. – 2021. - №7.

33. Свистунов, В. Современные подходы к оценке текучести персонала [Текст] / В. Свистунов, М. Тюленева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2020. - № 6.

34. Скавитин, А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров [Электронный ресурс] // Управление персоналом - <http://www.aup.ru/articles/personal/>

35. Скавитин, А.В. Современные тенденции развития трудового законодательства в вопросах расторжения трудовых отношений // Материалы 59-й научно-практической конференции ИГЭА на сайте Иркутской государственной экономической академии [Электронный ресурс] - <http://www.isea.ru/russian/science/mat/59>

36. Скавитин, А.В. Винокуров М.А. Практические подходы к определению структуры выбытия работников предприятия // Материалы 59-й научно-практической конференции ИГЭА на сайте Иркутской государственной экономической академии [Электронный ресурс] - <http://www.isea.ru/russian/science/mat/59>.

37. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом [Текст] // Кадры, персонал. - 2019. - № 6.

38. Сотникова, С. Диагностика текучести персонала в торговле [Текст] / С. Сотникова, Ю. Соловьева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2019. - № 11.

39. Управление персоналом организации [Текст]: Учебное пособие/ под ред. А.Я. Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2019.

40. Управление персоналом [Текст] / под ред. Т.Ю. Базарова.- М.: Академия, 2020.

41. Управление текучестью кадров и трудовой дисциплиной [Электронный ресурс] - <http://www.market-journal.com/psihupravlenie/61.html>

42. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики [Текст] / под ред. Марра, - М.: ЮНИТИ, 2018.

43. Филина Ф.Н. Как бороться с текучестью кадров // Российский бухгалтер [Электронный ресурс] - [/http://www.rosbuh.ru](http://www.rosbuh.ru), 26.11.2019.

Приложения

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ФОРМА ЗАЯВКИ

на подбор кандидатов на имеющиеся вакансии

Подразделение \_\_\_\_\_

Должность, специальность, направление работы \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Основные функции, которые должен будет выполнять работник,  
содержание работы \_\_\_\_\_

Квалификационные требования к работнику \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Режим работы и условия работы \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Оплата труда \_\_\_\_\_

Желательные трудовые и личностные качества \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Примечания \_\_\_\_\_

Начальник подразделения

Должность \_\_\_\_\_

ФИО \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Опросник определения уровня удовлетворенности трудом работников на предприятии ООО «Торговый Дом «Технопарк»

С целью определения уровня удовлетворенности трудом работников на предприятии проводится опрос сотрудников этой организации.

- Ваш возраст \_\_\_\_\_
- Стаж работы в этой компании \_\_\_\_\_
- Образование \_\_\_\_\_

Пожалуйста, укажите, в какой мере Вас удовлетворяет следующие стороны Вашей работы (напишите рядом с вопросом соответствующую цифру, используя шкалу):

5 – вполне удовлетворяет

4 – скорее удовлетворяет, чем нет

3 – не могу сказать, удовлетворяет или нет

2 – скорее не удовлетворяет

1 – совершенно не удовлетворяет

1. Размер заработной платы
2. Сам процесс выполняемой работы
3. Перспективы профессионального и служебного роста
4. Взаимоотношения с непосредственным руководителем
5. Важность и ответственность выполняемой работы
6. Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)
7. Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне
8. Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей
9. То, насколько эффективно организована работа в целом
10. Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе
11. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе
12. Режим работы
13. Соответствие работы вашим способностям
14. Работа как средство достижения успеха в жизни

По возможности, укажите ваши пожелания и предложения по перечисленным вопросам

---

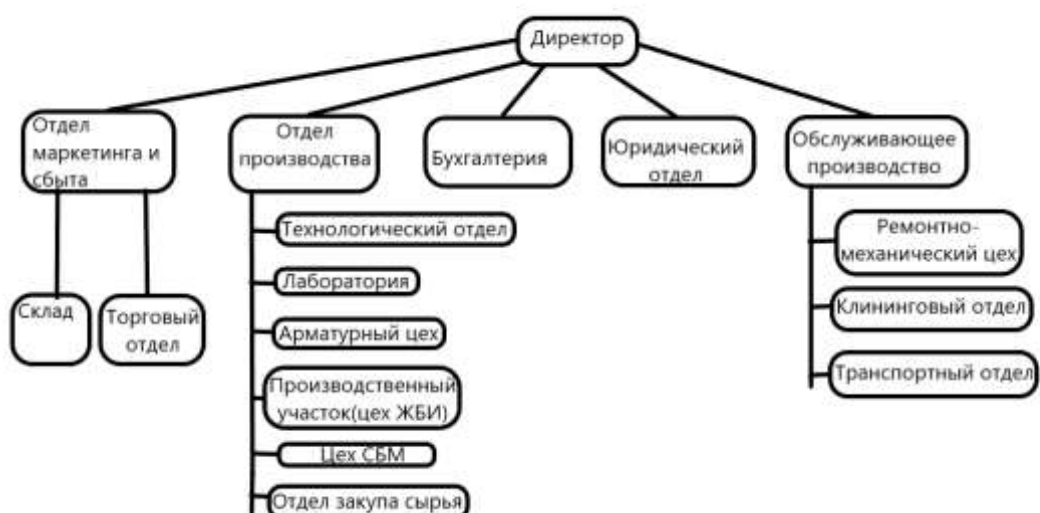
---

---

---

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Организационная структура ООО «Торговый Дом «Технопарк»



## ***ПРИЛОЖЕНИЕ 4***

### **Анкета**

#### ***Социологический опрос работников ООО «Торговый Дом «Технопарк»***

Данная анкета предполагает 3 варианта ответа: «Да»,  
«Нет», «Затрудняюсь ответить».

1 .Удовлетворенность работой.

1.1 Вам интересна выполняемая работа?

1.2 Хотели бы Вы сменить работу?

1.3 Считаете ли Вы свою работу интересной, престижной, творческой?

2 Возможность повышения квалификации.

2.1 Достаточно ли Вам знаний для выполнения возложенных функций?

2.2 Хотели бы повысить свою квалификацию?

2.3 Ваша работа соответствует уровню вашей подготовки?

3 Конфликты в коллективе между сотрудниками.

3.1 Как Вы оцениваете социально-психологический климат в коллективе?

3.2 Есть ли у Вас друзья в Вашем коллективе?

3.3 Возникают ли конфликты в Вашем коллективе и по чьей вине?

3.4 Хотели бы Вы сменить трудовой коллектив?

4 Возможность продвижения по службе.

4.1 Есть ли у Вас перспектива продвижения и от кого (чего) это зависит?

4.2 Как Вы оцениваете роль руководителя в сплоченности коллектива?

5 Удовлетворенность условиями работы.

5.1 Как вы оцениваете сложность своей работы?

5.2 Удовлетворяют ли Вас условия работы?

5.3 Назовите причины почему Вы работаете в порядке значимости для Вас?

6 Материальное удовлетворение.

6.1 Удовлетворяет ли вас уровень заработной платы?



## Окончание приложения 4

6.2 Достаточно ли доля премии в оплате Вашего труда?

6.3 Какой процент премии на ваш взгляд должен быть?

6.4 За какие показатели Вы премируетесь?

6.5 Ваши предложения по повышению мотивации труда?

**Большое спасибо!**

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 5**

### **Адаптированная экспресс-диагностика уровня удовлетворенности в профессиональной деятельности ( Л.И. Вассермана )**

#### **Инструкция**

Вам предлагается опросник, который фиксирует степень вашей, удовлетворенности в основных аспектах трудовой деятельности. Прочтите каждый вопрос и укажите наиболее подходящий ответ в цифрах:

1- полностью не удовлетворен (0 балла}.

2- скорее не

удовлетворен (1

балла), 3-затрудняюсь

ответить (2 балла),

4- скорее удовлетворен (3 балл },

5-полностью удовлетворен (4 баллов)

#### **Опросник**

1. ваша удовлетворённость работой

2. ваша удовлетворённость уровнем достижений в работе

3. удовлетворённость равномерностью загруженности работой

4. ваша удовлетворённость размером заработной платы

5. удовлетворённость санитарно-гигиенические условиями

6. ваша удовлетворённость отношений с непосредственным начальством

7. ваша удовлетворённость возможностью повышения квалификации

8. ваша удовлетворённость отношениями с коллегами по работе
9. ваша удовлетворённость качеством питания в столовой
10. ваша удовлетворённость режимом работой столовой

### **Обработка данных**

По каждому пункту определяется (в баллах) уровень удовлетворённости. Высчитывается набранная сумма баллов и делится на 10 (число вопросов).

### **Интерпретация результатов**

Если испытуемый набирает.

3,5-4 балла, то у него очень высокий уровень

удовлетворённости; 3,0-3,4 балла -

повышенный уровень удовлетворённости;

2,5-2,9 балла -умеренный уровень удовлетворённости;

2, 0-2,4 балла - неопределенный уровень

удовлетворённости; 1,5-1,9 балла -

пониженный уровень удовлетворённости;

0.5-1.4 балла - очень низкий уровень;.

0-0.5 балла – удовлетворённость отсутствует или почти отсутствует;

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 6**

### **Анкетный опрос**

Приведенный ниже список вопросов является инструментом для изучения удовлетворенности работников своим трудом на предприятии. Он поможет руководству организации определить состояние трудовой мотивации персонала.

Ваши ответы полностью конфиденциальны, поэтому отвечайте откровенно.

№	Факторы, влияющие на мотивацию персонала	Оценка				
		5	4	3	2	1
1	Организация труда					
2	Содержание работы					
3	Санитарно-гигиенические условия труда					
4	Уровень заработной платы					
5	Система премирования					
6	Отношения в коллективе					
7	Отношения с руководством					
8	Отношения администрации к запросам работников					
9	Перспективы роста					
10	Объективность оценки работы руководством					
11	Возможность обучения и повышения квалификации					
12	Степень своей информированности о положении дел в компании и перспективах его развития					
13	Степень обеспеченности всем необходимым для работы					
14	Решение социальных вопросов					

