



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

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

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

Проверка на объем заимствований:

76,23 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«10» с отличием 2024 г.

и.о. зав. кафедрой Э,УиП

Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-409-114-3-1

Пономарева А.В.

Научный руководитель:

к.э.н., доцент Федосеев Андрей

Васильевич

Челябинск
2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1. Современные подходы к изучению текучести персонала в организации..	8
1.2. Классификация факторов, влияющих на текучесть персонала.....	12
1.3. Методы управления текучестью персонала в организации.....	20
Выводы по первой главе.....	25
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС».....	27
2.1. Организационно-экономическая характеристика МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС»	27
2.2. Анализ проблемы текучести персонала в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС»	31
2.3. Разработка рекомендаций по снижению текучести персонала в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС» и оценка их экономической эффективности	45
Выводы по второй главе.....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	52
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	55
ПРИЛОЖЕНИЕ А	61
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	64

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Сегодня мало кто будет спорить с тем, что персонал – один из важнейших ресурсов организации. Большинство руководителей уже убедились в важности грамотной политики по управлению персоналом. Ведь только правильно подобранный трудовой коллектив, сплоченная команда способны эффективно реализовывать цели и задачи компании.

Обеспечение устойчивости персонального состава на сегодняшний момент является одной из самых сложных проблем управления персоналом. Именно данный показатель в условиях экономического кризиса снижает негативные эффекты, действующие на организацию. Как правило, неустойчивость развития экономики в первую очередь проявляется как рост показателя текучести персонала в организации. Разумеется, текучесть персонала обусловлена множеством факторов, например, спецификой бизнеса, географическим фактором, стадией развития организации, а также структурным составом самих сотрудников. Поэтому для каждой компании важно определить свой уникальный уровень текучести персонала.

Рассматривая российский рынок, можно отметить, что оптимальным считается показатель, равный 10%. На момент развития бизнеса, особенно на стадии массового подбора и найма персонала, данный показатель несколько выше – 20%. В некоторых сферах нормы может являться и 30, и 40%. В крупных городах текучесть выше – от 10 до 20%, в то время как в маленьких городах показатель текучести персонала, как правило, не превышает 5%. Это обусловлено ограниченным количеством рабочих мест.

Процент нормы отличается также и для разных категорий персонала. Нормой текучести для управленческого персонала считается 4-5%. Линейный менеджмент и специалисты находится в пределах 10-30%. Неквалифицированный рабочий персонал – до 80 процентов. Конечно это все статистические стандарты. Как показывает практика, норма текучести

персонала больше зависит от реализуемой организацией управленческой стратегии. Здесь следует отметить, что основной причиной увольнения сотрудника выступает недовольство работников своим положением. Именно поэтому, для многих организаций текучесть персонала является одной из самых основных проблем.

Умение управлять текучестью персонала является крайне необходимым. Необходимо уметь выявлять ее причины, вести статистику и своевременно реагировать на негативные изменения. Ведь если в компании уровень текучести слишком высок, возникает необходимость искать новых сотрудников, тратить ресурсы на адаптацию и обучение новичков. Высокая текучесть персонала негативно влияет на имидж организации и не позволяет создать благоприятный климат в коллективе. Неслучайно, что текучесть персонала – один из самых основных показателей, которые характеризуют эффективность системы управления персоналом в организации. Несмотря на то, что данная проблема является практически повсеместной, в науке на данный момент нет единой целостной концепции управления этим процессом. Именно поэтому проблема поиска путей оценки и методов сокращения текучести персонала является **актуальной**.

Проблемой текучести персонала занимались многие отечественными учеными. Г.В. Щекин [41, с. 56] и А.В. Филиппов [29, с. 14], например, в своих работах рассматривали основные причины текучести персонала и возможные пути их преодоления.

Анализ текучести персонала и пути её снижения в своих работах предложили такие авторы как, Е.П. Голубков проводя анализ текучести персонала на предприятии, А.В. Гольцов глубоко изучал методы снижения текучести персонала, А.А. Долбунов выделял «Текучесть кадров», как основную проблему предприятий.

Актуальность проблемы текучести персонала в современных организациях позволила сформулировать тему дипломного проекта:

«Управление текучестью персонала как фактор минимизации экономических потерь организации».

Целью выпускной квалификационной работы является – теоретически изучить и практически обосновать влияние процесса управления текучести персонала на минимизацию экономических потерь организации.

Объект исследования – управление персоналом организации.

Предмет исследования – процесс управления текучестью персонала как фактор минимизации экономических потерь в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС».

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические подходы к текучести персонала в организации;
2. Охарактеризовать факторы и методы управления, влияющие на текучесть персонала;
3. Охарактеризовать организационно-экономические условия в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС»;
4. Осуществить анализ проблемы текучести персонала в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС»;
5. Разработать рекомендации по снижению текучести персонала в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС» и оценить их экономическую эффективность;

Теоретико-методологическая база исследования. Теоретической базой исследования являются труды Ю.Г. Одегова, Т.Ю. Базарова, А.Я. Кибанова, Б.Л. Еремина, П.В. Журавлева, Л.В. Карташовой, В.Р. Веснина, В.И. Маслова.

В.И. Кабалина, А.А. Никишов, И.М. Козина в своих исследованиях делали упор на внутрифирменную политику и управление процессом эффективности персонала.

Но, несмотря на то, что проблема текучести персонала достаточно освещена в научной литературе, **новизна** данного исследования состоит в

том, что проблема текучести персонала и причины ее появления изучаются в конкретной организации.

В процессе исследования использовались сбор, обобщение и систематизация статистической информации об уровне и динамике показателей производительности труда; методы социально-экономического анализа: статистический, нормативный, сравнительный и ситуационный анализ, а также другие методы в рамках общего системно-функционального подхода; методы экономико-математического моделирования.

Положения выносимые на защиту:

- организационно-экономические условия в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС»;
- анализ проблемы текучести персонала;
- инструментарий по выявлению причин текучести персонала в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС»;
- процедура проведения мероприятий, направленных на выявления причин текучести персонала в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС»;
- рекомендации по снижению текучести персонала в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС» и оценена их экономическая эффективность.

Основные положения исследования могут использоваться в учебном процессе при подготовке специалистов экономико-управленческого профиля.

Теоретическая и практическая значимость настоящего исследования заключается в разработке рекомендации по снижению текучести персонала в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС». Полученные результаты могут быть использованы в других организациях с целью минимизации экономических потерь.

В соответствии с целью и задачами работы в ходе данного исследования применялись теоретические методы (анализ психолого-педагогической и специальной литературы); эмпирические (изучение психолого- педагогической документации, констатирующий и формирующий

эксперимент); количественная и качественная обработка полученных результатов.

База исследования: исследование проходило на базе Муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования детско–юношеский центр «ИМПУЛЬС». Краткое наименование организации: МБУ ДО ДЮОЦ «ИМПУЛЬС». Юридический адрес: 641100, Курганская обл., Шумихинский м.о., г.п. город Шумиха, ул. Ленина, д. 72.

Этапы исследования

1 этап – подготовка и проведение констатирующего эксперимента, характеризующего организационно-экономические условия в МБУ ДО ДЮОЦ «ИМПУЛЬС», направленного на определение уровня текучести персонала в МБУ ДО ДЮОЦ «ИМПУЛЬС», анализ причин.

2 этап – подготовка и проведение формирующего эксперимента - организация процесса управления по снижению текучести персонала в МБУ ДО ДЮОЦ «ИМПУЛЬС».

3 этап – контрольный эксперимент – анализ экономической эффективности процесса управления по снижению текучести персонала в МБУ ДО ДЮОЦ «ИМПУЛЬС».

Структура и объем работы. Квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников.

Во введении отображены актуальность, цель, объект, предмет, задачи и методы исследования.

В первой главе выпускной квалификационной работы был проведен анализ теоретических основ проблем текучести и закрепления персонала в организации.

Во второй главе был проведен анализ системы управления персоналом в МБУ ДО ДЮОЦ «ИМПУЛЬС», причины текучести рядовых сотрудников и ее уровень, а также даны рекомендации по снижению данного значения.

В заключении был подведен краткий вывод о главных аспектах такого явления, как текучесть персонала в организации.

Выпускная квалификационная работа выполнена на 61 страницах состоит из введения, двух глав, выводов к ним, заключения, списка использованных источников (43 источника), 12 таблиц, 4 рисунка и 2 приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Современные подходы к изучению текучести персонала в организации

В настоящее время существует множество различных подходов получения максимализации прибыли в организации, они различаются структурой, методами, подходами, степенью сложности внедрения в производство, одни способы можно использовать на начальном этапе развития, другие на стадии роста. Однако, применение различных способов и методов для увеличения размера прибыли невозможно без квалифицированных сотрудников и экспертов. Отбор и найм квалифицированных кадров – одна из главных задач специалиста по управлению персоналом: насколько грамотно осуществлена данная задача, настолько показатель текучести персонала будет приближен к естественному уровню текучести.

Данный показатель отражает все изменения в численности работников (прием на работу, увольнение, перераспределение работников) и, таким образом, входит в тройку наиболее распространенных критериев оценки эффективности деятельности организации наряду с соблюдением бюджета затрат на персонал и требований к ведению кадрового документооборота. Текучесть персонала – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

В широком смысле данное понятие можно рассматривать как мобильность сотрудников. В более узком смысле под текучестью кадров принято понимать движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником [7].

Текучесть персонала, несомненно, отрицательно влияет на деятельность организации, вне зависимости от того, происходит ли она среди квалифицированного или неквалифицированного персонала.

На сегодняшний день с проблемой текучести персонала сталкивается большинство современных организаций. Вследствие поиска и подбора новых сотрудников, их трудовой адаптации проходит время, в течение которого постоянно доучиваться и переучиваться.

Основная причина текучести персонала – недовольство работников своим положением в организации, что отражается в таких показателях, как:

- неудовлетворенность заработной платой;
- неудовлетворенность условиями и организацией труда;
- наличие социально-психологических проблем (сложные взаимоотношения в коллективе, с руководителем и т. п.);
- отдаленность работы от дома;
- отсутствие условий для отдыха, детских учреждений;
- неуважительное или несправедливое отношение к работнику со стороны руководства;
- не оправдавшиеся ожидания;
- неустойчивость служебного положения;
- невозможность сделать карьеру т.д.

Таким образом, уровень, текучесть кадров связана не только с социальной и бытовой неустроенностью, но и сложностями самореализации и самоутверждения личности.

Высокий уровень текучести персонала указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении организацией в целом, это своего рода индикатор неблагополучия, хотя в некоторых случаях уровень текучести персонала высок из-за специфики производства (большой объем сезонных работ) или политики организации (отбор наиболее квалифицированных работников).

Уровень текучести персонала определяется по формульной зависимости:

$$K_T = (Ч_u / Ч_c) * 100\%, \quad (1)$$

где, K_T – коэффициент текучести персонала;

$Ч_u$ – численность работников, уволившихся с предприятия;

$Ч_c$ – среднесписочная численность работников.

Текучесть кадров может быть реальной и потенциальной.

Реальная текучесть кадров – фактическое реализованное неорганизованное перемещение работников в организации либо за ее пределы.

Потенциальная текучесть кадров – склонность, стремление к смене места работы, планирование персоналом смены работы. Группа работников, которые планируют смену работы, является неустойчивой. При определенных условиях эти люди могут принять решение об увольнении, а при других – остаться на своем рабочем месте. Выявление этих условий позволяет проводить мероприятия по сокращению возможной реальной текучести.

Существует несколько видов текучести персонала [2]:

Внутриорганизационная текучесть характеризует перемещение сотрудников внутри одной организации.

Внешняя текучесть связана с перемещением персонала между различными организациями, отраслями и сферами экономики. Физическая текучесть определяет процент сотрудников непосредственно покинувших организацию.

Скрытая или психологическая текучесть – это потенциальный процент перемещения кадров. Естественная текучесть, способствующая обновлению коллектива и внесению в компанию новых идей (определяется индивидуально для каждой компании в зависимости от типа производства).

Организация также не может быть полностью уверена в сохранении конфиденциальной информации бывшим сотрудником. Также выделяют

такие виды текучести персонала как физическая (она аналогична внешней текучести персонала) и умственная (физическое присутствие работника в организации, но пассивное отношение его к своим обязанностям, отсутствие вовлеченности в рабочий процесс). Умственная текучесть кадров также представляет собой скрытую угрозу для любой организации, поскольку теоретическое нахождение сотрудника на определенной должности, и фактическое его бездействие, не решают задач организации, не способствуют ее развитию.

Причинами движения персонала могут служить различные факторы, основными является общая неудовлетворенность трудом, его содержанием и функциями, выполнение которых подразумевает производственный процесс. Еще одной немаловажной причиной увольнения или перемещения сотрудника может стать неудовлетворенность оплатой труда. Также наиболее распространенной причиной увеличения текучести служит неразвитая корпоративная культура. Для сотрудников работа – это значимая часть жизни, и именно поэтому она должна не только приносить доход, но и периодически доставлять положительные эмоции. Развитие корпоративной культуры является также одним из ключевых мотивирующих факторов.

Таким образом, уровень текучести персонала свидетельствует не только о возможностях организации предоставить работнику благоприятные условия труда и достойную оплату, но и о том, насколько эффективен процесс, найма и мотивации персонала [8]. Однако текучесть персонала оказывает и негативное, и позитивное воздействие как на процесс производства, так и на компанию в целом.

Основными минусами высокого уровня текучести являются: снижение уровня конкурентоспособности, увеличение расходов на подбор и обучение персонала, затраты связаны с адаптацией персонала, увеличение брака на производстве.

Следовательно, высокая текучесть кадров в большей мере оказывает негативное влияние на экономические показатели. В организации

увеличиваются расходы на найм и обучение новых сотрудников, возрастает уровень брака, так как сотрудник в процессе адаптации допускает значительно больше ошибок. В качестве плюсов движения кадров можно определить: новый сотрудник – новые идеи, динамичность коллектива, отсутствие «шаблонного мышления», ускорение процесса внедрения инноваций. Следует отметить, что положительные результаты от текучести персонала возникают только в том случае, когда уровень текучести является естественным.

Таким образом, уровень текучести персонала является одним из основных показателей эффективности работы организации, так как именно отдел кадров занимается подбором, отбором, наймом, обучением, адаптацией, мотивацией сотрудников. Чрезмерная динамичность в движении кадров может свидетельствовать не только о снижении уровня конкурентоспособности организации на рынке труда, но и о многих других негативных причинах, которые оказывают воздействие на организацию. Следует помнить и о том, что естественный уровень текучести приносит много положительного в процесс работы компании.

Естественная текучесть является индивидуальной для каждой компании в зависимости от типа производства. Проблема стабилизации движения кадров в организации в настоящее время является одной из самых актуальных, так как именно от сотрудников организации зависит конкурентоспособность компании, ее производительность и уровень прибыли.

1.2. Классификация факторов, влияющих на текучесть персонала

Условно существует две группы причин, объясняющих текучесть персонала: внешние (объективные) и внутренние (субъективные). Говоря о объективных причинах, прежде всего, следует отметить, что последнее десятилетие характеризуется изменением отношения к труду во всем мире.

Работник становится все более независимым, ищущим себя, нацеленным на достижение собственных стремлений и все менее преданным какой-либо организации.

Текучесть - такое явление, которое нельзя оценивать однозначно. Оно может быть для организации и положительным моментом (новые кадры приносят с собой свежие идеи, новые подходы, методы работы), и нормой, и это может быть следствием сбоя в организационном механизме. Зависит это во многом от специфики деятельности предприятия.

Текучесть не возникает сама по себе. Это симптом, который свидетельствует о том, что у предприятия есть проблемы, требующие внимания. Есть, безусловно, такие руководители, которые используют текучесть в качестве способа снижения издержек на персонал. Они минимизируют расходы на фонд оплаты труда за счет крайне низких зарплат среди низовых специалистов, а также увольняют работников, отработавших лишь испытательный срок.

На сегодняшний день важным условием стабильного и успешного функционирования организации является устойчивость коллектива, т.е. урегулирование такого процесса как текучесть кадров в организации. Эффективность работы организации во многом зависит не только от ее технического оснащения, но и от различного рода человеческих факторов.

Среди которых можно выделить высокий уровень компетентности руководства, наличие в организации квалифицированных, заинтересованных в своем развитии и развитии организации в целом сотрудников, стабильности персонала и т.д.

Процесс текучести персонала можно наблюдать в любой организации, как малой, так и крупной. Оптимальной текучесть кадров принято считать а пределах 10 %. Однако, в активно растущем бизнесе, особенно на стадии массового найма, уровень текучести может составлять чуть более 20 %. В ресторанном и страховом бизнесе 30 % ежегодной смены сотрудников не

вызывает беспокойства, а для некоторых розничных сетей даже текучесть 80 % считается нормальной [21].

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 % только потому, что в данной местности гораздо меньше возможностей найти другую работу [51]. Замечено, что чем ниже квалификация, тем больше стремление к перемене места работы.

Высокая текучесть кадров приводит к ряду отрицательных последствий для организации:

- серьезные экономические потери (это не только риски снижения производительности труда, но и высокие затраты на обучение нового персонала). По экспертным оценкам, затраты на замену рабочих составляют 7-12 % их годовой заработной платы, специалистов – 18–30 %, управляющих – 20-100 % [6].

- психологическая напряженность внутри коллектива. По данным американских исследователей, примерно 20 % издержек и потерь, связанных с текучестью кадров, прогулов, сопротивлением организационным переменам и падением производительности труда порождены профессиональными невротами и стрессами. В России по данным социологических исследований каждый третий работник хотя бы раз в неделю испытывает сильный стресс, а 13 % работников – практически ежедневно [56].

- утрата организацией стабильности на рынке, что может приводить к снижению мотивации и самоотдачи в связи с тем, что завтрашний день уже не гарантирован, снижению патриотизма и доверия к администрации организации [24].

Конечно, в некоторых случаях, можно говорить и о положительных последствиях этого процесса. Например, таких как обновление персонала (в организацию приходят молодые, активные сотрудники, способные внести

что-то новое), переход сотрудников на новые, более престижные должности означает качественный рост организации в целом, уход из организации малокомпетентных сотрудников дает возможность набора более компетентного и квалифицированного персонала.

Для более детального рассмотрения факторов, влияющих на исследуемый нами процесс, следует определиться с самим понятием «текучесть кадров».

Безусловно, каждая организация имеет ряд своих особенностей, которые необходимо учитывать при разработке тех или иных мер по снижению текучести персонала.

Но есть и ряд общих причин, способствующих росту мобильности сотрудников.

Основными причинами движения кадров, является неудовлетворенность условиями труда. Под условиями труда следует понимать комплекс социально-экономических, технико-организационных и естественно-природных факторов, в которых происходит трудовой процесс.

К условиям труда принято относить следующие элементы:

1. Производственные – техническое оснащение и комфортность рабочего места, безопасность труда, уровень физической нагрузки.
2. Экономические – удовлетворенность заработной платой, наличие премирования сотрудников, льготы .
3. Социальные – трудоустройство согласно трудовому кодексу (оплачиваемый отпуск, больничный, и т.д.), удовлетворенность графиком работы, удаленность работы от дома / семьи, возможность карьерного роста.
4. Психологические – климат в коллективе, взаимоотношения с руководством, наличие творческого подхода, ощущение значимости своего труда [12].

Все из перечисленных элементов определенным образом влияют на выбор человеком места работы. Неудовлетворенность одним из элементов

данной системы в дальнейшем может стать основной из причин ухода сотрудника из организации/отдела.

Экономический фактор в современных условиях является определяющим для большинства населения. Делая этот фактор ключевым в работе, сотрудники готовы «закрывать глаза» на недостатки в других аспектах условий труда.

Социально-психологический климат в коллективе также достаточно важен для эффективного функционирования организации. Конфликты приводят к большим потерям рабочего времени, снижению эффективности труда. Исследования показывают, что половина конфликтов вызывается издержками руководства, треть – психологической несовместимостью работников [9].

К основным причинам увольнения относят: 43 % – низкая заработная плата, 24 % – отсутствие перспектив роста, 11 % – другое, 11 % – отношения с руководством, 6 % – неудобный график работы, 5 % – неудобное расположение работы» [11].

Необходимо обратить внимание, что для снижения уровня текучести персонала руководство организации должно предпринять меры, когда условия труда уравнивают друг друга.

Так, например, если работа связана с вредным производством и плохо влияет на здоровье человека, этот фактор должен уравниваться размером заработной платы, количеством льгот и т.д. Или, например, психологический климат в коллективе является недоброжелательным, можно изменить производственный фактор таким образом, чтобы рабочие места сотрудников не были размещены близко, либо их функции напрямую не пересекались. Причем влияние коллективных ценностей на функции мотивации воспитания, необходимо нивелировать отклонения, выработав общепринятые для данной общности работников линии поведения, особенно в типичных, повторяющихся ситуациях [46].

Другим не менее важным фактором при рассмотрении вопроса текучести персонала является отношение человека к труду. Отношение к труду как фактор текучести персонала наиболее актуально рассматривать для работников возрастной категории до 25 лет. У молодых людей такого возраста жизненные цели и мотивация к работе еще до конца не сформировались. Такой человек понимает, что ему нужно работать для освобождения от родительской заботы, возможного построения семьи, т.е. по причине того, что «в обществе так принято», но собственной осознанной мотивации к труду у такого человека может еще не быть. Установлено, что стремление перейти из одной организации в другую обратно пропорционально возрасту. Пик переходов заканчивается в 24-25 лет. Чаще меняют работу работники низкой квалификации, не имеющие перспектив, семьи, меньше зарабатывающие, далеко живущие [1]. Данная категория сотрудников является наиболее неустойчивой при оценке стабильности в организации.

Таким образом, руководство должно уделять пристальное внимание процессу набора персонала. Сотрудники, занимающиеся отбором на собеседованиях, должны быть компетентны, уметь увидеть в человеке его истинную мотивацию, понять характер человека, которого они берут на работу. Не стоит оставлять без внимания и процесс стимулирования труда в организации. Так, например, сотрудник, который в целом доволен уровнем заработной платы, отношениями в коллективе, может не ощущать важности и ценности того, что он делает, может уставать от монотонности своих действий, что, несомненно, может привести к уходу из организации.

В этом случае руководителям стоит разнообразить стимулирование сотрудников: за выполненную «на отлично» работу выдать премию, вручить награду, разнообразить деятельность, давая специалистам задания разного характера, наделять их новыми функциями в организации.

Детально проработав проблему, становится очевидным, что для того, чтобы снизить затраты на персонал, который не задерживается на

предприятию надолго, необходимо прогнозировать перспективы сотрудника в компании еще на стадии найма, то есть тщательнее отбирать кандидатов на вакансии.

Таким образом, компания будет вкладывать средства на адаптацию и обучение перспективного сотрудника, инвестиции в которого в кратчайшие сроки принесут компании прибыль. Для этого необходимо выявить факторы, влияющие на текучесть кадров и проанализировать слабые стороны действующей системы найма и отбора персонала.

Многими авторами проведена классификация факторов текучести персонала [3, 4, 7, 9], однако они указаны безотносительно к отраслям и видам экономической деятельности.

В рамках существующей проблемы текучести персонала необходимо определить факторы, влияющие на текучесть персонала непосредственно.

К внешним факторам, безусловно, можно отнести наличие работодателей – конкурентов с более выгодными для соискателей предложениями, а так же сезонный характер работы, обусловленный тем, что работает много молодежи, которая предпочитает подработку постоянной занятости.

Следующим внешним фактором, влияющим на текучесть, можно выделить общую экономическую ситуацию на рынке, и не стоит «закрывать глаза» на такой важный фактор, как непривлекательный имидж компании на рынке труда, который формируется не без участия уволившихся работников путем «сарафанного радио».

Переходя к внутренним факторам, в первую очередь стоит отметить ошибки найма.

Низкие требования к персоналу и формализованный подход к закрытию вакансий, вызванный тем, что человек нужен срочно и особых навыков и умений от кандидата не требуется, в результате чего сотрудником может стать кто угодно, а это очень существенно сказывается на качестве персонала в целом.

Часто компании пренебрегают процедурой адаптации новых сотрудников, пуская их на самотек в новый коллектив, где человеку приходится самому осваиваться и учиться. В силу своей загруженности сотрудникам просто не хватает времени на введение в должность и обучение новичка. Руководство пренебрегает психологической поддержкой сотрудника в адаптационный период, вследствие чего новичок, видя равнодушное отношение администрации, может чувствовать себя не нужным компании и уйти в поисках более «заботливого и приветливого» коллектива.

Люди могут уходить из компании из-за низкого уровня заработной платы. Если рассмотреть конкретно сети розничной торговли, то заработная плата сотрудников не является высокой, несмотря на немалую продолжительность рабочих смен, да и целый рабочий день, проведенный «на ногах» и в постоянном контакте с покупателями вряд ли можно назвать легким. Но если этот фактор можно считать заранее понятным для соискателя, то не все при устройстве на работу в розничную торговую сеть помнят о наличии «подводного камня», касающегося заработной платы. Распространенной проблемой розничной сети являются недостатки. Как правило, недостатки делят между сотрудниками, лишая их премии. Общая сумма недостатки делится в разной степени между кассирами, продавцами, товароведом и охранниками торговой точки. Для персонала такие причины снижения заработной платы кажутся независимыми от их труда, они вынуждены платить за то, к чему не имеют прямого отношения, ведь подробных выяснений причин недостатки обычно не проводится. Поэтому на практике, после нескольких таких «вычетов» из заработной платы люди задумываются о смене работы, и фактором тут является отсутствие полной и понятной информации для кандидата о составляющих частях заработной платы.

Необходимо ознакомить соискателя с правилами оплаты труда и сделать всю организационную информацию понятной для человека, только в

таком случае, он сможет принять осознанное решение и не изменить его в первые же рабочие месяцы.

В сфере обслуживания потребителей, где высокая текучесть кадров и большой объем работы, на решение об увольнении влияет и такой фактор как плохой социально – психологический климат в коллективе. Поэтому при наборе персонала очень важно определить то, как человек сможет вжиться в новый коллектив, насколько он конфликтен и стрессоустойчив.

1.3. Методы управления текучестью персонала в организации

Система управления (СУ) организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций 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 позиций 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. Файоль [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 руководящего звена. Эту часть организации принято называть административно-управленческим аппаратом.

Входным воздействием и конечным продуктом управляющей части является информация. Управляющее звено - необходимый элемент любой организации.

На этом уровне принимаются 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 неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

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

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

Методы мотивации персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей 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 определенных действий.

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

экономические и социально-психологические является одной из наиболее широко распространенных [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 определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с 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 четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает 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 применение 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 применяют 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 управления 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.

Приведенная 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 разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.).

2. 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.

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

4. Обогащение труда — это 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 наем персонала. повышается производительность труда за счет укрепления профессиональных компетенций сотрудников. происходит накопление 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 влечет за собой излишние затраты и потери для организации? На самом деле это не так. Текучесть персонала несет в себе также и определенные «оздоровляющие» 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 ее кадрового состава. Следует понимать, что в организации не могут работать только «звезды» и сотрудники «выше среднего».

Выводы по первой главе

В первой главе выпускной квалификационной работы был проведен анализ теоретических основ проблем текучести персонала и закрепления кадров в организации. На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что текучесть кадров – неотъемлемая часть работы организации. Ни один, даже самый опытный и квалифицированный руководитель не сможет полностью исключить данный процесс в своем коллективе. Но если детально изучить основные факторы, влияющие на уровень мобильности персонала как внутри организации, так и вне ее, можно и нужно провести работу в этом направлении. Причем, при разработке мероприятий,

направленных на стабилизацию кадров, важно обеспечить возможность оптимального сочетания личных, коллективных, общественных интересов. Работа по сокращению текучести, созданию стабильных кадров должна носить постоянный характер, поскольку проблему текучести нельзя решить окончательно с помощью однажды разработанной и внедренной системы мер. Эта проблема будет возникать как отражение качественных изменений в рабочей силе, все возрастающих потребностей человека.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В МБУ ДО ДЮОЦ «ИМПУЛЬС»

2.1. Организационно-экономическая характеристика МБУ ДО ДЮОЦ «ИМПУЛЬС»

На основе анализа теоретических положений по проблеме текучести персонала в организации мы приступили к констатирующему эксперименту.

Структура экспериментальной работы:

1 этап – подготовка и проведение констатирующего эксперимента, характеризующего организационно-экономические условия в МБУ ДО ДЮОЦ «ИМПУЛЬС», направленного на определение уровня текучести персонала в МБУ ДО ДЮОЦ «ИМПУЛЬС», анализ причин.

2 этап – подготовка и проведение формирующего эксперимента - организация процесса управления по снижению текучести персонала в МБУ ДО ДЮОЦ «ИМПУЛЬС».

3 этап – контрольный эксперимент – анализ экономической эффективности процесса управления по снижению текучести персонала в МБУ ДО ДЮОЦ «ИМПУЛЬС».

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- разработать инструментарий по выявлению причин текучести персонала в МБУ ДО ДЮОЦ «ИМПУЛЬС»;
- описать процедуру проведения мероприятий, направленных на выявления причин текучести персонала в МБУ ДО ДЮОЦ «ИМПУЛЬС»;
- разработать рекомендации по снижению текучести персонала в МБУ ДО ДЮОЦ «ИМПУЛЬС» и оценить их экономическую эффективность.

На начальном этапе исследования была проведена характеристика организационно-экономических условий в МБУ ДО ДЮОЦ «ИМПУЛЬС».

Одним из приоритетных направлений Муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования Детско – юношеский центр

«Импульс» (далее – МБУ ДО ДЮЦ «Импульс») является организационная деятельность, в т.ч. обеспечение реализации муниципальных проектов, проведение массовых мероприятий с детьми и молодежью.

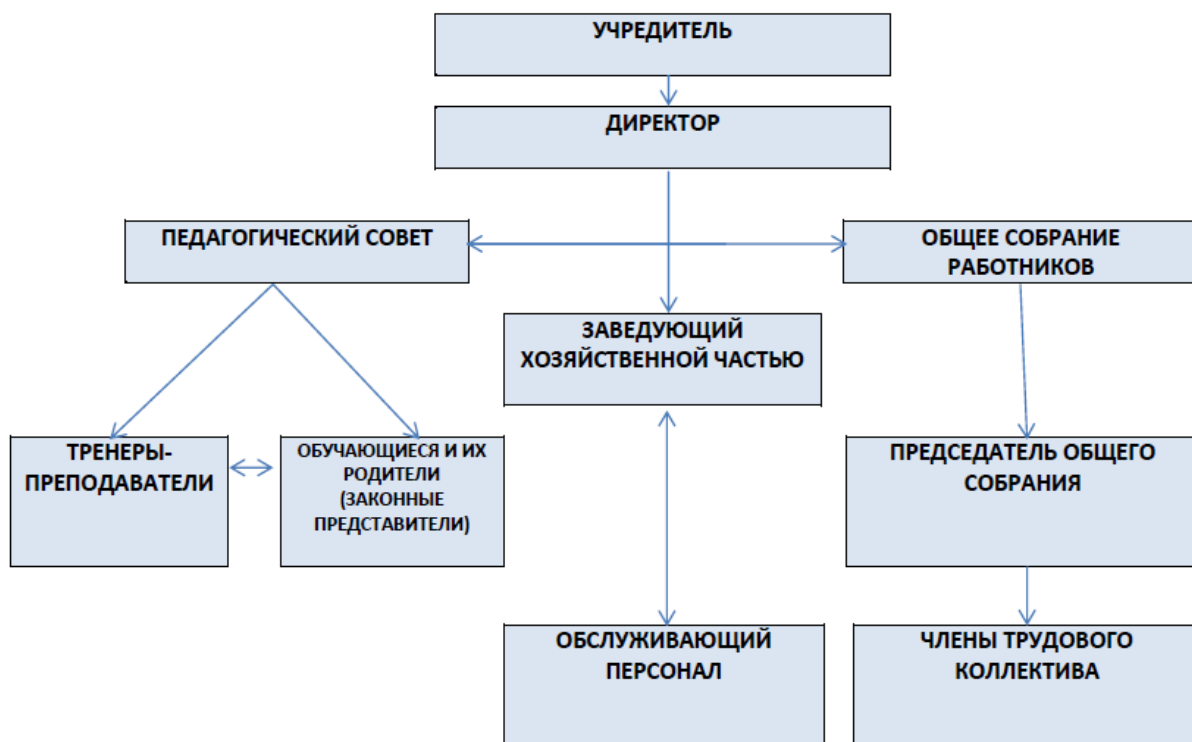


Рисунок 1 – Организационная структура МБУ ДО ДЮЦ «Импульс»

Организационная структура МБУ ДО ДЮЦ «Импульс» относится к линейно–функциональному (традиционному) построению организации и показана на рисунке 1.

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

К положительным чертам 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 МБУ ДО ДЮЦ «Импульс» осуществляется линейно–функциональная структура управления, директор передает часть полномочий по решению наименее важных решений. Основные важные решения требуют обязательного согласования с директором МБУ ДО ДЮЦ «Импульс».

В данных условиях сложился ряд существенных недостатков:

- негибкость данной системы к различным изменениям;
- перегруженность центра, а также зависимость от его поведенческих характеристик;
- конфликты между функциональными подразделениями;
- развитие преимущественно вертикальных связей.

Широкий спектр образовательных услуг МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС» обусловлен оптимальным уровнем образования и высококвалифицированной профессиональной деятельностью педагогических кадров.

Таблица 1 – Характеристика педагогических кадров центра

№п/п	Наименование показателей	2021-2022	2022-2023
1.	Всего руководящих и педагогических работников	13	14
2.	высшее профессиональное образование	5	7
3.	среднее профессиональное образование	8	5
4.	начальное профессиональное образование	0	2
5.	Стаж работы менее 2 лет	2	1
6.	от 2 до 5 лет	0	2
7.	от 5 до 10 лет	0	1
8.	от 10 до 20 лет	2	2
9.	более 20 лет	9	8
10.	Высшая квалификационная категория	5	2
11.	Первая квалификационная категория	5	7
12.	Соответствуют занимаемой должности	1	0
13.	Не имеют квалификационной категории	2	5

Имеют педагогическое образование в качестве базового – 57,1% сотрудников.

В ДЮЦ «Импульс» осуществляется целенаправленное развитие кадрового потенциала руководителей и педагогических работников через обучение в Вузах, профессиональную переподготовку, плановое и целевое

повышение квалификации, посещение семинаров, семинаров-практикумов вебинаров, круглых столов и других методических мероприятий различного уровня.

Финансовая политика МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС» направлена на достижение стратегических и тактических целей по удовлетворению требований, нужд и ожиданий персонала и потребителей и основывается на рациональном и эффективном использовании ресурсов, сокращении накладных расходов, минимизации прямых затрат.

Стратегическими задачами и особенностями финансовой политики центра являются:

- создание финансовой базы для обеспечения образовательной деятельности высокого качества,
- обеспечение финансовой устойчивости центра в рыночных условиях,
- обеспечение профессиональной и инвестиционной привлекательности центра;
- увеличение доходов в интересах обеспечения уставной деятельности;
- активное использование рыночных механизмов привлечения финансовых средств;
- прозрачность финансового состояния;
- финансовое стимулирование всех категорий сотрудников, способствующих повышению качества, максимизации доходов и экономии расходной части бюджета и др.

Основными источниками поступления денежных средств на обеспечение образовательной деятельности центра являются:

- финансирование за счет средств Шумихинского округа;
- целевые средства.

Средства, полученные грантом использованы по назначению и в полном объеме, исходя из имеющейся материально-технической базы и контингента обучающихся. Выделенные бюджетные средства на приобретение основных средств направлены на переоснащение техникой и

развитие материально-технической базы дополнительных общеобразовательных программ естественнонаучной и технической направленности.

2.2. Анализ проблемы текучести персонала в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС»

Анализ внутренней и внешней среды МБУ ДО ДЮЦ «Импульс» проводился с использованием целого спектра методов и приемов.

Основой управления движением персонала является установление закономерностей процесса текучести персонала. Знание этих закономерностей делает возможным определение наиболее эффективных управленческих воздействий.

Изучение текучести персонала осуществляется в двух направлениях:

- создание общего портрета увольняющихся (пол, возраст, образование, семейное положение, стаж работы, заработная плата и др.);
- изучение причин увольнения (работа не по специальности, неудовлетворенность работой, условиями или режимом труда, заработной платой, социальными условиями, отсутствие перспектив роста, плохие отношения с руководством или коллегами и др.).

Для управления процессами текучести персонала большое значение имеет сбор и анализ информации о работниках.

В первую очередь собираются сведения об общем числе уволившихся, а также о числе уволившихся в зависимости от пола, возрастной категории, от квалификации, стажа работы, образования. Затем данные о текучести персонала анализируются по профессиям, подразделениям, должностям, причинам увольнения. Углубленный анализ проводится один раз в год, а количественная оценка по подразделениям - ежемесячно. Это позволяет уточнить причины и своевременно предусмотреть мероприятия по закреплению кадров.

Определение уровня текучести персонала

Анализ форм статической отчетности о движении персонала в МБУ ДО ДЮЦ «Импульс» позволил получить следующую информацию об уволившихся в 2020-2022 году.

Таблица 2 – Уровень текучести персонала в МБУ ДО ДЮЦ «Импульс»

Наименование показателей	2020 год	2021 год	2022 год
Всего уволившихся, в том числе:	1(16%)	2(29%)	4(31%)
по собственному желанию	1(16%)	2(29%)	4(31%)
за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
по сокращению штатов	0	0	0

Как видно из таблицы 2 – основная часть, уволившихся по собственному желанию. Общая картина увольнений показывает, что текучесть персонала по сравнению с предыдущими периодами осталась на одном уровне.



Рисунок 2 – Уровень текучести персонала МБУ ДО ДЮЦ «Импульс»

Коэффициент выбытия персонала увеличился к 2022 году, основными причинами увольнения работников явились перемена места жительства, в связи с уходом на другую высокооплачиваемую работу.

Анализ состава работников по категориям выявил, что основное количество уволившихся во всех периодах – это тренеры-преподаватели.

Таблица 3 – Возрастной состав, уволившегося персонала из МБУ ДО ДЮЦ «Импульс»

Наименование показателей	2020 год	2021 год	2022 год
До 20 лет	0	1	0
От 20 до 30 лет	1	1	3
От 30 до 40 лет	0	0	1
От 40 до 50 лет	0	0	0

Как видно из таблицы 3, увольняется персонал в возрасте от 20 до 30 лет.

Таблица 4 – Образовательный уровень, уволившегося персонала из МБУ ДО ДЮЦ «Импульс»

Наименование показателей	2020 год	2021 год	2022 год
Высшее образование	1	0	0
Средне-специальное образование	0	2	4
Среднее образование	0	0	0

По уровню образования, уволившиеся имеют преимущество средне-специальное и среднее образование – 86%.

Таким образом, мы получили результаты, позволившие выявить общий портрет уволившихся работников из МБУ ДО ДЮЦ «Импульс» в 2020-2022 гг.: это преимущественно тренеры-преподаватели в возрасте от 20 до 30 лет, имеющие средне-специальное образование.

Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров

Величина экономического ущерба от текучести персонала зависит от нескольких составляющих:

- потерь, обусловленных необходимостью обучения и переобучения новых работников;
- потерь, обусловленных необходимостью проведения периодических медицинских осмотров, осуществление обучения оказанию первой доврачебной помощи, прохождение проверки знаний Санминимума работников;
- потерь, связанных с затратами на подбор персонала в результате текучести персонала;

Стоит отметить, что МБУ ДО ДЮОЦ «Импульс» предоставляет работникам возможность профессионального развития, что позволяет поддерживать необходимый уровень их квалификации. Количество обученных сотрудников за 2020-2022 годы приведено в таблице 5.

Таблица 5 – Количество обученных работников в МБУ ДО ДЮОЦ «Импульс» за 2020-2022 годы

Категория	2020	2021	2022
Администрация	1		
Тренеры-преподаватели	3	4	10

Таблица 6 – Затраты на проведение тренингов, семинаров, курсов повышения квалификации персонала МБУ ДО ДЮОЦ «Импульс»

Вид обучения	Затраты на одного сотрудника, руб.
Тренинги, семинары	6 000
Курсы повышения квалификации	12 000

Ежегодно проводятся периодические медицинские осмотры персонала МБУ ДО ДЮОЦ «Импульс», осуществляется обучение оказанию первой доврачебной помощи, а также прохождения знаний Санминимума, затраты на проведение данных мероприятий отражены в таблице 7.

Таблица 7 – Затраты на осуществление ежегодных медицинских осмотров персонала МБУ ДО ДЮОЦ «Импульс»

Вид обучения	Затраты на одного сотрудника, руб.
Медицинские осмотры	6 000
Обучение СанПиН	600

Таким образом, можно рассчитать убытки, которые несет МБУ ДО ДЮОЦ «Импульс» в расчете на одного сотрудника:

Таблица 8 – Убытки, которые несет МБУ ДО ДЮОЦ «Импульс»

Категория	Затраты на одного сотрудника, руб.	Количество уволившихся за	Сумма убытков, руб
-----------	------------------------------------	---------------------------	--------------------

		период 2020-2022 годы	
Тренинги, семинары	6 000	7	42 000
Курсы повышения квалификации	12 000	7	84 000
Медицинские осмотры	6 000	7	42 000
Обучение СанПиН	600	7	4 200
Итого:	24 600	7	172 200

Исходя из сведений, представленных в Таблице 8, затраты на одного сотрудника составляют 24 600 руб., следовательно, при увольнении одного работника данная сумма денежных средств будет потрачена вновь на прибывшего работника, а затраты возрастут вдвое и составят $172\,200 \times 2 = 344\,400$ руб.

Определение причин текучести персонала

Направление, основанное на анкетировании как увольняющихся, так и остающихся работать, но планирующих увольнение, т.е. изучение мотивов ухода, в качестве которых могут выступать следующие факторы:

1. Оплата труда: основная зарплата, дополнительные выплаты;
2. Характеристики трудового процесса: сложность, монотонность и так далее;
3. Условия труда: расположение, оснащение, состояние рабочего места;
4. Социально-психологические факторы: взаимоотношения с другими сотрудниками и руководством;
5. Возможности самореализации в труде: содержательность труда, возможность проявления своих навыков и получения новых знаний, интерес к работе;
6. Условия роста: возможности для повышения профессионального мастерства;
7. Социальный пакет: оплата проезда, обучения, доплата на питание и другое.

Все эти аспекты наиболее полно характеризуют деятельность, и с помощью их оценки можно понять, что именно сотрудникам нравится, а что – нет.

С целью выявления причин текучести персонала, мы провели анкетирование. Данное анкетирование позволило понять истинные мотивы ухода сотрудников и выявить негативные тенденции в жизни коллектива и вовремя принять корректирующие меры.

Увольняющемуся работнику задаются вопросы, которые позволяют не просто выяснить причины ухода из МБУ ДО ДЮОЦ «Импульс», но и понять, как человек оценивает свои достижения, реализацию своих карьерных возможностей, а также учесть пожелания и рекомендации, которые работник может дать организации, покидая ее.

Анализ ответов, полученных в результате анкетирования работников, уволившихся из МБУ ДО ДЮОЦ «Импульс» в 2020–2021 гг. позволил сделать выводы относительно структуры мотивов, влияющих на текучесть кадров.

Таблица 9 – Мотивы текучести персонала из МБУ ДО ДЮОЦ «Импульс»

Причины увольнения	Отметили причину в качестве основной, %
Размер заработной платы не соответствует объёму работ	50
Смена места жительства	2
Не устраивает режим работы	10
Найдена работа ближе к дому	5
Однообразие и монотонность в работе	5
Объём работы слишком высокий	10
Перенапряжение на рабочем месте (усталость)	2
Неуважительное, грубое отношение со стороны руководителя	2
Отсутствие взаимопомощи и взаимопонимания в коллективе	6
Отсутствие условий для служебного и профессионального роста	2
Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки работы со стороны Руководителя	2
Неудовлетворенность социальной политикой организации (нет заботы о людях)	10
Работа не по специальности	5
Отсутствие условий для повышения образования	0
Поступило предложение с нового места работы с более выгодными условиями	5

Данные таблицы 9, указывают на то, что самой весомой причиной увольнений является неудовлетворенность уровнем оплаты труда. К ним относятся, прежде всего, тренеры-преподаватели. Именно увольнения по причине неудовлетворенности оплатой труда и определяют структуру мотивационного ядра текучести персонала.

Также 10% уволившихся называют причиной увольнения – неудовлетворенность условиями и организацией труда:

- Не устраивает режим работы
- Объем работы слишком высокий
- Неудовлетворенность социальной политикой организации (нет заботы о людях)

Таким образом, в результате анализа уровня удовлетворенности работающих сотрудников, показал, что основные мотивы возможного увольнения, связаны с неудовлетворенностью заработной платой и с неудовлетворенностью условий труда.

Полученные ответы респондентов выявили, что руководство предприятия все чаще пренебрегает внутренней мотивацией сотрудников, делая ставку на использование традиционных инструментов скорее принуждения, чем побуждения к труду.

Недостаточно используются такие мотивы, как профессиональный и квалификационный рост, одобрение и поощрение за успехи.

Многие из вышеназванных факторов можно устранить организационными методами, совершенствуя систему мотивации сотрудников и улучшая условия труда, что дает возможность отделу кадров совместно с руководством наметить мероприятия по снижению текучести и улучшению ситуации.

Таким образом, был определен круг проблем, влияющих на текучесть персонала в МБУ ДО ДЮЦ «Импульс» и предложены мероприятия по решению данных ситуаций, представленные в Таблице 10.

Таблица 10 – Определение системы мероприятий, направленных на преодоление излишнего уровня текучести

№ п/п	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результат
1	Повышенный уровень текучести персонала	Разработать программу для снижения текучести персонала	Разработать программу по снижению текучести персонала	Минимизация текучести персонала в организации
2	Неудовлетворенность уровнем заработной платы	Пересмотреть систему материальных стимулов работников к труду	Ежемесячное премирование лучших сотрудников организации	Повышение производительности труда
3	Неудовлетворенность условиями труда	Улучшить условия труда (режим работы, объем работы)	Пересмотр расписания, нагрузки, премирование за сверхурочную работу	Повышение производительности труда
4	Неудовлетворенность социальной политикой организации (нет заботы о людях)	Пересмотреть систему социальной поддержки персонала, формы нематериального стимулирования	Социальная поддержка и материальная помощь Чествование лучших сотрудников	Повышение производительности труда

Определение эффекта от осуществления разработанных мер преодоления уровня текучести персонала

Среди работников в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС» было проведено анкетирование с целью определения уровня удовлетворенности трудом. В результате анкетирования были определены следующие характеристики опрошенных:

- средний возраст работников, принимавших непосредственное участие в тестировании 32-45 лет;

- средний стаж работы 10 лет.

Это говорит о том, что опрашиваемые хорошо знают принципы условия организации работы, отвечали на вопросы осознанно, опираясь на реальные факты.

Условия труда признали сильно влияющими на мотивацию 71% опрошенных, влияющими в меньшей степени 26% респондентов, не влияющими 3 % участвующих в тестировании. Большинство опрошенных имеют предложения по улучшению условий труда.

Режим работы оказывает существенное влияние на мотивацию 67% опрошенных, на 17 % ответивших влияет в меньшей степени, не влияет на 13% респондентов, оставшиеся 3 % участников теста, затруднились ответить.

Содержание труда признали сильно влияющим на мотивацию 90% опрошенных, что составляет абсолютное большинство.

Уровень заработной платы признали сильно влияющим на мотивацию 89% ответивших. Большинство опрошенных имеют предложения по совершенствованию уровня оплаты труда.

Зависимость оплаты труда от результатов работы (справедливость формирования заработной платы) также сильно влияет на мотивацию большинства опрошенных работников - 93 % ответивших.

Признание заслуг (грамоты и благодарности, доски почета, заметки в корпоративных изданиях и пр.) не влияет на мотивацию 16 % опрошенных работников, сильно влияет на 46 % принявших участие в тестировании, влияет в меньшей степени на 8 % респондентов, затруднились ответить 30% опрошенных.

Соблюдение работодателем социальных гарантий (отпуска, больничные, страховки, компенсации за особые условия труда и т. д.) не влияет на мотивацию 24% ответивших, сильно влияет на 56% опрошенных, влияет в меньшей степени на 20% респондентов, остальные затруднились ответить, аргументировав обязательный характер соблюдения

перечисленных гарантий в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации.

Забота компании о сотруднике (материальная помощь при необходимости, компенсация санаторно-курортного лечения и т.д.) признали сильно влияющими на собственную мотивацию 88 % участвующих в исследовании, влияющими в меньшей степени 10 % опрошенных, затруднились ответить 2% ответивших.

Возможность пользоваться объектами социальной сферы в МБУ ДО ДЮОЦ «ИМПУЛЬС» (спортивные сооружения и т. д.) вызывает значительный интерес: сильно влияет на мотивацию 57% опрошенных, влияет в меньшей степени на 34% ответивших, не влияет на 7% участников теста, затруднились ответить - 2% респондентов.

Отношение непосредственного руководства (постановка целей и оценка персонала, уважение, внимание к нуждам, рассмотрение предложений, поддержка инициатив) оценивают, как сильно влияющий фактор на мотивацию 95% опрошенных.

Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами влияет на мотивацию большинства - 60% опрошенных, не влияет на 12% участников теста, не сильно влияет на 28% ответивших.

Возможность карьерного роста, а также возможность обучения (в том числе за счет компании), как мотивирующие факторы, оценены практически одинаково: «видят» 32% ответивших и 35% респондентов соответственно, «не видят» 47% участников теста и 44% опрошенных, а 21% участвующих в анкетировании практически не интересуются ни перспективами роста, ни возможностью обучения, остальные 21% опрашиваемых сотрудников затруднились ответить.

Престижность работы в организации, ее имидж признали сильно влияющими на мотивацию 17% опрошенных, влияющими, но в меньшей степени 33% ответивших, не влияющими 40% участников анкетирования, затруднились ответить - 10% респондентов. Данный фактор вероятнее всего

недооценен в связи с невысоким (по мнению участвующих в тестировании) уровнем заработной платы.

Корпоративную культуру (традиции, ценности, доступность необходимой информации) подавляющее большинство не признало фактором, влияющим на удовлетворенность трудовой жизнью - 65% опрошенных, затруднились ответить - 11% респондентов, сильно влияет и влияет, но в меньшей степени по 12% ответивших соответственно.

Оценка новой политики (кадровой, научно-технической, управление качеством и др.), проводимой в МБУ ДО ДЮОЦ «ИМПУЛЬС» получила разнонаправленную динамику: сильно влияет на мотивацию 30 % опрошенных, влияет, но в меньшей степени на 25 % респондентов, не влияет на 23 % участников тестирования, затруднились ответить - 21 % ответивших.

Кроме того, были указаны пожелания и предложения:

- повысить заработную плату;
- увеличить размер доплаты за расширение зоны обслуживания, совмещение профессий, исполнение обязанностей отсутствующего работника;
- оплачивать работу в выходные и праздничные дни (взамен предоставления отгулов);
- обсуждать с работниками вопросы о премировании на собраниях в рабочих коллективах;
- сбалансировать соотношение загруженности людей и их заработной платы (производить реальные доплаты за сверхурочную работу и исполнение обязанностей отсутствующего работника);
- увеличить количество предоставления очередных отпусков в летнее время (за счет предусмотрения при составлении графика отпусков возможности разделения очередного отпуска на части);

Опираясь на результаты проведенного тестирования, целесообразно сделать вывод, что определяющими факторами удовлетворенности трудовой жизнью являются факторы материального стимулирования (уровень

заработной платы, зависимость оплаты труда от результатов работы, забота компании о сотруднике) равно, как и высказанные пожелания и предложения, касаются увеличения экономической и социальной заинтересованности сотрудников, улучшения условий труда.

В результате проведенного анализа в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС», в течение 2022-2023 года был выполнен ряд мероприятий, проводимым по различным сферам, и были получены следующие результаты:

Решение проблемы №4. В 2023 году 15 детей персонала МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС» отдохнули и поправили свое здоровье в детских оздоровительных учреждениях.

Также проводились праздничные мероприятия, посвященные Дню защитника Отечества, Международному Женскому Дню 8 Марта, Дню Победы, Дню пожилого человека, Дню Центра. На торжества приглашались руководители города и района. На данных мероприятиях чествовались сотрудники, показавшие отличные результаты, педагоги, подготовившие победителей и призеров соревнований, лучшие в профессии с вручением грамот и почетных дипломов.

Основными составляющими социального пакета для работников в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС» являются:

- добровольное медицинское страхование;
- материальная помощь при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск;
- полная или частичная компенсация стоимости путевок на отдых и оздоровление детей работников;
- страхование детей работников от несчастных случаев на время их пребывания в детских оздоровительных лагерях;
- прочие льготы и гарантии, предусмотренные коллективным договором в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС».
- оказание единовременной материальной помощи к знаменательным датам.

Система материального стимулирования в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС» в основном используется повременно-премиальная система оплаты труда.

Решение проблемы №2. От качественного выполнения трудовых функций и высоких показателей производственной деятельности зависит размер начисления ежемесячной премии, а также размер ежегодных поощрений. Материальное вознаграждение представляет собой достаточную мотивационную силу только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит прямую связь между результатами своей работы и оплатой труда. Поощрения также должны восприниматься как справедливые другими членами рабочей группы, чтобы они не почувствовали себя обойденными и не начали бы работать хуже.

Решение проблемы №4. Самой большой проблемой в отношении поощрений является то, что денежная мотивация по своей природе не является насыщаемой, человек быстро привыкает к более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет свою побудительную силу.

В МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС» применяются следующие формы нематериального стимулирования:

- организация среди работников конкурсов «Лучший по профессии»;
- оформление стендов и досок почета;
- обеспечение функционирования социальной сферы;
- проведение мероприятий, посвященных Дню Центра, с чествованием победителей соревнований и ветеранов труда.

Среди общего перечня социальных гарантий, размер заработной платы является главным, поскольку рост реальной заработной платы - наиболее важный фактор при решении многих социальных проблем и ключевое средство мотивации к высокопроизводительному труду.

Результативность мероприятий, направленных на управление текучестью персонала в МБУ ДО ДЮЦ «Импульс», можно проследить в Таблице 11.

Таблица 11 – Уровень текучести персонала в МБУ ДО ДЮЦ «Импульс»

Наименование показателей	2022 год	2023 год
Всего уволившихся, в том числе:	4(31%)	1(7%%)
по собственному желанию	4(31%)	1(7%%)
за нарушение трудовой дисциплины	0	0
по сокращению штатов	0	0

Как видно на Рисунке 3, происходит спад текучести персонала по сравнению с предыдущими периодами.

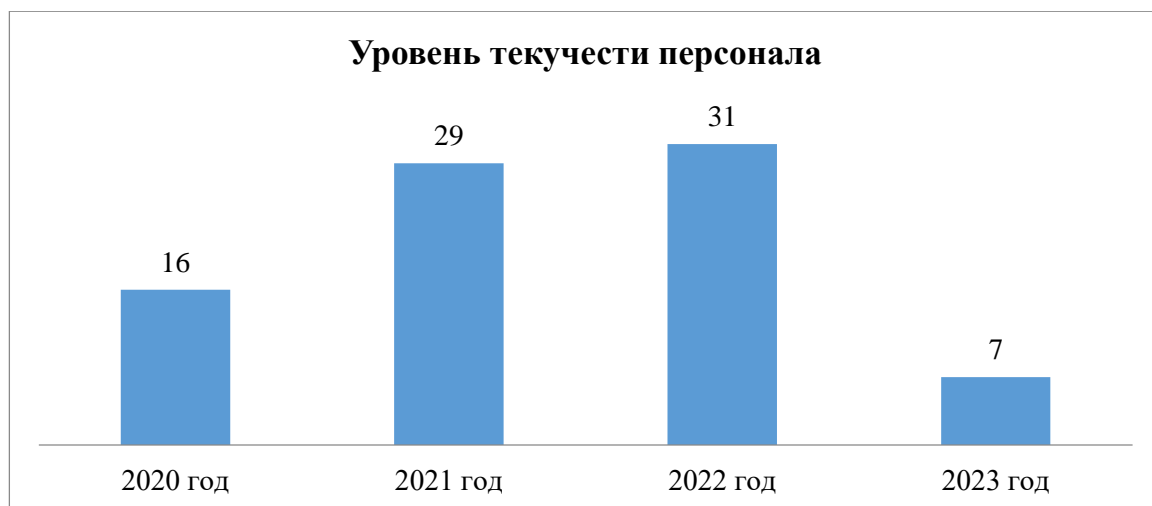


Рисунок 3 – Уровень текучести персонала МБУ ДО ДЮЦ «Импульс»

Коэффициент выбытия персонала сократился и составил в 2023 году 7%.

На основании сокращения текучести персонала, происходит минимизация экономических потерь.

Таблица 12 – Убытки, которые несет МБУ ДО ДЮЦ «Импульс» в 2023 году

Категория	Затраты на одного сотрудника, руб.	Количество уволившихся за период 2023 года	Сумма убытков, руб
Тренинги, семинары	6 000	1	6 000
Курсы повышения квалификации	12 000	1	12 000
Медицинские осмотры	6 000	1	6 000
Обучение СанПиН	600	1	600
Итого:	24 600	1	24 600

Исходя из сведений, представленных в Таблице 12, затраты на одного сотрудника составляют 24 600 руб., следовательно, при увольнении одного работника данная сумма денежных средств будет потрачена вновь на прибывшего работника, а затраты возрастут вдвое и составят $24\ 600 \times 2 = 49\ 200$ руб.

Экономия средств на основании сокращения текучести персонала составила: $344\ 400 - 49\ 200 = 295\ 200$ руб.

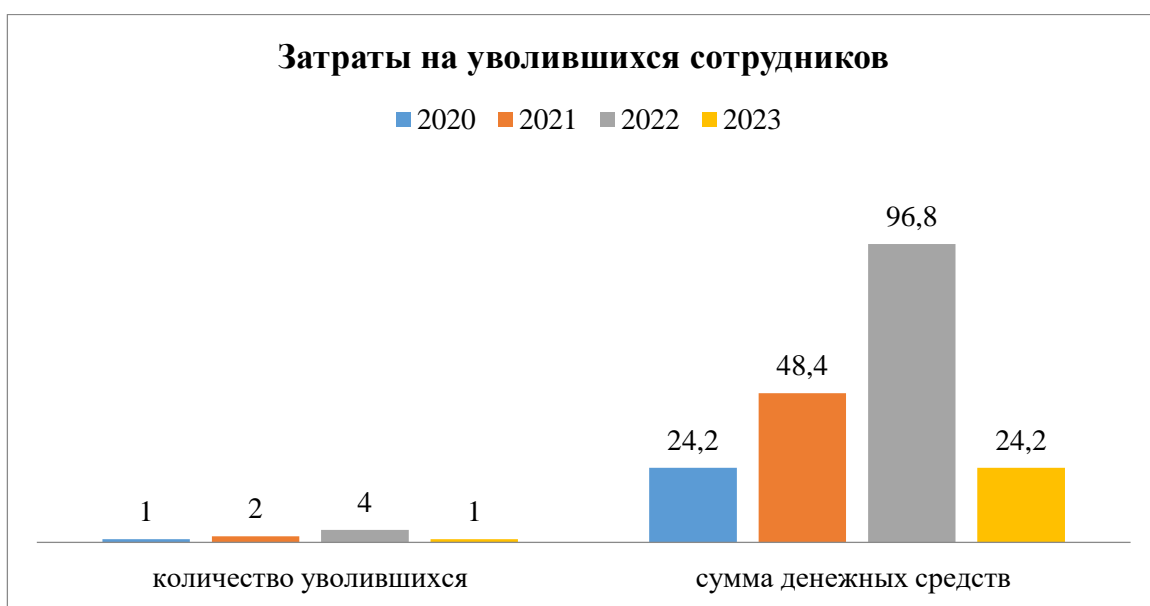


Рисунок 4 – Затраты на уволившихся сотрудников МБУ ДО ДЮЦ «Импульс»

Таким образом, процесс управления по снижению текучести персонала в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС» можно считать продуктивным и экономически эффективным.

2.3. Разработка рекомендаций по снижению текучести персонала в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС» и оценка их экономической эффективности

Для решения проблемы текучести персонала в организации целесообразно использовать методику управления текучестью кадров, которая имеет несколько последовательных этапов. Рассмотрим более подробно эти этапы.

1. Определение уровня текучести персонала. На этом этапе необходимо ответить на главный вопрос: является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям? Уровень текучести более 3-5% не должен восприниматься как некий индикатор. Текучесть кадров в конкретной организации осуществляется под воздействием совокупности факторов: отраслевой принадлежности, технологии производства, трудоемкости работ, наличия или отсутствия фактора сезонности в производственном цикле, стиля руководства, уровня и принципов корпоративной культуры. Поэтому при определении уровня текучести персонала следует провести анализ динамики трудовых показателей организации за возможно большой период времени, выявить наличие и величину сезонных колебаний текучести.

2. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров. Это очень важный этап и в тоже время один из наиболее трудоемких. Для его проведения необходимы специальные данные, которые складываются из разных потерь. Величина экономического ущерба от текучести персонала зависит от нескольких составляющих:

- потерь, обусловленных необходимостью обучения и переобучения новых работников. Расчет потерь определяется по формульной зависимости:

$$По = Зо * Nr, \quad (2)$$

где, По - потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников;

Зо - затраты на обучение и переобучение одного работника;

Nr - количество новых работников, которым необходимо обучение;

- потерь, связанных с затратами на подбор персонала в результате текучести персонала. Расчет потерь определяется по формульной зависимости:

$$Ппк = Зпк * Nr, \quad (3)$$

где, Ппк - потери, связанные с затратами на подбор персонала в результате текучести персонала;

Зпк - затраты на подбор одного работника;

Общая величина экономического ущерба, вызванного текучестью кадров равна сумме всех частных потерь, изложенных выше.

3. Определение причин текучести персонала. Высокий уровень текучести персонала может быть вызван спецификой деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им. Определение мотивационной структуры текучести персонала основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия.

4. Определение системы мероприятий, направленных на преодоление излишнего уровня текучести. Для этого принимаемые меры по сокращению текучести персонала можно разделить на три основные группы:

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

- организационные (совершенствование технологии трудовой адаптации, системы профессионального продвижения и др.);

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

5. Определение эффекта от осуществления разработанных мер преодоления уровня текучести. При разработке программы устранения излишней текучести персонала необходимо будет также провести сравнительный анализ издержек на проведение мероприятий по сокращению текучести персонала и потерь из-за излишнего уровня текучести. Если затраты на решение проблемы превысят потери, вызванные высокой текучестью кадров, то возможен поиск других, более «дешевых» вариантов совершенствования работы с персоналом [1].

Методы разработки управленческого решения по снижению текучести персонала

Для разработки управленческого решения по снижению текучести персонала в муниципальном образовании можно использовать следующие методы:

Анализ причин текучести персонала

Первым шагом является проведение анализа причин, по которым сотрудники покидают муниципальное образование. Это может включать проведение опросов, интервьюирование сотрудников, анализ данных о текучести персонала и т.д. В результате анализа можно выявить основные причины и факторы, влияющие на текучесть кадров.

Разработка стратегии удержания сотрудников

На основе анализа причин текучести персонала необходимо разработать стратегию удержания сотрудников. Это может включать в себя улучшение условий труда, повышение заработной платы, создание карьерных возможностей, обеспечение обучения и развития, участие сотрудников в принятии решений и т.д. Стратегия должна быть адаптирована к конкретным потребностям и ожиданиям сотрудников.

Внедрение мер по удержанию сотрудников

После разработки стратегии необходимо внедрить меры по удержанию сотрудников. Это может включать в себя проведение переговоров с сотрудниками, внедрение новых программ и политик, проведение тренингов и семинаров, создание системы поощрений и мотивации и т.д. Важно следить за эффективностью внедренных мер и вносить корректировки при необходимости.

Мониторинг и оценка результатов

После внедрения мер по удержанию сотрудников необходимо проводить мониторинг и оценку результатов. Это может включать в себя анализ данных о текучести персонала, проведение опросов и интервьюирование сотрудников, оценку эффективности внедренных мер и

т.д. На основе полученных результатов можно вносить корректировки в стратегию удержания сотрудников и внедренные меры.

В целом, разработка управленческого решения по снижению текучести персонала в организации требует анализа причин текучести, разработки стратегии удержания, внедрения мер по удержанию и мониторинга результатов. Это позволит создать условия, в которых сотрудники будут чувствовать себя комфортно и мотивированно работать, что в свою очередь снизит текучесть кадров и обеспечит стабильность в организации.

Выводы по второй главе

Первым этапом экспериментальной работы являлось: подготовка и проведение констатирующего эксперимента, характеризующего организационно-экономические условия в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС», направленного на определение уровня текучести персонала в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС», анализ причин.

Анализ текучести персонала в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС», представленный во второй главе выпускной квалификационной работы, позволяет сделать следующие выводы:

Одним из приоритетных направлений Муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования Детско – юношеский центр «Импульс» (далее – МБУ ДО ДЮЦ «Импульс») является организационная деятельность, в т.ч. обеспечение реализации муниципальных проектов, проведение массовых мероприятий с детьми и молодежью.

Заработная плата персонала, не имеющего опыта работы, невысокая. Поэтому многие молодые специалисты, проработав небольшой срок в организации, увольняются. Этим частично объясняется значительная доля работников, проработавших менее 5 лет. Но в МБУ ДО ДЮЦ «Импульс» имеется определенный состав работников, который трудится достаточно большой период времени, имеет высокую квалификацию и опыт работы.

В МБУ ДО ДЮЦ «Импульс» текучесть персонала в период 2020-2022 гг. высокая и наиболее значительная среди молодых работников, имеющих небольшой стаж работы в организации. 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 снижению удовлетворенности работой.

В МБУ ДО ДЮЦ «Импульс» набор сотрудников производится постоянно, что связано с расширением организационных услуг, увольнением работников.

Анкетирование, проведенное среди персонала МБУ ДО ДЮЦ «Импульс» 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.

В тройку приоритетов факторов, влияющих на принятие решения об увольнении работников МБУ ДО ДЮЦ «Импульс», 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 и социальной безопасности, трудности межличностного общения, конфликты

Вторым этапом экспериментальной работы являлось: подготовка и проведение формирующего эксперимента - организация процесса управления по снижению текучести персонала в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС».

Третьим этапом экспериментальной работы являлось: контрольный эксперимент – анализ экономической эффективности процесса управления по снижению текучести персонала в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- разработан инструментарий по выявлению причин текучести персонала в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС»;
- описана процедура проведения мероприятий, направленных на выявления причин текучести персонала в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС»;
- разработаны рекомендации по снижению текучести персонала в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС» и оценена их экономическая эффективность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня текучесть персонала - также одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные организации.

В первой главе выпускной квалификационной работы был проведен анализ теоретических основ проблем текучести персонала и закрепления кадров в организации, а также рассмотрены факторы и методы управления, влияющие на текучесть персонала.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что текучесть кадров – неотъемлемая часть работы организации. Ни один, даже самый опытный и квалифицированный руководитель не сможет полностью исключить данный процесс в своем коллективе. Но если детально изучить основные факторы, влияющие на уровень мобильности персонала как внутри организации, так и вне ее, можно и нужно провести работу в этом направлении. Причем, при разработке мероприятий, направленных на стабилизацию кадров, важно обеспечить возможность оптимального сочетания личных, коллективных, общественных интересов. Работа по сокращению текучести, созданию стабильных кадров должна носить постоянный характер, поскольку проблему текучести нельзя решить окончательно с помощью однажды разработанной и внедренной системы мер. Эта проблема будет возникать как отражение качественных изменений в рабочей силе, все возрастающих потребностей человека.

Однако последствия текучести зависят как от ее количественного размера, так и 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.

Во второй главе дипломного проекта было проведено исследование влияния процесса управления текучести персонала на минимизацию экономических потерь организации.

Нами были охарактеризованы организационно-экономические условия в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС»; проведен анализ проблемы текучести персонала; разработан инструментарий по выявлению причин текучести персонала в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС»; описана процедура проведения мероприятий, направленных на выявления причин текучести персонала в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС»; разработаны рекомендации по снижению текучести персонала в МБУ ДО ДЮЦ «ИМПУЛЬС» и оценена их экономическая эффективность.

В МБУ ДО ДЮЦ «Импульс» наблюдалась высокая текучесть кадров в период 2020-2022 гг. и наиболее значительная среди молодых работников, имеющих небольшой стаж работы в организации.

Анкетирование, проведенное среди персонала МБУ ДО ДЮЦ «Импульс» 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.

В тройку приоритетов факторов, влияющих на принятие решения об увольнении работников МБУ ДО ДЮЦ «Импульс», 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 и социальной безопасности, трудности межличностного общения, конфликты

Таким образом, цель исследования: теоретически изучить и практически обосновать влияние процесса управления текучести персонала на минимизацию экономических потерь организации, достигнута. Поставленные задачи решены.

Подводя итог экспериментальной работы, необходимо отметить, что перечисленные обстоятельства, являющиеся причинами ухода работников, могут быть полностью управляемыми, частично управляемыми и неуправляемыми. Следует целенаправленно воздействовать именно на те, которые возможно изменить в лучшую сторону, что будет способствовать снижению текучести персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) [Текст]: от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 24.07.2023) // Собрание законодательства РФ. – 05.12.1994. – № 32. – Ст. 3301.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 25.12.2023) // Собрание законодательства РФ. – 07.01.2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.
3. Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирования команды: учебное пособие / В. В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2021. - 544 с.
4. Адамчук В.В. Организация труда. Учебное пособие. – М. Инфра-М, 2017. - 226с.
5. Адамчук В.В. Организация и нормирование труда. Учебное пособие. – М.: Проспект, 2013. - 433с.
6. Аскарлова, В.В. Проблемы текучести персонала в организациях [Текст] // Отдел кадров. – 2020. - № 2. - с.23-29.
7. Бабосов, Е. М. Социология управления: учеб. пособие / Е.М. Бабосов. – Изд. 5-е. – М.: ТетраСистемс, 2016. - 288с.
8. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом. – М.: Юнити-Дана, 2015. - 597с.
9. Беляев М.К. Управление персоналом на предприятии. – Волгоград.: ВГАСУ, 2014. - 212с.
10. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда: учебник / М.И. Бухалков. — М.: ИНФРА-М, 2023. - 380с.
11. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. - 688с.
12. Волгин, В.В. Индивидуальный предприниматель. Предупреждение проблем с персоналом / В.В. Волгин. - М.: ООО «Издательство Астрель», 2013. - 191с.

13. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов / Б. М. Генкин. – 2-е изд, испр. и доп. – М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА·М, 2017. - 412с.
14. Генкин, Б.М. Основы организации труда: учебное пособие / Б.М. Генкин, В.М. Свистунов. - М.: Норма, 2016. - 400с.
15. Голубков, Е. П. Анализ текучести персонала на предприятии [Текст] // Менеджмент в России. - 2017.- №4. - с.23-29.
16. Гольцов А. В. Методы снижения текучести персонала [Текст] // Маркетинг. - 2017. - № 2. - с.39-43
17. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом [Текст]: Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д: Феникс, 2019. - 352с.
18. Грибов В.Д. Экономика организации. – М.: Кнорус, 2015. - 335с.
19. Долбунов А. А. Текучесть кадров - основная проблема предприятий [Текст] // Маркетинг. - 2017. - № 12. - с.57-64
20. Егоршин А.П. Организация труда персонала: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014. - 320с.
21. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2017. - 336 с.
22. Зорин А.Л. Справочник экономиста в формулах и примерах [Текст] – М.: Профессиональное издательство, 2020.
23. Ивановская Л.В. Организация труда персонала. – М.: Проспект, 2016. - 640с.
24. Иванюженко, Р. С. Принципы работы с персоналом на крупном предприятии: учеб. / Р. С. Иванюженко. – СПб.: изд-во Наука, 2014. - 302с.
25. Каменипера, С.Е. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий [Текст]: Учебник для вузов. - М.: Высшая школа. - 2015. - 613с.
26. Кибанов, А. Покидая прежнее место работы [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2020. - № 3.

27. Кибанов, А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Реламентация труда [Текст] - М.: ПРИОР, 2019
28. Кибанов А.Я. Социология труда. – М.: ИНФРА, 2016. - 584с.
29. Климов, Е.А. Введение в психологию труда [Текст] – М.: ЮНИТИ, 2017.
30. Козлов В.В. Система управления персоналом предприятия. – Саратов, 2014. - 160с.
31. Коробейников, О.П., Хавин Д.В., Ноздрин В.В. Экономика предприятия [Текст]: Учебное пособие. - Нижний Новгород, 2003.
32. Кузнецова И.В. Документационное обеспечение управления персоналом. – М.: Дашков и К, 2014. - 220с.
33. Кузнецова, М. И. Мотивация деятельности: учеб. / М.И. Кузнецова. – Спб.: изд-во Фирма, 2015. - 301с.
34. Лебедева С.Н. Экономика и организация труда. – М.: Инфра-М, 2015. - 420с.
35. Лукашевич, В. В. Управление персоналом: учеб. / В. В. Лукашевич. - М.: изд-во ЮНИТИ, 2014. - 254с.
36. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала [Текст] - М.: Дело, 2019.
37. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. / Е.В. Маслов. – М.: изд-во Инфра-М, 2015. - 312с.
38. Маслова В.М. Управление персоналом. – М.: Дашков и К, 2014. - 118с.
39. Михайлина Г.Н. Управление персоналом. – М.: Дашков и К, 2014. - 280с.
40. Мордовин, С. Л. Управление персоналом: учеб. / С. Л. Мордовин. – Изд. 2 – е, перераб. и доп. – Спб.: Питер, 2015. - 327с.
41. Наследов, А.Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных [Текст] - СПб.: Речь, 2016.
42. Никифорова, Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании [Текст] // Кадровое дело. 2017. - № 2.

43. Одегов Ю.В. Кадровая политика и кадровое планирование. – М.: Юрайт, 2014. - 548с.
44. Перцова Н. Как управлять текучестью персонала [Текст] // Секрет фирмы. 2020. - № 9.
45. Попазова, О.А. Экономика труда [Текст] – СПб.: Вектор, 2005. - 192с.
46. Просветов, Г. И. Экономика и статистика труда: учеб. пособие / Г.И. Просветов. – М.: изд-во Альфа-Пресс, 2016. - 155с.
47. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] – М.: Аспект-Пресс, 2000.- с. 172
48. Пустынникова, Ю. Почему уходят квалифицированные сотрудники и руководители? [Текст] //Кадровый менеджмент. – 2005. - № 1.
49. Ребрин, Ю. И. Основы экономики и управления производством [Текст] - Таганрог: ТРТУ, 2002. - 516с.
50. Ремизов, Н.Д. Менеджмент персонала предприятия [Текст] – М.: Дело, 2005.
51. Рубцов, Л. Уровень оплаты труда и текучесть кадров: зависимость обратная [Текст] / Л. Рубцов, В. Гагаринов // ЧТ. – 2002. - №7.
52. Свистунов, В. Современные подходы к оценке текучести персонала [Текст] / В. Свистунов, М. Тюленева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2020. - № 6.
53. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. / Г. В. Савицкая. – М.: изд-во ИНФРА, 2016. - 512с.
54. Скороход, Н. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. / Н.И. Скороход. – М.: изд-во АТиСО, 2013.- 152с.
55. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом [Текст] // Кадры, персонал. - 2005. - № 6.

56. Сотникова, С. Диагностика текучести персонала в торговле [Текст] / С. Сотникова, Ю. Соловьева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2019. - № 11.
57. Удальцова, М. В. Социология управления: учеб. / М. В. Удальцова. – М.: изд-во Инфра, 2012. - 232с.
58. Управление персоналом организации [Текст]: Учебное пособие/ под ред. А.Я. Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2019.
59. Управление персоналом [Текст] / под ред. Т.Ю. Базарова.- М.: Академия, 2020.
60. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики [Текст] / под ред. Марра, - М.: ЮНИТИ, 2017.
61. Цыганков, В. А. Трудовая адаптация персонала промышленных предприятий: монография: учеб. / В.А. Цыганков. – М.: изд-во ОмГТУ, 2017. - 241с.
62. Чуланов, В. А. Социология труда: учеб. пособие / В. А. Чуланов. – М.: изд-во Логос, 2014. - 298с.
63. Шиткина. И. С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление: учеб. / И.С. Шиткина. – М.: изд-во Wolters Kluwer Russia, 2016. - 615с.
64. Беннетт, Р. Коэффициенты расчета текучести персонала [Электронный ресурс] - <http://www.elitarium.ru/2020/07/13/>
65. Григорьева И. Текучесть кадров [Электронный ресурс] - www.bonsk.ru
66. Десслер Г. Управление персоналом. – Доступ через <http://www.iprbookshop.ru/26137.html> - Электронная библиотечная система
67. Каверина, Ю. Почему люди уходят и что с этим делать [Электронный ресурс] - www.kadrovik.ru
68. Опросник для исследования удовлетворенности трудом [Электронный ресурс] - <http://www.market-journal.com/psihupravlenie/112.html>

69. Официальный сайт Министерства экономического развития инвестиций и торговли самарской области [Электронный ресурс] - <http://www.economy.samregion.ru/>

70. Проблема текучести персонала и пути её решения [Электронный ресурс] - <http://www.job.ws/articles/tekuchest.html>, 16.07.2020

71. Романов, В. Плюсы и минусы текучести персонала [Электронный ресурс] - www.avantapersonnel.ru

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

73. 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>.

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

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета увольняющегося работника

Анкета составлена с целью анализа причины увольнения сотрудников и с предприятия. ФИО _____

Должность _____ Подразделение _____

Нужный пункт обвести кружком

1. Соответствовала ли работа на нашем предприятии Вашим ожиданиям?

o Да

o Нет (по какому вопросу в основном Ваши ожидания не оправдались)

o Затрудняюсь ответить

2. Как давно Вы приняли решение уволиться?

o с момента трудоустройства

o за _____ недель до увольнения

o за _____ до увольнения

o за несколько дней

o затрудняюсь ответить

3. Из ниже перечисленных факторов отметьте те, которые повлияли на Ваше решение уволиться (не более 3).

1. Размер заработной платы не соответствует объёму работ

2. Смена места жительства

3. Не устраивает режим работы

4. Найдена работа ближе к дому

5. Однообразие и монотонность в работе

6. Объем работы слишком высокий

7. Перенапряжение на рабочем месте (усталость)

8. Неуважительное, грубое отношение со стороны руководителей

9. Отсутствие взаимопомощи и взаимопонимания в коллективе

10. Отсутствие условий для служебного и профессионального роста

11. Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки работы со стороны Руководителя
12. Неудовлетворенность социальной политикой предприятия (нет заботы о людях)
13. Работа не по специальности
14. Отсутствие условий для повышения образования
15. Поступило предложение с нового места работы с более выгодными условиями
16. Тяжелые условия труда (пожалуйста, укажите какие) _____
17. По состоянию здоровья
18. Другое _____

4. Как бы Вы оценили психологический климат в вашем коллективе?

- o Работники чувствуют себя комфортно, отношения в коллективе дружеские, любой может рассчитывать на помощь и понимание.
- o Отношения дружеские в коллективе, но руководитель вносит напряжение
- o Коллектив работает слажено, но внерабочие отношения холодные
- o Коллектив разбит на группы, конкурирующие между собой
- o Работники постоянно конфликтуют между собой, что значительно снижает эффективность работы.
- o Затрудняюсь ответить.

5. Что, на Ваш взгляд, необходимо изменить на Вашем рабочем месте:

- o Оборудование (технические средства труда)
- o Бытовые условия (что именно?) _____
- o Продолжительность рабочего дня (сократить до ____ часов, увеличить до ____ часов)
- o График работы
- o Заработную плату
- o Взаимоотношения в коллективе
- o Взаимоотношения с руководством

6. Что, на Ваш взгляд, следует оставить на прежнем уровне на вашем рабочем месте:

- o Оборудование
- o Бытовые условия
- o Продолжительность рабочего дня
- o График работы o Заработную плату
- o Взаимоотношения в коллективе
- o Взаимоотношения с руководством

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкетный опрос

Приведенный ниже список вопросов является инструментом для изучения удовлетворенности работников своим трудом на предприятии. Он поможет руководству организации определить состояния трудовой мотивации персонала. Ваши ответы полностью конфиденциальны, поэтому отвечайте откровенно.

№п/ п	Мотивирующие факторы	Оценка				
		5	4	3	2	1
1	Организация труда					
2	Содержание работы, которую приходится Вам выполнять					
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					

ВАШИ ОТВЕТЫ (отметить в таблице)

5 - высокая оценка

4 - хорошая оценка

3 - средняя оценка

2 - плохая оценка

1 - очень плохая оценка

Вы можете отметить дополнительные сведения о своей работе
