



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГТТУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

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

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

Проверка на объем заимствований:  
01,6 % авторского текста

Работа рекомендована к защите «08»  
02 2022 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П  
к.э.н., доцент  
Рябчук П.Г.

Выполнила:  
студентка группы ЗФ-409-114-3-1Чл  
Горчакова Елена Александровна

Научный руководитель:  
к.п.н. доцент  
Корнеев Дмитрий Николаевич

Челябинск

2022

## СОДЕРЖАНИЕ:

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРОМ МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ НА ПРЕДПРИЯТИИ</b> .....	7
1.1 Состояние проблемы минимизации экономических потерь на предприятии в существующей теории и практике менеджмента .....	7
1.2 Факторы минимизации экономических потерь на предприятии .....	18
1.3 Управление текучестью персонала как фактор минимизации экономических потерь на предприятии .....	29
Выводы по первой главе .....	35
<b>Глава 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В ОБЩЕСТВЕ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «МАСТЕР ПОТОЛКОВ»</b> .....	37
2.1 Анализ состояния проблемы текучести персонала в обществе с ограниченной ответственностью «МАСТЕР ПОТОЛКОВ» .....	37
2.2 Рекомендации по управлению текучестью персонала в обществе с ограниченной ответственностью «МАСТЕР ПОТОЛКОВ» .....	79
Выводы по второй главе .....	95
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	97
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	101
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	105

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Трудно спорить с тем фактом, что персонал организации является основным ресурсом компании. Сегодня большинство руководителей убедились в важности вопросов кадровой политики, поскольку какой бы хорошей не была идея, воплощают ее в жизнь сотрудники организации. И только удачно подобранный трудовой коллектив, команда единомышленников способны реализовать стоящие перед компанией серьезные задачи.

Одной из важных и сложных проблем управления является обеспечение устойчивости при функционировании предприятий и организаций в условиях экономического кризиса и снижение тем самым негативных эффектов феномена цикличности. Сегодня неустойчивость развития экономики непосредственным образом проявляется в росте текучести персонала организаций всех видов и форм собственности.

Текучесть зависит от множества факторов (специфики бизнеса, территориального расположения фирмы, стадии развития компании, квалификации, образования и возраста сотрудника), поэтому каждая компания определяет свой идеальный уровень сменяемости персонала.

В российской производственной сфере оптимальной считается текучесть около 10%. 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 текучка 80% считается нормальной. В крупных городах с большим рынком труда средние нормы по всем отраслям варьируются от 10% до 20%. А в небольшом провинциальном городе этот показатель может составить всего 5% только потому, что в данной местности гораздо меньше возможностей найти другую работу.

Отличается процент нормы и для разных уровней персонала: для управленческого звена текучесть не должна превышать 5%, для линейного

персонала 10-30%, для неквалифицированного персонала - 80%. Замечено, что чем ниже квалификация, тем больше стремление к перемене места работы. И все же норма текучести кадров зависит не столько от каких-либо стандартов, сколько от кадровой стратегии компании. Для многих компаний высокая текучесть кадров - одна из самых актуальных проблем. Поэтому важно научиться управлять текучестью персонала: выявлять ее причины, вести статистику и вовремя принимать соответствующие меры.

Если в компании существует высокая текучесть кадров, нужно постоянно искать замену уходящим сотрудникам, проводить адаптацию и обучение новичков, решать проблему преемственности и сохранности коммерческой информации. Компании с высокой текучестью кадров сложнее формировать имидж привлекательного работодателя и создавать благоприятный климат в коллективе. Поэтому неслучайно текучесть персонала - это один из основных показателей, характеризующих эффективность системы управления человеческими ресурсами в компании. Однако, несмотря на запросы практики, в науке еще не сложилось целостной концепции и технологии управления этим процессом. В этой связи остается актуальным вопрос поиска путей оценки и методов сокращения текучести персонала.

Степень изученности проблемы исследования. Развитие текучести кадров как относительно самостоятельной отрасли знания с присущей ей методологией, теорией и методикой в нашей стране происходило достаточно интенсивно в период социализма. Значительный материал накоплен в исследованиях российских ученых АскарOVA В.В., Бухалков М.И., Голубков Е.П., Гольцов А.В., Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. и др.

Становление и развитие рыночных отношений в России способствовало активизации процессов высвобождения персонала, использованию различных форм неполной занятости, самозанятости, а, следовательно, ослаблению интереса к проблеме текучести персонала. С разработкой новых идей в сфере регулирования текучести персонала связан научный поиск ограниченного

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

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

**Актуальность темы** исследования выпускной квалификационной работы «Управление текучестью персонала как фактор минимизации экономических потерь организации»

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

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

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по управлению текучестью персонала в обществе с ограниченной ответственностью «Мастер потолков».

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

1. Изучить состояние проблемы минимизации экономических потерь на предприятии в существующей теории и практике менеджмента.
2. Рассмотреть факторы минимизации экономических потерь на предприятии.
3. Осуществить анализ управления текучестью персонала как фактор минимизации экономических потерь на предприятии.
4. Разработать рекомендации по управлению текучестью персонала в обществе с ограниченной ответственностью «Мастер потолков».

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

С. Адамс, Ф. Герцберг, М. Вудкок, В. Врума, Э. Лока, Э. Лоулера, Д. МакКлелланд, А.Маслоу, М. Мескон, А.Файоль, и др. Проблема текучести персонала представлена в трудах многих отечественных исследователей: Б.М.Генкина, И.Н.Герчиковой, В.В.Глухова, Н.И.Захаров, С.Д.Резник, Ю.Д.Красовского, А.Я.Кибанова, Э.А.Уткина и др.

**Практическая значимость:** заключается в разработанных рекомендациях по управлению текучестью персонала в обществе с ограниченной ответственностью «Мастер потолков».

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

**База исследования:** исследование проводилось в ООО «Мастер потолков». Юридический адрес базы исследования: 454091 г. Челябинск, п. Мелькомбинат 2 участок 1, д.39, кв.82/1

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

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРОМ МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## **1.1. Состояние проблемы минимизации экономических потерь на предприятии в существующей теории и практике менеджмента**

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

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

В литературе [21, 29, 38] рассматривается прежде всего оценка потери и метод устранения, что является безусловно важным, но не даёт ответа на то, какие причины и последствия сопутствуют ряду видов потерь.

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

Потери — любая работа (деятельность) [16], которая потребляет ресурсы, но не создает ценности для заказчика.

Важнейшим фактором роста экономических потерь является текучесть персонала.

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

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

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

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

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

Роджер Беннетт, профессор социологии Лондонского университета предлагает следующее определение:

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

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

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

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

Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники - в таком режиме живет каждое предприятие.

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



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

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

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

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

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

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

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

2. Коэффициент приема кадров ( $K_{\text{п}}$ ) определяется отношением количества работников, принятых на предприятие за определенный период времени, к среднесписочной численности персонала за тот же период:

$$K_{\text{п}} = \frac{P_{\text{п}}}{\bar{P}} \cdot 100 \quad (2)$$

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

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

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

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

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

$$K_{\text{с}} = 1 - \frac{P'_{\text{ув}}}{\bar{P}} + P_{\text{п}} \cdot 100, \quad K_{\text{с}} = \frac{1 - P'_{\text{ув}}}{\bar{P} + P_{\text{п}}} \cdot 100 \quad (4)$$

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

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

же период:

$$K_T = \frac{P_{ув}}{\bar{P}} \cdot 100 \quad (5)$$

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

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

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

A - число уволенных по собственному желанию, чел.;

B - число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел.;

C - среднесписочная численность за период, чел.

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

При этом степень обоснованности определяется:

- отраслевой спецификой;
- категорией персонала (линейный персонал отличается более высокой текучестью, чем административно-управленческий);
- сезонностью производства;
- конкурентоспособностью компании на рынке труда;
- территориальным расположением компании (например, для компаний в мегаполисах текучесть выше, чем для компаний, расположенных в небольших городах);

- индивидуальными особенностями компании (стилем управления, кадровой политикой, отношением к найму и увольнению персонала со стороны руководства).

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

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

Таким образом, текучесть кадров можно рассчитать по формуле:

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

$Ч_{\text{усж}}$  - число работников, уволившихся по собственному желанию;

$Ч_{\text{уиа}}$  - число работников, уволенных по инициативе администрации;

$Ч_{\text{с}}$  - среднесписочное число работников.

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

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

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

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

где  $K_{ит}$  - коэффициент интенсивности текучести,

$K_{тч}$  - частный коэффициент текучести.

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

Р. Беннетт [5] для расчета показателя текучести рабочей силы предлагает применять следующие формулы.

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

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

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

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

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

$$DI_{\text{тек}} = \frac{\text{Численность работников, поступивших на работу и уволившихся в течение одного года}}{\text{Средняя численность персонала в течение одного года}} * 100\% \text{ (11)}$$

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

Таблица 1 – Исчисление текучести кадров

Период	Квартальный период работы	Численность уволившихся	% увольнений	% оставшихся работников
Первый	(1-13 недель)	200	40	60
Второй	(14-26 недель)	100	20	40
Третий	(27-39 недель)	50	10	30
Четвертый	(40-52 недели)	25	5	25
Пятый	(53-65 недель)	15	3	22
Шестой	(66-78 недель)	10	2	20
Седьмой	(79-91 неделя)	5	1	19
Восьмой	(92-104 недели)	5	1	18

Иногда эти показатели изображают графически, откладывая процент

увеличившихся на графике, показывающем квартальные периоды работы.

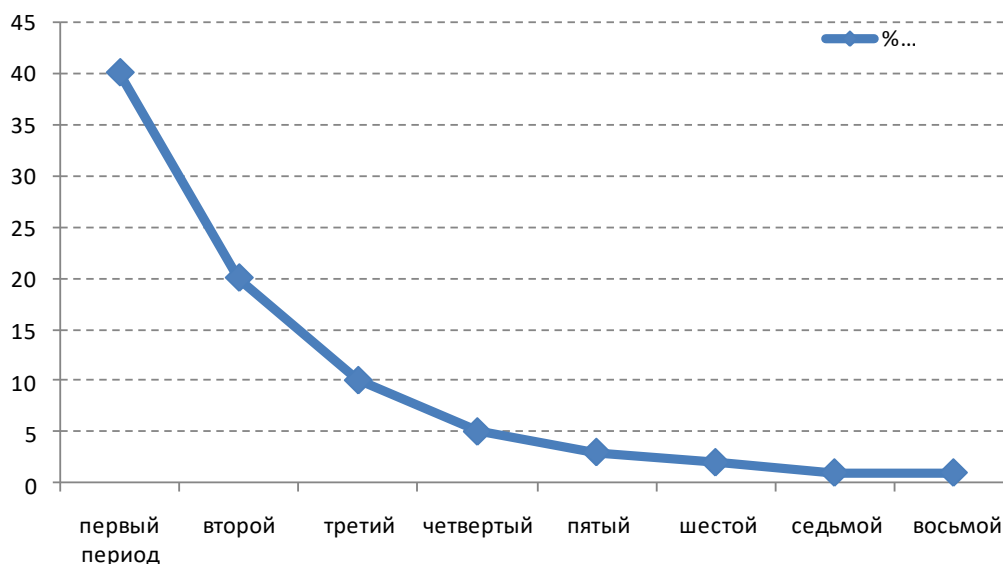


Рисунок 1 – Кривая продолжительности работы

В этом случае результирующий график носит название кривая продолжительности работы.

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

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

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

проблем.

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

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

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

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

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

Внутриорганизационная текучесть связана с трудовыми перемещениями работников внутри одной организации.

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

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

- а) перерывами в работе; необходимостью обучения и переобучения новых работников;
- б) снижением производительности труда у рабочих перед увольнением; недостаточным уровнем производительности и качества труда вновь принятых рабочих.



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

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

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

Таким образом, в условиях рыночной экономики потребности организации в сотрудниках меняются вследствие различных причин. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на рабочую силу на постоянном уровне. Внедрение новых технологий, прекращение выпуска определенных видов продукции или оказания организацией услуг могут привести к сокращению спроса как на отдельные категории работников, так и на рабочую силу в целом.

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

Текучесть персонала имеет как негативные, так и конструктивные последствия. Если анализировать процесс текучести более детально, то можно

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

## **1.2. Факторы минимизации экономических потерь на предприятии**

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

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

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

Основные источники снижения издержек производства и реализации продукции:

1. снижение расхода сырья, материалов, топлива и энергии в расчете на единицу продукции;

2. уменьшение размера амортизационных отчислений, приходящихся на единицу продукции;
3. снижение расхода заработной платы, приходящейся на единицу продукции;
4. сокращение административно-управленческих расходов;
5. ликвидация непроизводительных потерь и расходов.

Факторы, влияющие на экономию затрат

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

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

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

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

К снижению издержек также приводят снижение норм расхода сырья и материалов, сокращение потерь в процессе производства и хранения товаров, использование вторичных отходов, внедрение безотходных технологий.

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

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

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

1. рыночные цены на сырье, материалы и оборудование;
2. ставки налогов и отчислений, включаемых в состав себестоимости;
3. природные факторы и др.

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

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

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

Важное значение в формировании издержек имеют природные факторы: состав, количество и глубина залегания полезных ископаемых, плотность лесных массивов, так как это влияет на величину затрат на добычу и заготовку.

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

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

свои расходы по созданию нематериальных активов на большой объем продаваемой продукции.

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

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

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

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

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

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

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

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

Чувствительность к масштабу сильно различается для разных видов деятельности. Например, разработка новых товаров, реклама, инфраструктура фирмы обычно более чувствительна к масштабу, чем, снабжение или продажи. Это объясняется тем, что затраты на эти виды деятельности обычно строго фиксированы и не зависят от размеров фирмы. Для предприятий в странах с

переходной экономикой это означает усиление конкуренции по мере того, как все большее их число будет уделять внимание не просто сбыту или перепродажам, а разработке и продвижению на рынок новой продукции. Эти фирмы будут стремиться завоевать большую долю рынка и, таким образом, увеличить объем реализованной продукции, что позволит им добиться эффекта экономии масштаба по вышеуказанным видам деятельности.

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

Эффект обучения различен для разных видов деятельности, поскольку каждая деятельность предлагает разные возможности для своего улучшения. Обучение может происходить в виде резкого улучшения деятельности в один прием, но чаще - в виде накопления небольших усовершенствований. Резкое улучшение деятельности представляется наиболее подходящим, когда уровень ее выполнения на предприятии, значительно ниже достигнутого конкурентами. Однако такой подход чреват большими трудностями, связанными с сопротивлением производимым изменениям и большими расходами. В свою очередь, непрерывное улучшение нацелено на то, чтобы сделать изменения частью культуры организации. При этом если в изменения начнут входить сотрудники всех уровней, то эффект обучения становится необратимым. Таким образом, что обучение в организациях сильно зависит от степени внимания, уделяемого ему менеджерами.

3. Использование ресурсов. Данный фактор динамики затрат особенно важен для российских предприятий. В настоящее время ответственные фирмы обладают большими ресурсами, но эффективность их использования очень мала. Так, для многих предприятий характерна слишком высокая численность персонала, получающего фиксированный оклад, но работающих неэффективно. Это существенно ухудшает схему использования ресурсов. Положение усугубляется экономическим спадом и тем обстоятельством, что работники часто являются акционерами предприятия, влияющими на его политику. Кроме того, серьезную проблему представляет широкое распространение неквалифицированного ручного труда в промышленности России. Особенно этим характеризуется логистика и снабжение (транспортные цехи, склады, хранилища и т.д.), отвлекающие около половины всех рабочих. Подавляющее большинство общезаводских и цеховых складов и других объектов и помещений вспомогательного производства не приспособлены для применения средств автоматизации. В этом одна из причин того, что вместо присутствия ограниченного контингента операторов подъемно-транспортной техники промышленность наводнена миллионами кладовщиков, грузчиков, подсобных рабочих и других, выполняющих те же самые подъемно-транспортные, погрузочно-разгрузочные и т.п. работы, но на 80-90% вручную. Затраты же на механизацию этих операций обычно не превышают 10% всех капитальных затрат.

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

Когда виды деятельности внутри цепочки ценности связаны между собой, с то существует возможность уменьшения суммарных затрат путем

изменения одной из них. Реальна даже ситуация, когда увеличение расходов на один вид деятельности приводит к общему снижению затрат. Это обстоятельство открывает широкие перспективы для оптимизации работы предприятий.

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

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

Типичной проблемой в эффективном использовании вертикальных связей для фирм является их стремление все делать самостоятельно в надежде сэкономить средства. Особенно это касается информационных технологий. Некоторые крупные компании до сих пор стараются разработать собственные версии программных продуктов, в то время как их конкуренты предпочитают заказывать такую работу у специальных фирм. В результате эти предприятия получают «самодельные» программы, которые часто оказываются непригодными для эксплуатации или слишком дорогими.

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

5. Взаимосвязи между деловыми единицами фирмы. Важнейшей разновидностью таких взаимосвязей является разделение той или иной деятельности между деловыми единицами. Распределение на виды деятельности между несколькими бизнес-единицами компании может повысить эффективность данного вида деятельности за счет увеличения ее



масштаба, более быстрого движения затрат фирмы вниз по кривой обучения или оптимизации схемы использования ресурсов. Другая форма взаимосвязи (по М. Портеру [31]) — использование одного НОУ-ХАУ в разных областях бизнеса компании. Эта взаимосвязь может привести к снижению затрат, если виды деятельности в деловых единицах, использующих НОУ ХАУ, подобны, и, если наличие НОУ ХАУ имеет большое значение для повышения эффективности этой деятельности. Однако создание взаимосвязей между бизнес-единицами всегда сопряжено с затратами, которые необходимо сравнивать с потенциальными выгодами от их использования.

6. Выбор времени. Часто на затраты фирмы в той или иной деятельности влияет время ее выхода со своей продукцией на рынок. Так, например, перед с одной из российских компаний, оказывающей услуги по сотовой связи, стояла задача максимализации прибыли. По словам Ф.Г. Панкратова [29], «Эту проблему нельзя решить без учета фактора времени... Если речь идет о сроке в один месяц, то самым привлекательным будет устроить распродажу телефонов и аксессуаров к ним. Если же горизонт планирования увеличить до года, то нужно будет считаться с тем, что скидки приведут к увеличению числа клиентов, что в свою очередь потребует инвестиций для увеличения мощности передающей станции. Причем инвестиции нужны уже сейчас, так как если качество связи будет неудовлетворительным, то привлеченные скидками клиенты уйдут к конкурентам. Эффект обучения также тесно связан с выбором времени, поскольку чем раньше фирма начнет свою деятельность, тем большее преимущество перед конкурентами она получит, благодаря снижению затрат вдоль кривой, обучения.

Однако поздний выход на рынок также имеет свои плюсы. Во-первых, это возможность приобрести более новое оборудование, чем у конкурентов. Во-вторых, фирма избегает больших расходов при освоении новых рынков и товаров, которые неизбежно будут нести первопроходцы. В-третьих, предприятие получает возможность заранее спроектировать свою «цепочку ценности», исходя из учета основных факторов, влияющих на затраты в

отрасли. Первопроходцы могут это себе позволить далеко не всегда. И, наконец, поздний выход на рынок может дать преимущество, состоящее в найме более молодой, и, значит, более дешевой рабочей силы.

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

Интеграция может уменьшить затраты по следующим причинам: во-первых, она избавляет предприятие от необходимости расходов по снабжению, транспортировке и другим видам деятельности, связанным с рынком. Во-вторых, интеграция уменьшает рыночную власть, поставщиков или покупателей. В-третьих, интеграция может создать условия для непрерывного производства, которое приводит к экономии затрат за счет устранения дорогостоящих производственных этапов. Интеграция также может привести и к росту затрат из-за недостаточно гибкого управления; дороговизны выполнения данной деятельности внутри предприятия по сравнению с независимыми поставщиками, повышению выходных барьеров из отрасли и др. Таким образом, рост, снижение или неизменность уровня затрат при интеграции зависит от конкретного вида деятельности и используемых ресурсов. Часто с оптимальным решением может быть дезинтеграция.

8. Политика фирмы. Выбор политики в определенной области деятельности фирмы отражает ее стратегию и поэтому часто является следствием компромисса между снижением затрат и дифференциацией. Наибольшее значение для затрат имеет политика предприятия в следующих областях: конструкция и характеристики продукции; разнообразие ассортимента; уровень сопровождающих услуг; политика по формированию бюджета на маркетинг и развитие технологий; время поставки готовой продукции; категории обслуживаемых клиентов; используемые посредники;

выбор технологии производства; требования, предъявляемые к сырью, материалам и другим входным ресурсам; заработная плата и льготы, предоставляемые персоналу предприятия, по сравнению со средним уровнем в отрасли; политика управления персоналом, включая наем, подготовку и мотивацию работников; процессы оперативного управления производством, ремонтом, продажами и другой деятельностью.

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

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

Таким образом, местоположение оказывает влияние почти на каждую деятельность в цепочке ценности. При этом его изменение часто приводит к увеличению одного вида затрат и уменьшению другого. Однако изменения в технологии, уровне заработной платы и других факторов могут изменить соотношение разных видов затрат. А это, в свою очередь, может оказаться благоприятной возможностью для получения конкурентного преимущества тем предприятиям, которое вовремя заметило эти изменения. Основная

проблема, с которой сталкивается ряд российских предприятий, состоит в том, что они находятся вдали от рынков сбыта своей продукции.

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

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

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

Система управления (СУ) организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и 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 «оздоравливающие» функции.

Сегодня задачи управления текучестью персонала перестали быть в

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

## Выводы по первой главе

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

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

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

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

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

5. Если текучесть в организации не выходит за отраслевые «нормы», и ее качественный состав определяется сотрудниками из последних двух, наименее эффективных групп, а также, если после увольнения сотрудников и

найма новых в компании поддерживается баланс кадрового состава, то можно говорить о том, что в компании нормальная, естественная текучесть, которая несет в себе определенные положительные последствия [33].

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

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

## ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В ОБЩЕСТВЕ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «МАСТЕР ПОТОЛКОВ»

### 2.1. Анализ состояния проблемы текучести персонала в обществе с ограниченной ответственностью «МАСТЕР ПОТОЛКОВ»

Исследуемая компания зарегистрирована по адресу 454091 г. Челябинск, п. Мелькомбинат 2 участок 1, д.39, кв.82/1. Генеральный директор организации Общества с ограниченной ответственностью «Мастер потолков» Боровских Юрий Владимирович.

Основным видом деятельности компании является установка потолочных покрытий и торговля материалами для потолков.



Рисунок 6 – Организационная структура ООО «Мастер потолков»

Организационная структура ООО «Мастер потолков» относится к линейно–функциональному (традиционному) построению организации и показана на рисунке 6.

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 ООО «Мастер потолков» осуществляется линейно–функциональная структура управления, директор передает часть полномочий заместителю по решению наименее важных решений. Основные важные решения требуют обязательного согласования с директором предприятия.

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.

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

Анализ внутренней и внешней среды предприятия ООО «Мастер потолков» проводится с использованием целого спектра методов и приемов.

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

Анализ макроэкономического окружения включает в себя следующие аспекты:

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

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

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

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

*Экологический (Е)* – экологическая ситуация в РФ также оказывает своё влияние на деятельность ООО «Мастер потолков» имея в виду воздействие следующих неблагоприятных факторов:

- удорожание всех видов энергии и отсутствие энергосберегающих технологий;
- отсутствие в нашей стране развитой системы утилизации бытовых отходов, как следствие загрязнение окружающей среды.

Специфика работы предприятия ООО «Мастер потолков» такова, что оно не занимается деятельностью, оставляющей бытовые отходы, поэтому ни в коей мере не влияет на окружающую среду.

Политико-правовой (Р) – анализ правового регулирования, предполагающих изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений. Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику.

Таблица 2 – STEP – анализ хозяйственной деятельности ООО «Мастер потолков»

Политико – правовые факторы	Экономические факторы
<p>Существенная налоговая нагрузка на предприятие в виде налога на добавленную стоимость и страховых взносов.</p> <p>Рост политической нестабильности приводит к сокращению рынков сбыта продукта натяжных потолков.</p> <p>Рост курса доллара приводит к росту цен на импортные комплектующие при производстве материалов для натяжных потолков.</p>	<p>Быстрый рост цен на комплектующие не только иностранного, но и отечественного производства.</p> <p>Падение курса рубля в период ноября – декабря 2014 года и август – декабрь 2015 года и продолжающееся падения курса национальной валюты.</p> <p>Недоступность предприятия к кредитным ресурсам.</p> <p>Сокращение покупательной способности населения.</p>
Социокультурные факторы	Технологические факторы
<p>Рост числа сотрудников с низким уровнем образования.</p> <p>Смещение спроса на натяжные потолки в сторону сетей низкобюджетных товаров.</p> <p>На основе снижения покупательной способности населения происходит несоответствие традиционного ассортимента изменившейся структуре спроса.</p>	<p>Изношенные основные средства, приводящие к низкой производительности труда.</p> <p>Недостаток нового технологического оборудования по производству материалов для потолков.</p>

На основании данного анализа можно сделать вывод, что в условиях экономического и финансового кризиса произошла трансформация рынка производства потолков в г. Челябинске. Данному явлению способствовал курс доллара США, сокращение покупательной способности населения.



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

Таблица 3 – Профиль среды для ООО «Мастер потолков»

Факторы	Важность для отрасли А	Важность для фирмы В	Направление Влияния С	Степень важности D=A*B*C
Поставщики	3	3	1	9
Рынок рабочей силы	1	0	1	0
Правовая среда	2	2	1	4
Потребители	3	3	1	9
Конкуренты	2	2	1	4
Состояние экономики	3	3	1	9
Политические факторы	2	2	1	4
Природно-географические факторы	2	1	1	2
Уровень развития страны	3	3	1	9
Технологические факторы	1	1	1	1
Социальная компонента	1	1	1	1

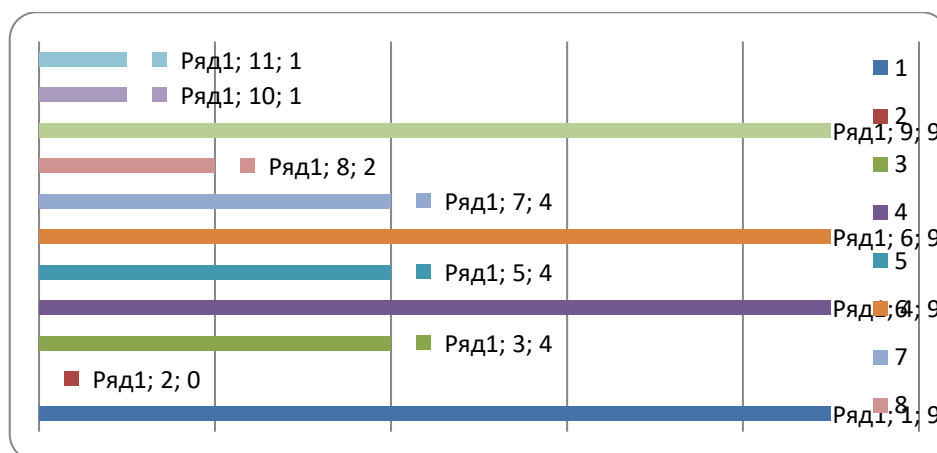


Рисунок 7 – Графический профиль внешней среды ООО «МАСТЕР ПОТОЛКОВ»

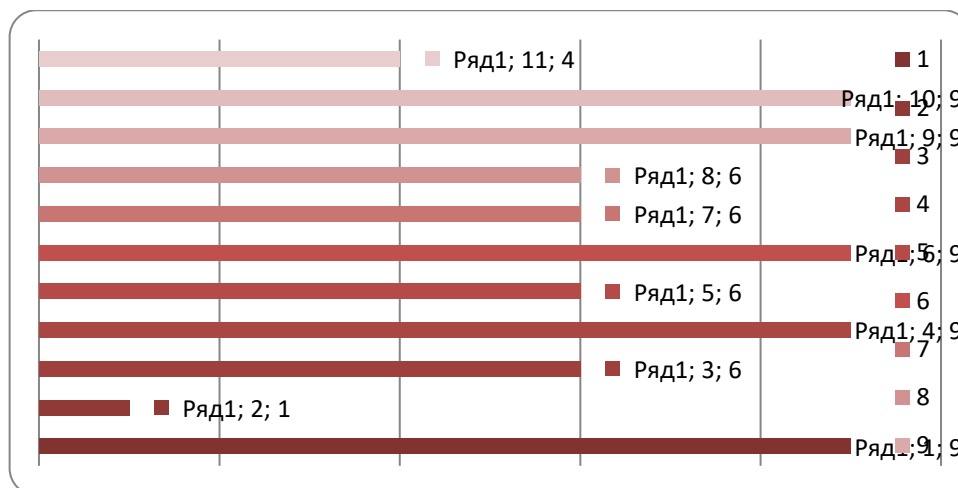


Рисунок 8 - Идеальный профиль предприятия

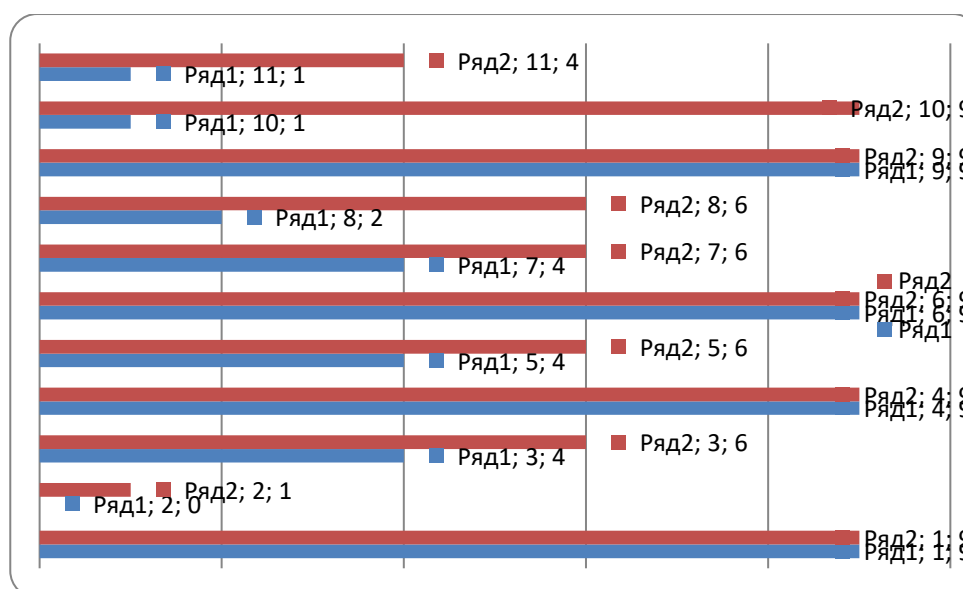


Рисунок 9 - Сравнение идеального профиля с графическим профилем ООО «Мастер потолков»

Общая сумма баллов составляет +52, что говорит об общем благоприятном влиянии внешней среды на ООО «Мастер потолков» и при сравнении графического профиля с идеальным видно, что многие оценки совпадают, что опять же говорит о том, что внешняя среда предприятия находится в благоприятном воздействии на само предприятие.

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

Предлагаем рассмотреть пример использования матрицы Игоря Ансоффа на практике.

Таблица 4 – Матрица Игоря Аноффа

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

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

Вариант стратегии	Возможность	Описание	Ключевые источники роста компании
Стратегия проникновения	Вероятна	Есть все шансы в реализации данной стратегии у компании. Не смотря на низкие возможности к дополнительному инвестированию, необходимо постепенно развивать частоту покупки материалов для производства потолков, увеличивать потребление товара.	Указаны в порядке приоритетности: 1. Разработка промо-акций для роста частота совершения покупок
Стратегия развития рынка	Возможна	Выход в близлежащие малые города - отличный источник роста. Предприятие обладает всеми ресурсами и	2. Открытие новых видов потолков в местах высокого траффика для роста потребления товара

		возможностями к его реализации	
Стратегия развития товара	Вероятна	Компания обладает всеми ресурсами для расширения ассортимента пиломатериалов	3. Организация новых точек торговли в близлежащих городах
Стратегия диверсификации	Не возможна	У предприятия есть отличные возможности роста на текущих рынках с помощью текущих и новых товаров. Диверсифицировать портфель пока не рекомендуется.	4. Расширение ассортимента: ввод различных видов пластиковых изделий

Изучение объекта исследования – ООО «Мастер потолков» путем пяти сил Портера, помогают определить различную динамику действия рассматриваемых сил.

Пять сил Портера:

Покупательная способность. Потребительские товары, производимые осужденными на ООО «Мастер потолков», сталкиваются со слабой покупательной способностью, потому что клиенты носят фрагментарный характер и мало влияют на цену и ассортимент изделий из пластика, и продукцию для натяжных потолков. Однако если рассматривать покупателей потребительских товаров в розничной торговле натяжными потолками, то эти компании сталкиваются с очень сильной покупательной способностью. Такие розничные торговцы, как ООО «Корпорация потолков», ООО «Центр натяжных потолков» способны вести переговоры с поставщиками, чтобы требовать низкие закупочные цены за счет огромного объема закупочного товара.

Вывод: Анализируемые компании имеют сильную покупательскую власть, чтобы диктовать свои условия при ведении переговоров с поставщиками.

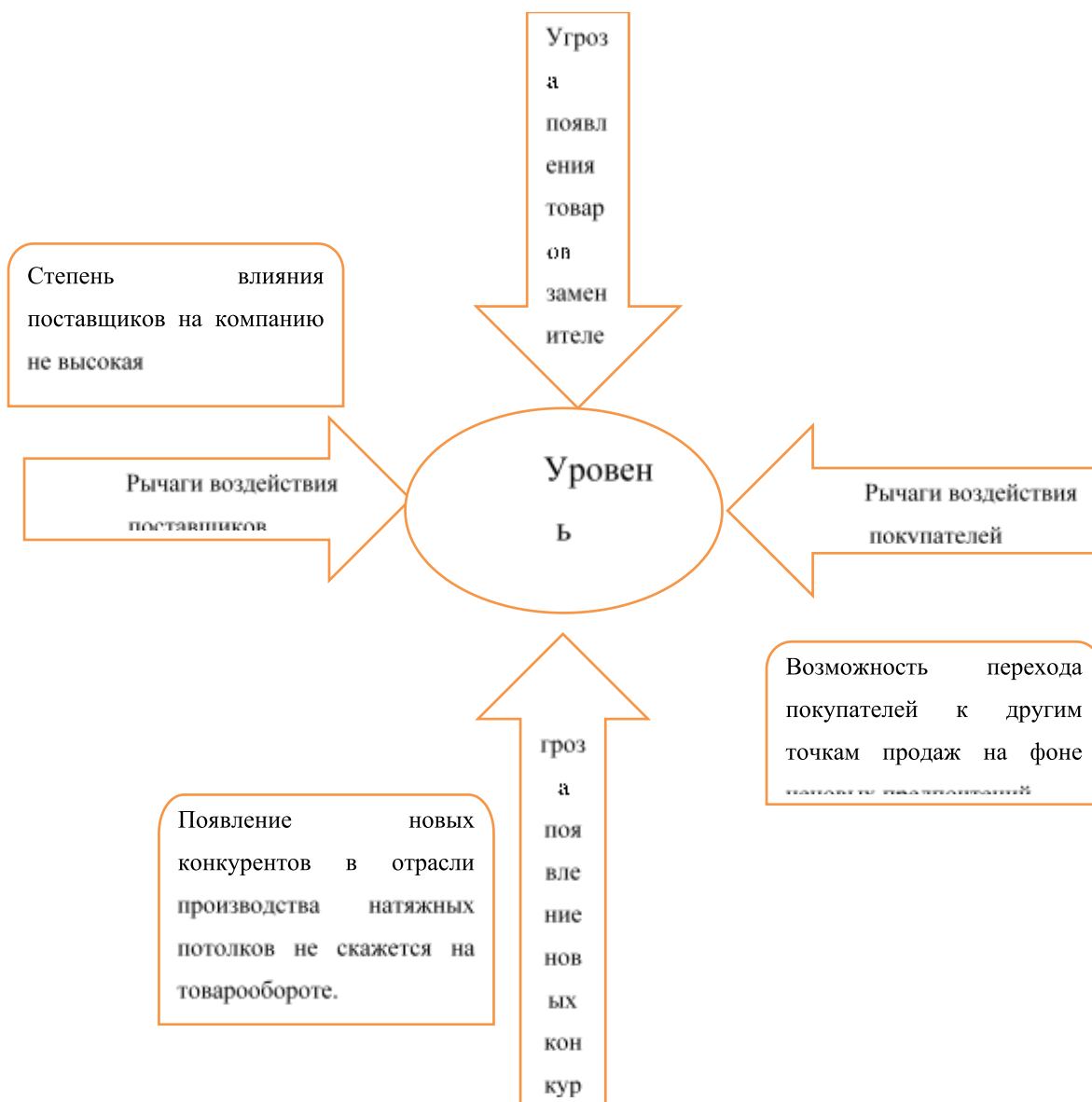


Рисунок 10 – Схема модель «5 сил Портера» ООО «Мастер потолков»

Пять сил Портера:

Сила предложения. Более чем вероятно, что производимая продукция литейного и деревообрабатывающего производства анализируемых компаний, сталкиваются с такой силой предложения и условиями поставщиков, в результате которой смена поставщика может оказаться довольно дорогостоящим действием. С другой стороны, поставщики, которые делают

огромное количество бизнес – предложений, могут пойти на уступки для своих клиентов. Тем не менее, рыночная власть для поставщиков и их клиентов, скорее всего, будет нести ограниченный характер.

Вывод: Ограниченная мощность поставщика.

Пять сил Портера: Угроза новых конкурентов. Учитывая объем капитальных вложений, необходимые для входа в отрасль по монтажу потолков в определенные сегменты товаров, например, таких, как продажа данной продукции – мы считаем, что угроза новых конкурентов достаточно низкая. Также мы считаем, что новые конкуренты в рамках не больших торговых точек, вполне, смогут предложить ценовую конкуренцию и рекламу, чтобы конкурировать с ООО «Мастер потолков» на рынке натяжных потолков и товаров для натяжных потолков. Тест заключается в том, что насколько вероятно небольшой производитель может расположить на полках свою продукцию и начать соперничать с крупными конкурентами.

Вывод: Низкая угроза новых участников

Пять сил Портера: Угроза заменителей. В рамках анализа рынка монтажа натяжных потолков города Челябинска, бренды успешно содействуют в создании конкурентного преимущества. Однако ценовая политика брендов может быть подорвана мелкими производителями - частниками. Поэтому компании могут прибегать к политике удешевления цен, чтобы брать хоть какую-то прибыль, чем нести риск полной потери продаж под маркой своего конкурента.

Вердикт: Высокая угроза заменителей.

Пять сил Портера: Степень соперничества. Потребители в этом секторе, могут наслаждаться множеством разнообразия товаров, от профиля до материала для потолка. Хотя множество потребителей имеют свои привычки и предпочитают покупать только определенные аналоги, издержки переключения очень низкие в этой отрасли. Это ничего не стоит для потребителя, они могут без проблем выбрать альтернативный вариант у

конкурента по похожей цене. Это в свою очередь, создает очень конкурентоспособную отрасль.

Вывод анализа пяти сил Портера: Высокая степень соперничества. Изучение объекта исследования – ООО «Мастер потолков» путем пяти сил Портера, помогают определить различную динамику действия рассматриваемых сил.

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

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

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

- агрессивная стратегия роста для реализации возможностей быстрого роста;

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

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

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

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

Многие из сегодняшних «дойных коров» вчера были «звездами». Они должны «дойтись» для выплаты дивидендов корпорацией и для финансирования новых предприятий: юных «звезд» и «диких кошек» с целью их превращения в «звезды».

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

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

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

Таблица 6 – Вычисление относительной доли рынка



Товар	Выручка, тыс. руб.		Объем продаж ключевого конкурента за 2020 г., тыс. руб.	Показатели	
	2019 г.	2020 г.		Темп роста рынка	Относительная доля рынка
профиля	520	525	624	101,0%	84,1%
фурнитура	627	729	805	116,3%	90,6%
стекла	805	950	900	118,0%	105,6%
потолки	954	926	835	97,1%	110,9%

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

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

Важный вопрос, который здесь предстоит решить, какие значения темпа прироста рынка и относительной доли рынка принять за центральные значения, делящие оси матрицы БКГ пополам? Стандартные значения следующие: для темпа роста рынка – 110%, для относительной доли рынка – 100%.

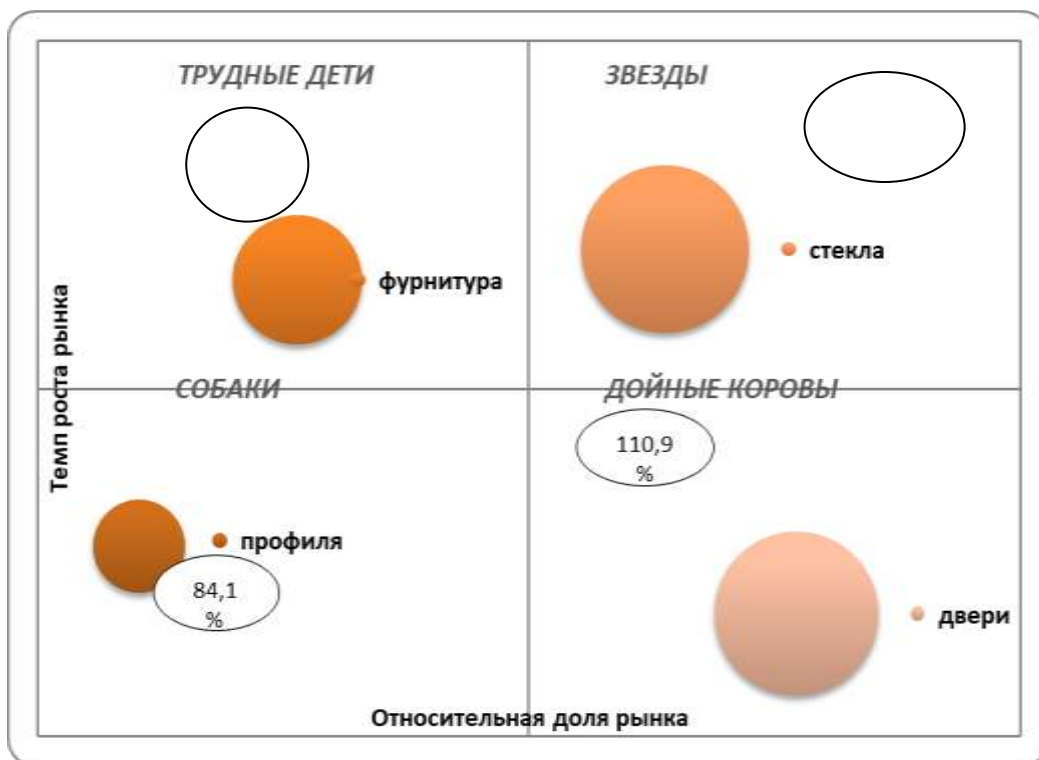


Рисунок 11 – Матрица «БКГ» относительно ООО «Мастер потолков» и конкурентов на рынке продукции для потолков

Звезды – сохранение лидирующих позиций;

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

Трудные дети – для перспективных продуктов инвестирование и развитие;

Собаки – прекращение их поддержки и/или уход с рынка (снятие с производства).

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

а) Товары, приносящие компании доход в настоящее время. Это «Дойные коровы» и «Звезды». Они приносят прибыль уже сегодня, прямо сейчас. Полученные от них денежные средства (в первую очередь от «Дойных коров») можно вкладывать в развитие компании.

б) Товары, которые обеспечат компании доход в будущем. Это перспективные «Трудные дети». В настоящее время они могут приносить очень маленький доход, не приносить его вовсе или даже быть убыточными

(из-за инвестиций в их развитие). Но в будущем, при благоприятных условиях, эти «Трудные дети» станут «Дойными коровами» или «Звездами» и начнут приносить хороший доход.

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

Таблица 7 – Ключевые факторы успеха. Конкурентный анализ.

Фактор	Вес	Корпорация потолков	Фабрика потолков	Эталон	Евролюкс	АРТ - ПЛАСТ	Город потолков	МАСТЕР ПОТОЛКОВ
Качество	0,15	10 (1,5)	8,1 (1,22)	9,2 (1,38)	8,5 (1,28)	7,4 (1,11)	8,1 (1,22)	8,2 (1,23)
Цена	0,12	7,2 (0,86)	8,4 (1)	7,1 (0,85)	6,2 (0,74)	6,3 (0,76)	8,5 (1,02)	8,1 (0,97)
Дизайн потолков	0,14	4,7 (0,66)	6,2 (0,87)	7,2 (1)	5,5 (0,77)	5,3 (0,42)	5,2 (0,73)	7,7 (1,08)
Имидж и репутация ТМ	0,13	8,3 (1,08)	7,1 (0,92)	7,2 (0,94)	6,5 (0,85)	8,1 (1,05)	7,7 (1)	8,5 (1,11)
Наличие налаженных каналов сбыта	0,14	9,5 (1,33)	9,1 (1,27)	10 (1,4)	8,3 (1,16)	7,7 (1,08)	7,9 (1,11)	8,5 (1,19)
Широта ассортимента	0,11	9,1(1)	9,5 (1,05)	9,4 (1,03)	6,5 (1,72)	7,1 (0,78)	6,8 (0,75)	7 (0,77)
Производственная база	0,11	6,1 (0,67)	6,9 (0,76)	6,8 (0,75)	5,9 (0,65)	5,1 (0,56)	5,3 (0,58)	6,4 (0,7)
Интеграция и диверсификация производства	0,1	3,5 (0,45)	5,8 (0,58)	5,6 (0,56)	4,1 (0,41)	4,11 (0,41)	4,6 (0,46)	5,9 (0,59)
Итого:	1	7,55	7,67	7,91	7,58	6,17	6,86	7,64

Взвешенная оценка ключевых факторов успеха показала, что наибольший балл (7,91) получила компания ООО «Эталон» (Таблица 7). ООО

«Мастер потолков» значительно отстает от конкурентов по таким факторам, как

- уникальность дизайна пиломатериалов;
- уровень интеграции и диверсификации.

Однако ООО «Мастер потолков» имеет сильные конкурентные преимущества по качеству продукции, превосходящей конкурентов, широкой сбытовой сети, а также имиджу и репутации торговой марки, что дает возможности роста и развития.

Следовательно, организация имеет достаточно сильную конкурентную позицию в отрасли. Однако, ввиду замедления темпов роста рынка, усиления конкурентной борьбы стратегия развития может оказаться недостаточно эффективной.

Большая часть конкурентов может предпринять попытки активного снижения цен, что ООО «Мастер потолков» не может позволить себе без потери качества.

Следовательно, придерживаясь стратегии развития рынка и продукта компании необходимо использовать преимущества торговой марки, репутации, налаженных каналов сбыта для решения стратегических проблем, возникающих во внешней среде. Однако компания не должна забывать о возможностях, так как они могут стать угрозой при использовании их конкурентом.

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

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

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

- стратегии (strategy);
- структуре (structure);
- принципах, позиции и философии (shared value);
- подходах к штабной деятельности и ее ориентации на персонал (staff);
- административной практике, процедурах ежедневной деятельности, включая систему вознаграждений, формальную и неформальную политику, разработку бюджетов, финансового управления и контроля (systems);
- организационного искусства, возможностей и отличительных преимуществ (skills);
- стиля руководства (style).

Наше предприятие является зрелым бизнесом с 200+ сотрудниками и с 50% долей рынка. Структура компании постепенно превратилась с тяжелой бюрократическую машину, возникли новые системы мотиваций сотрудников. Система ценностей компании тоже развивалась, и теперь ценными и значимыми являются энтузиазм и высокий профессионализм. Прежние ценности (доверие и командная работа) перестали быть актуальными из-за большого количества новых сотрудников. Анализируя сейчас наше предприятие, мы можем построить следующую модель:

Таблица 8 – Модель McKinsey 7S

Элемент 7S	Описание элемента	Противоречие
Стратегия	Постепенный охват рынка текущим ассортиментом (увеличение концентрации)	Да
Структура	Бюрократическая машина	Нет
Система управления	Система обработки заказов и работы с клиентами, контроль работы отделов, управление персоналом.	Да

Сумма навыков	Навыки, связанные с продажей услуг, хорошо выражены в компании. Недостает управленческих и аналитических навыков	Да
Состав работников	Высокое количество работников и сложные системы их мотивации.	Нет
Стиль взаимоотношений	Демократичный, частично хаотичный стиль управления.	Да
Система ценностей	Энтузиазм и высокий профессионализм	Да

Рассматривая много альтернатив, мы решили, что наилучшим образом соотносится с нашим предприятием только 2 элемента микросреды: бюрократическая структура (помогающая выстроить систему подчинения и ответственности) и состав работников (который нам позволяет достигать поставленных целей на высоком уровне). Но другие 5 элементов микросреды теперь, при стремительном расширении предприятия, противоречат друг другу.

После такого анализа мы обнаружили, что стратегия предприятия теперь не является жизнеспособной. Завоевав большую долю рынка, все сложнее становится ее захватывать. И на данный момент лучшей стратегией роста является внедрение новых продуктов и географическая экспансия. Мы также увидели, что предприятию не хватает системы стратегического планирования, системы сбора и анализа информации. Данные системы необходимы для удержания существующей доли рынка и для координации действий всего бизнеса. Стиль управления — новая проблема предприятия, руководство не имеет навыков управления большой организацией и поддерживает демократичный стиль управления, мешающий росту компании. Управленческие навыки должны быть незамедлительно внедрены в систему предприятия.

Мы показали упрощенную модель того, как необходимо работать с моделью McKinsey 7S. Модель достаточно проста, но на практике стоит

невероятных усилий собрать все 7 элементов гармонично, чтобы исключить внутренние противоречия в компании и отладить работу бизнес процессов до совершенства.

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

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

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

Структура персонала ООО «Мастер потолков» представлена на рисунке 12.

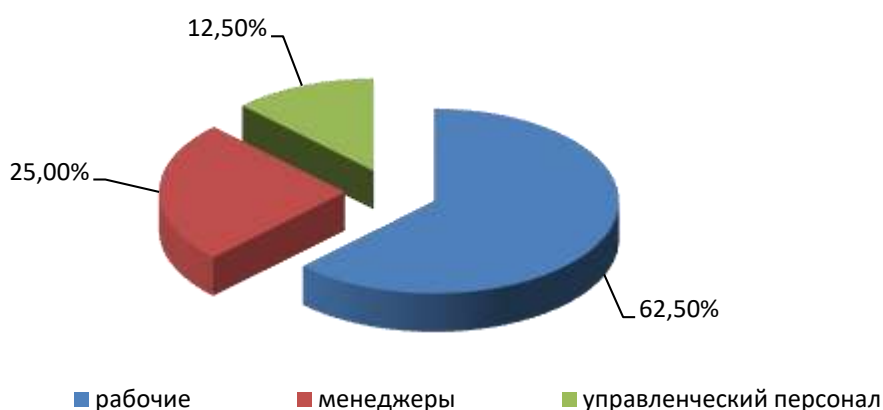


Рисунок 12 – Структура персонала ООО «Мастер потолков»

В структуре персонала наибольшая доля принадлежит рабочим (62,5%), доля управленческого персонала составляет всего 12,5%.

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

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

Работники производственных участков обеспечены обустроенными санитарно-бытовыми помещениями: санузлами, гардеробами и душевыми.

Все работники цеха обучены и аттестованы по вопросам охраны труда.

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

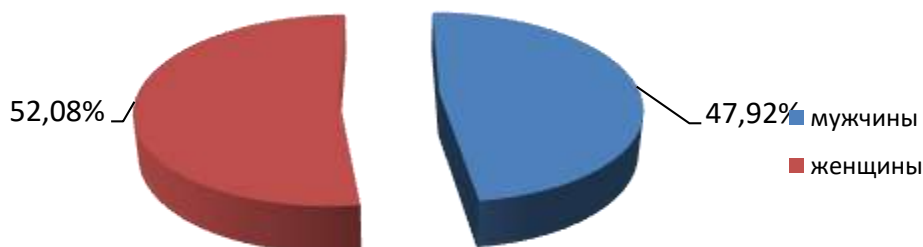


Рисунок 13 – Структура персонала ООО «Мастер потолков» по полу

На данный момент в ООО «Мастер потолков» работают 96 человек, из них 50 женщин, что составляет 52,8% от общей численности персонала.



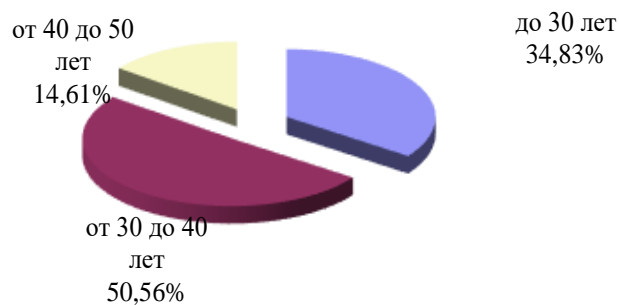


Рисунок 13 – Структура кадров ООО «Мастер потолков» по возрасту в 2021 году

Анализ возрастной структуры показал, что самую большую долю составляют работники, возраст которых 30-40 лет – 50,56 %.

Вторая по численности группа- это работники до 30 лет, их доля 34,83%.

Работники от 40 до 50 лет составили – 14,61 %.

Значительно сокращается доля работников свыше 40 - 50 лет, в основном это управленческий персонал – бухгалтер, зав. производством, старшие кладовщики и т.д.

Также следует отметить увеличение количества и доли работников более молодых возрастов, что объясняется политикой предприятия на омоложение кадров. Директор отдает предпочтение более молодому поколению на производстве, т.к. работа активная и энерго- затратная. В составе менеджеров главный критерий стрессоустойчивость и мобильность.

На предприятии ООО «Мастер потолков» уделяется большое внимание организации работы с молодежью, причем во внимании администрации не только производственные вопросы, но и культурно-досуговые. В коллективном договоре, принятом на предприятии, присутствует раздел «Работа с молодежью».

Работники среднего возраста составляют группу, которая обычно является самой высокопроизводительной на любом предприятии. На

предприятию ООО «Мастер потолков» эта группа по численности занимает первое место.

Анализ текучести кадров показал, что она самая высокая среди этой категории работников. Многие увольняющиеся отмечают, что, несмотря на высокий уровень заработной платы, труд на предприятии достаточно тяжелый, ненормированный график, особенно на производстве.

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

Таблица 9 – Структура персонала ООО «Мастер потолков» по уровню образования

Показатели	2020год		2021 год		Изменение в структуре
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	
1. Высшее	8	8,70	9	9,38	+0,68
2. Незаконченное высшее	2	2,18	1	1,04	-1,14
3. Среднее специальное	56	60,86	62	64,58	+3,72
4. Среднее общее	26	28,26	24	25	-3,26
Всего	92	100	96	100	-

Уровень образования персонала невысокий, значительную долю составляют работники, имеющие среднее образование.

Это объясняется тем, что значительную часть работников составляют рабочие.

Но следует отметить, что уровень образования в 2021 году выше, чем в 2020 году, но незначительно.

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

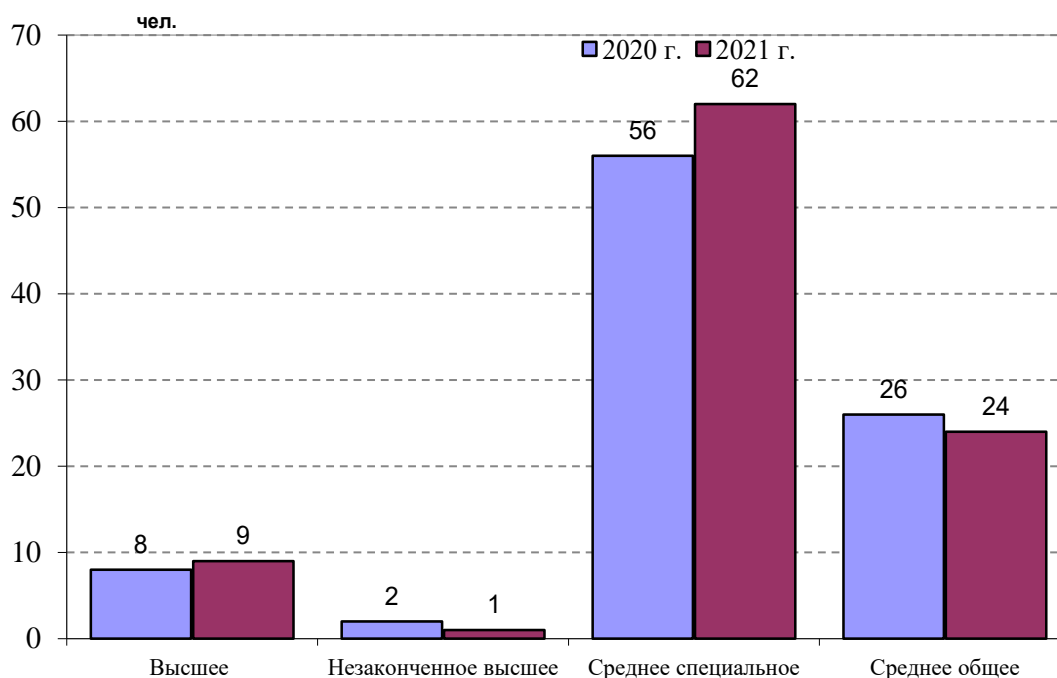


Рисунок 14 – Структура персонала ООО «Мастер потолков» по уровню образования

В настоящее время немногие работники учатся в высших учебных заведениях или техникумах, но руководство поддерживает стремление работников повысить свой образовательный уровень.

Характеристикой, определяющей состояние кадров, является стаж работы на предприятии. Анализ стажа работы работников ООО «Мастер потолков» показан в таблице 10 и на Рисунке 15.

Таблица 10 – Структура персонала ООО «Мастер потолков» по стажу работы

Показатели	2020 год		2021 год		Изменение в структуре
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	
1. До 1 года	32	34,78	24	25	-9,78
2. От 1 года до 5 лет	45	48,91	55	57,3	+8,39
3. От 5 до 10 лет	10	10,87	11	11,46	+0,59
4. Свыше 10 лет	5	5,44	6	6,24	+0,8
Всего	92	100	96	100	-

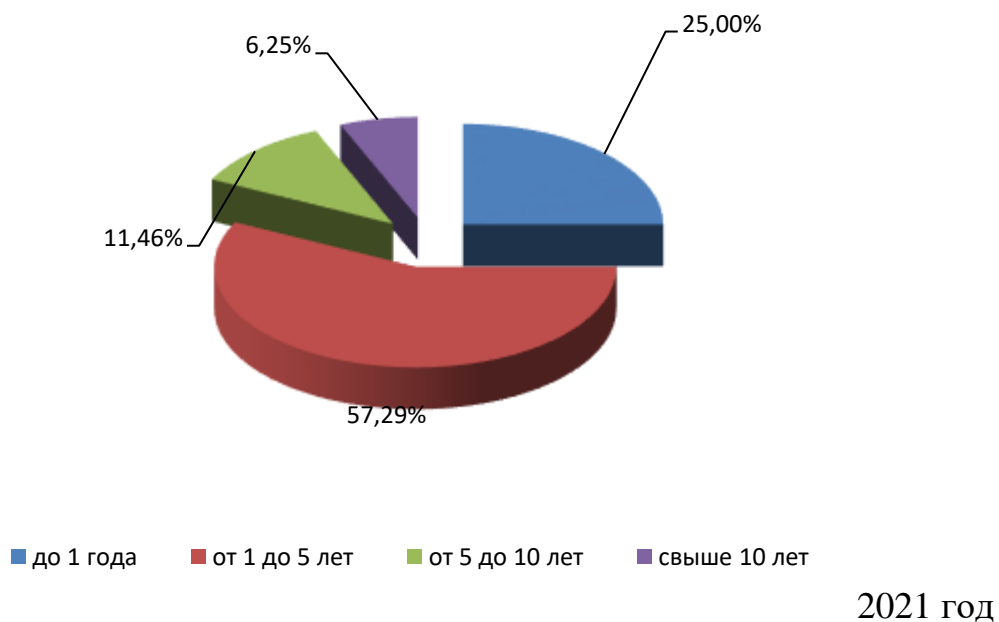
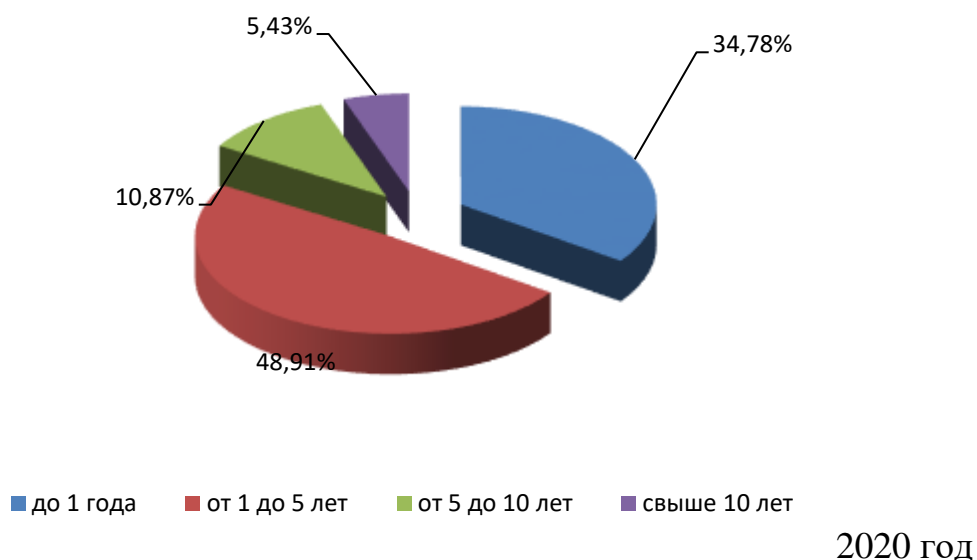


Рисунок 15 – Динамика структуры персонала ООО «Мастер потолков» по стажу работы

Анализ показал, что значительное число работников 57,3 % работает на предприятии от 1 года до 5 лет, но доля работников, проработавших менее года также значительна, что свидетельствует о значительном обновлении кадрового состава.

При этом следует сказать, что стаж работы в целом в 2021 году вырос, а

доля работников, проработавших незначительный срок сократилась.

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

В ООО «Мастер потолков» текучесть кадров достаточно высокая и наиболее значительная среди молодых работников (22,0%), имеющих небольшой стаж работы на предприятии. Молодые работники не всегда соответствуют требованиям, предъявляемым на предприятии к сотрудникам.

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

Средние зарплаты рабочих, менеджеров и управленческого персонала ООО «Мастер потолков» работников цеха представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Группировка работников по уровню зарплаты

Показатели	Численность со средней зарплатой					Итого
	20-23	23-29	29-35	35-40	45-60	
1.Количество человек, чел.	11	20	25	33	7	96
2. Середина интервала	21,5	26	32	37,5	52,5	
2.Удельный вес работников в группе, %	11,46	20,8	26,04	34,37	7,3	100%
	236,5	520	800	1237,5	367,5	32,94

Таким образом, средняя зарплата сотрудников в ООО «Мастер потолков» составляет 32940 рублей.

При этом около 12 % сотрудников имеют зарплату ниже 23 000 рублей.

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

Категория персонала	Число работников	Средняя зарплата	Число уволенных	Число принятых	Уровень текучести, %
1. Управленческий	12	48730	1	1	8,33
2. Менеджеры	24	33750	5	3	20,83
3. Рабочие	60	29420	15	18	25
Всего	96	32940	21	22	21,87

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

Потери от текучести в 2021 году составили:

- рабочих:  $29420 \cdot 12 \cdot 0,6 \cdot 15 = 3\,177\,360$  руб.

- менеджеры:  $33750 \cdot 12 \cdot 0,24 \cdot 5 = 486\,000$  руб.

- управленческого персонала:  $48730 \cdot 12 \cdot 0,12 \cdot 1 = 70\,171$  руб.

Таким образом, суммарные годовые потери от текучести персонала в ООО «Мастер потолков» составили:

$3177360 + 486000 + 70171 = 3\,733\,531$  руб.

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

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

Потери от текучести персонала в ООО «Мастер потолков» в 2021 году

составили 3 733 531 руб.

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

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

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

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

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

В современных организациях складывается комплексное понимание

кадровой политики: с одной стороны - как обеспечение всех участков производства рабочей силой, а с другой стороны - как создание мотивации работников на высокопроизводительный и эффективный труд.

Кадровая политика может быть пассивной, превентивной и активной.

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

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

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

Кадровая политика ООО «Мастер потолков» и ООО «Мастер потолков» является активной, так как на предприятии разработана и осуществляется кадровая стратегия, направленная на обеспечение предприятия кадрами высокой квалификации, формированию у работников чувства гордости и ответственности за предприятие.

Кадровую политику предприятия ООО «Мастер потолков» и ООО «Мастер потолков» нельзя назвать чисто открытой или закрытой. При наборе персонала достаточно большое количество работников набирается со стороны, как на низшие, так и на высшие должности. Преимущество имеют молодые работники, что не всегда оправдано. Обучение персонала проходит достаточно активно и осуществляется оно преимущественно на предприятии.

Кадровое планирование, будучи составной частью кадровой политики, является и частью планирования деятельности предприятия. Узловыми вопросами кадрового планирования являются определение потребности в кадрах, планирование источников пополнения кадров и планирование



издержек на содержание персонала.

Исходными данными для определения плановой численности рабочих предприятия и в том числе ООО «Мастер потолков», их профессионального и квалификационного состава являются производственная рекомендации и плановая норма выработки и норм обслуживания. Расчет ведется по группам работ.

Выявленная потребность сопоставляется с имеющимися кадровыми ресурсами организации. Если эти ресурсы недостаточны, то планируется пополнение кадров за счет внутренних и внешних источников. Каждый из этих источников имеет свои достоинства и недостатки.

Планирование кадровых расходов предполагает их деление на основные и дополнительные. К основным расходам относится оплата по результатам труда, это заработная плата, премия и отчисления в фонды социального страхования. К дополнительным - расходы на жилье, медицинское обслуживание, повышение квалификации.

На предприятии ООО «Мастер потолков» менеджер по персоналу определяет вакансии ООО «Мастер потолков» и оформляет их в форме заявки, в которой дается описание должности, требуемая квалификация, разряд и другие характеристики работы (Приложение 4). Данная заявка рассматривается отделом кадров и Дирекцией по персоналу. Отдел кадров определяет способы заполнения вакансий. Это может быть набор работников со стороны или внутренний перевод.

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

В ООО «Мастер потолков» набор работников идет постоянно, что связано с расширением производства, увольнением работников или другими причинами. На предприятии в основном нанимают работников со стороны, что часто приводит к ошибкам и является одной из причин значительной текучести кадров. В настоящее время в ООО «Мастер потолков» она составляет около 22,2 %, что выше среднего по предприятию (12%). Среди рабочих она еще выше. Достаточно высокий уровень текучести рабочих среди работников имеющих небольшой стаж работы на предприятии. Причинами увольнения рабочие называют тяжелые условия труда, строгий график работы, а также уровень заработной платы не соответствующий трудовым усилиям.

Отдел кадров знакомится с анкетой претендента и если он соответствует необходимым требованиям, то он приглашается на собеседование, где получают дополнительные сведения о претенденте, о его способностях и моральных качествах. Если кандидат претендует на руководящую должность, то при беседе присутствует психолог.

Собеседование не является идеальным методом личностной оценки претендента, поэтому оно дополняется другими методами. Если на работу принимается рабочий, то проводится квалификационное тестирование, которое позволяет определить уровень квалификации работника. Если кандидат претендует на руководящую должность, то его соответствие занимаемой должности определить гораздо сложнее. В этом случае на ООО «Мастер потолков» проводится не только квалификационное тестирование, но и психологическое.

Прием на работу заканчивается подписанием трудового договора.

При приеме на работу претендент проходит испытательный срок от 1 до 3 месяцев, длительность которого зависит от занимаемой должности.

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

которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

ООО «Мастер потолков» отличается достаточно высокой текучестью кадров и особенно она высокая среди молодых рабочих. В этих условиях возрастает роль адаптации, при этом повышенное внимание необходимо уделять первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой работе со стороны администрации организаций. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Следует сказать, что в ООО «Мастер потолков» наблюдается недостаточно отлаженная работа механизма управления процессом адаптации и особенно молодых рабочих. В качестве наставников за ними закрепляются более опытные работники. Но при этом их материальное поощрение незначительно.

Поэтому часто молодые работники предоставлены сами себе, период адаптации увеличивается, растет чувство неудовлетворенности. Кроме того, опытные работники не спешат делиться с ними своим мастерством, что характерно в настоящее время практически для всех отечественных предприятий.

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

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

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

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

Цель развития персонала - обеспечение организации хорошо подготовленными работниками для эффективной работы и реализации стратегического развития предприятия.

Управление развитием персонала реализуется в рамках двух основных направлений: обучение, планирование и развитие карьеры.

Следует различать три вида обучения:

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

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

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

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

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

Цели повышения квалификации, подготовки и переподготовки:

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

На предприятии ООО «Мастер потолков» постоянно присутствуют профессиональная подготовка кадров, повышение квалификации и переподготовка.

Для осуществления деятельности по подготовке и переподготовке кадров на предприятии существует отдел развития и подготовки кадров.

На основе текущих и перспективных планов предприятия, а также заявок подразделений отдел составляет план повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих, подготовки рабочих кадров.

В отделе совместно с линейными руководителями определяется вид необходимого обучения или повышения квалификации, число сотрудников, которые должны пройти обучение или повысить свою квалификацию.

На основе этих данных определяются необходимые затраты. Далее разрабатывается порядок и режим обучения работников и осуществляется контроль за качеством учебного процесса.

Характеристика видов обучения представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Характеристика видов обучения

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

На предприятии ООО «Мастер потолков», число работников повышающих свою квалификацию или проходящих переподготовку достаточно большое. На предприятии принята рекомендация, что каждый работник должен пройти обучение один раз в три года.

Анализ показал, что число обучившихся работников на предприятии достаточно велико, их число за три года увеличилось на 71 человека, доля выросла на 8,32 %. Достаточно большое число рабочих прошедших обучение.

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

Рабочие должности не предполагают значительного продвижения по служебной лестнице. В основном рабочие повышают свой квалификационный разряд. В ООО «Мастер потолков» велика доля рабочих, она составила в 2021 году 62,5 % (60 чел.).

По уровню образования персонал рабочих специальностей распределен, как представлено на рисунке 16.

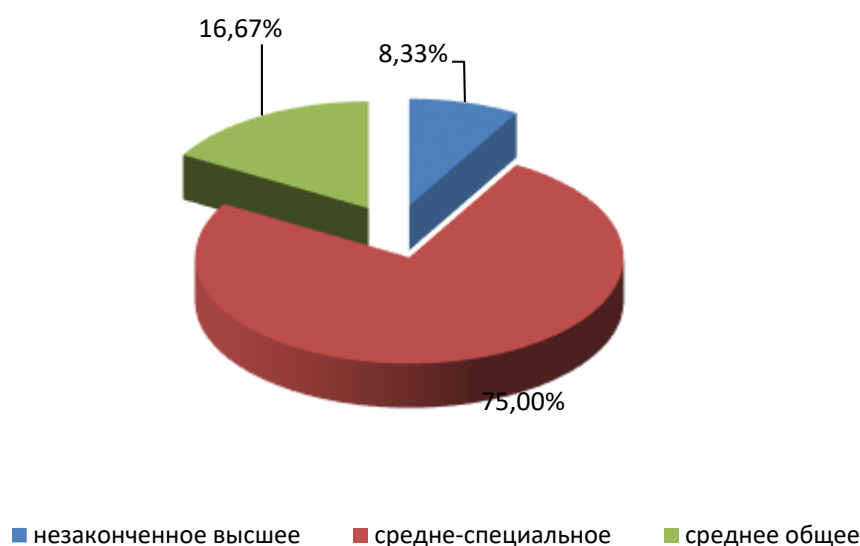


Рисунок 16 – Распределение рабочих ООО «Мастер потолков» по уровню образования

Данные диаграммы, показывают, у большинства рабочих среднее-специальное образование – 75 % и лишь 8,33% незаконченное высшее.

Важный момент, который должен решаться на предприятии - мотивация труда. Для этого необходимы знания в области психологии работы трудовых коллективов [17]. Работник, приходящий каждый день на работу и выполняющий определенные функции, - многогранная личность, его нельзя рассматривать только как рабочую силу.

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

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

нарушения дисциплины и увольнения.

Определить мотивационные составляющие производственного процесса ООО «Мастер потолков» можно путем их анкетирования. Проведение беседы целесообразно как средство получения дополнительной информации или уточнения тех или иных данных или моментов, полученных в результате анкетирования [16].

В анкетировании участвовало 62,5% рабочих (60 чел.). Для анкетирования была выбрана именно эта группа работников, так как число проблем в ней больше, чем в других группах работников цеха.

Выборка - та часть генеральной совокупности, которую мы непосредственно наблюдаем. Посредством изучения эмпирических закономерностей по выборочным данным делаются выводы относительно всей генеральной совокупности.

Выборка, естественно, должна быть репрезентативной, т. е. все эмпирические закономерности, полученные по ней, можно распространить и на всю генеральную совокупность.

В анкетировании участвовали рабочие мужчины и женщины из различных возрастных групп и имеющие разный уровень образования с учетом репрезентативности выборки.

Женщины – 28 чел. (46,66%); мужчины - 32 чел. (53,34%).

С учетом возрастных групп и уровня образования выборка имеет следующий вид:



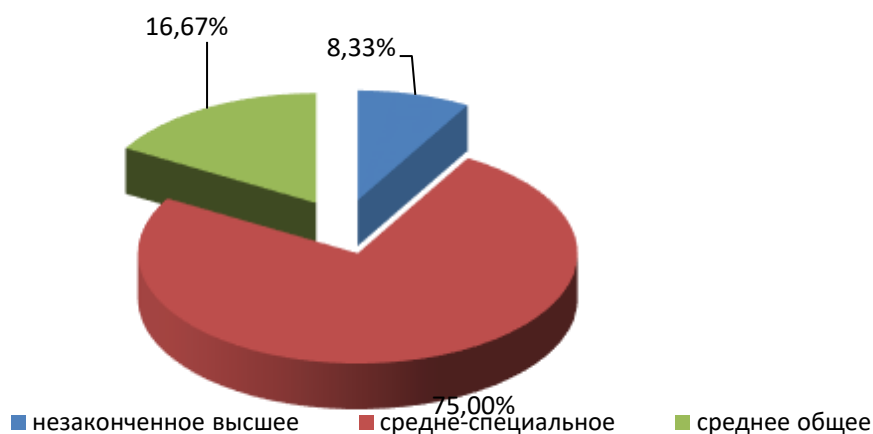
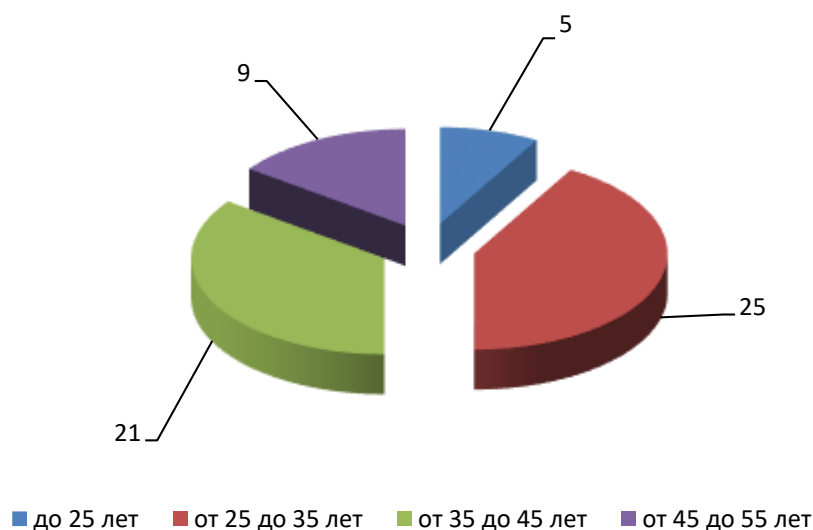


Рисунок 17 – Выборка рабочих для анкетирования с учетом возрастных групп и уровня образования (чел.)

Для анкетирования использовалась анкета, приведенная в Приложении 3. Для исследования удовлетворенности трудом использовался опросник, представленный на сайте market-journal [22], который специализируется на материалах по управлению персоналом.

Данный опросник позволяет оценить не только общую удовлетворенность персонала своим трудом, но и ее составляющие.

Результаты анкетирования в ООО «Мастер потолков» приведены в таблице 14.

Таблица 14 – Результаты анкетирования

Мотивирующие факторы	Средний уровень оценки
Организация труда	2,99
Содержание работы, которую приходится Вам выполнять	2,79
Санитарно-гигиенические условия труда	2,74
Уровень заработной платы	2,64
Система премирования	2,76
Отношения в коллективе	2,83
Отношения с руководством	2,99
Отношения администрации к запросам работников	3,03
Перспективы роста	3,00
Объективность оценки работы руководством	2,87
Возможность обучения и повышения квалификации	3,64
Степень своей информированности о положении дел в компании и перспективах его развития	2,86
Степень обеспеченности всем необходимым для работы	2,83
Решение социальных вопросов	2,49

5 - высокая оценка, 4 - хорошая оценка, 3 - средняя оценка, 2 - плохая оценка, 1 - очень плохая оценка

Результаты анкетирования работников показали, что практически по всем ответам получены средние результаты. Результаты ответов варьируют от 3,64 до 2,49 баллов. Наиболее высоко оценили работники возможность повышения своей квалификации - средний балл 3,64 (Рисунок 18).

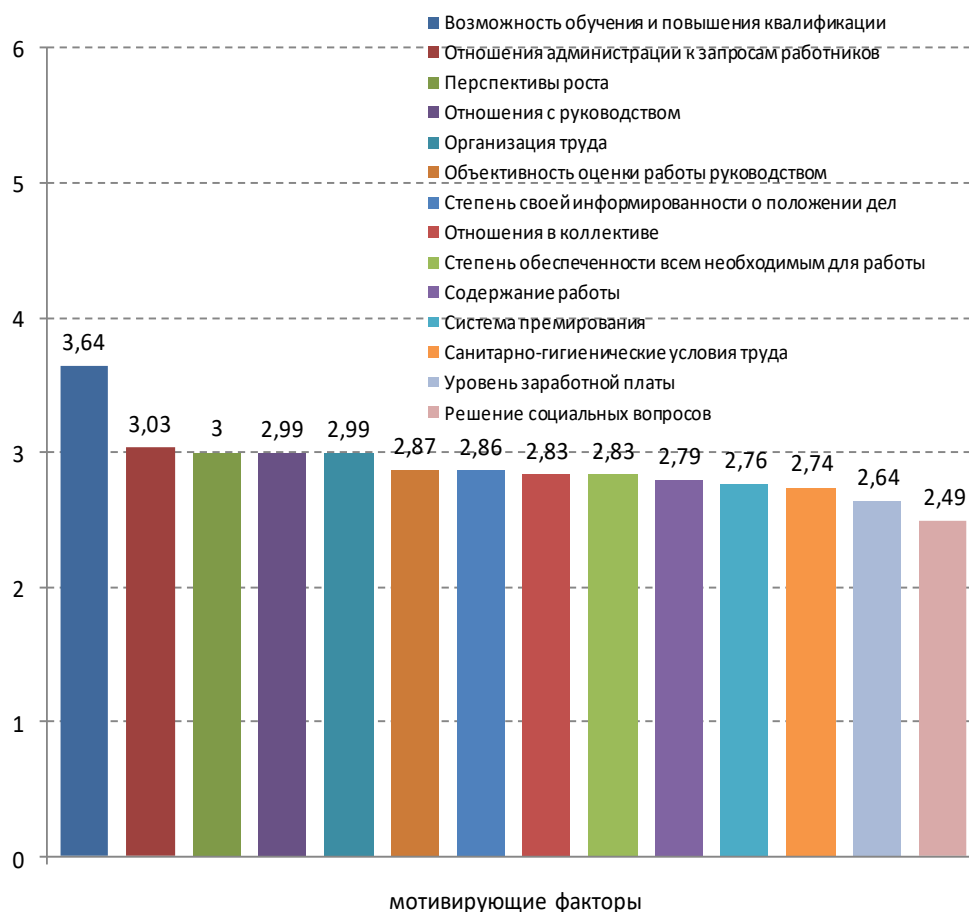


Рисунок 18 – Распределение мотивирующих факторов по уровню значимости

Наименьшее удовлетворение рабочие испытывают от решения социальных вопросов (2,49 балла) и уровня заработной платы (2,64 балла), учитывая условия труда ее нельзя считать высокой.

На предприятии социальные проблемы решаются плохо, но это характерно не только для предприятия ООО «Мастер потолков», но и почти для всех унитарных предприятий в России. Также не совсем устраивает работников система премирования и санитарно-гигиенические условия труда. По данным анкетирования средний балл по данным мотивирующим факторам составляет соответственно 2,74 и 2,76 баллов.

Средний балл 2,83 свидетельствует, что рабочих не устраивают отношения в коллективе, то есть администрация завода и в том числе ООО

«Мастер потолков» основное внимание уделяет производственным вопросам, а не налаживанию межличностных отношений, которые формируют социально-психологический климат в коллективе. В коллективе часто возникают конфликты, которые негативно влияют на процесс производства.

В ООО «Мастер потолков» хорошо налажена система обучения работников, почти 30 % работников производства в 2020 – 2021 годах прошли обучение. Но при этом в производстве отсутствует ясная и отлаженная система продвижения работников. По результатам анкетирования такой мотивирующий фактор, как перспективы карьерного роста получил всего 2,83 балла. Часто на руководящие должности принимаются работники со стороны, а не выдвигаются среди работников предприятия, что негативно влияет на создание системы заинтересованности и снижает общие результаты деятельности, а также приводит к увеличению текучести кадров.

Анализ системы управления персоналом ООО «Мастер потолков» показал ряд недостатков, которые снижают удовлетворенность работников работой и часто являются причиной их принятия решения об увольнении. Вопросы кадрового планирования, отбора, оценки, профессиональной ориентации и адаптации на предприятия решаются не в полном объеме. Также не уделяется внимания процессу формирования коллектива, причиной этого являются частые конфликты в организации.

Анкетирование, определившее удовлетворенность работников трудом, показал, что значительное число работников испытывают неудовлетворенность отношениями между сотрудниками (2,83 балла). Именно поэтому при приеме на работу нового сотрудника первым шагом в рамках мотивационной работы должно быть его ознакомление с компанией, историей ее создания, основными сферами деятельности, структурами, целями и задачами, принципами существования, кодексом поведения и организационной культурой предприятия.

Кроме того, каждый сотрудник должен регулярно получать информацию о ситуации на предприятии и всех происходящих изменениях.

Анкетирование показало, что этим мотивирующим фактором удовлетворены далеко не все рабочие (2,86 баллов). А ведь этот фактор служит удовлетворению таких важнейших потребностей человека, как потребности в безопасности, сопричастности, информации и соучастии.

Таким образом, анализ выявил как достоинства, так и недостатки действующей системы управления персоналом, которые оказывают существенное влияние на уровень текучести. При отлаженной системе набора и отбора персонала, слабым участком работы кадровой службы является адаптация работников и особенно рабочих.

Анализ текучести кадров в ООО «Мастер потолков», представленный во данном параграфе выпускной квалификационной работы, позволяет сделать следующие выводы:

1. Является самостоятельным предприятием ООО «Мастер потолков» и относится к крупному предприятию по критерию численности.

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

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

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

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

удовлетворенности работой.

5. В ООО «Мастер потолков» набор работников идет постоянно, что связано с расширением производства, увольнением работников или другими причинами. На предприятии в основном нанимают работников со стороны, что часто приводит к ошибкам и является одной из причин значительной текучести кадров.

6. В настоящее время в ООО «Мастер потолков» текучесть составляет около 21,87 %, что выше среднего по предприятию (12,0%). Среди рабочих и менеджеров, она еще выше и составляет соответственно 25 % и 20,83%. Причинами увольнения рабочие называют тяжелые условия труда, ненормированный график работы, а также уровень заработной платы не соответствующий трудовым усилиям.

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

8. В тройку приоритетов факторов, влияющих на принятие решения об увольнении работников ООО «Мастер потолков», 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.

## **2.2. Рекомендации по управлению текучестью персонала в обществе с ограниченной ответственностью «Мастер потолков»**

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

ООО «Мастер потолков» отличается достаточно высокой текучестью кадров и особенно она высокая среди молодых рабочих.

Исходя из этого нами предлагается рекомендации по управлению текучестью персонала в обществе с ограниченной ответственностью «Мастер потолков».

Рекомендации базируется на трех элементах: адаптация персонала, материальная и нематериальная мотивация персонала и организация системы повышения квалификации монтажников по монтажу подвесных потолков.

**Рекомендация 1. Предлагается разработать в ООО «Мастер потолков» Положение об адаптации новых сотрудников.**

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

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

Потребности побуждают людей выбирать способ их удовлетворения в соответствии с критерием эффективности, это - максимальное удовлетворение при минимальных затратах. С этих позиций работник подходит к выбору сферы своей трудовой деятельности, того предприятия, на котором ему

предстоит трудиться. Он соизмеряет свои первоочередные потребности по степени насыщенности и сопоставляет их с позицией предприятия по удовлетворению материальных, социальных и духовных потребностей своих работников. Происходит сопряжение целей предприятия и целей самого работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, т.е. мотивация. Под мотивацией понимается желание людей проявлять усилия для достижения целей организации, что позволяет удовлетворять их собственные индивидуальные потребности. Именно поэтому при приеме на работу нового сотрудника первым шагом в рамках мотивационной работы должно быть его ознакомление с компанией, историей ее создания, основными сферами деятельности, структурами, целями и задачами, принципами существования, кодексом поведения и организационной культурой предприятия. Кроме того, каждый сотрудник должен регулярно получать информацию о ситуации на предприятии и всех происходящих изменениях. Это служит удовлетворению таких важнейших потребностей человека, как потребности в безопасности, сопричастности, информации и соучастии.

В ООО «Мастер потолков» набор работников идет постоянно, что связано с расширением производства, увольнением работников или другими причинами. На предприятии в основном нанимают работников со стороны, что часто приводит к ошибкам и является одной из причин значительной текучести кадров.

В настоящее время в ООО «Мастер потолков» она составляет в среднем 21,87%, что выше среднего по предприятию. Среди рабочих она еще выше. Достаточно высокий уровень текучести рабочих среди работников имеющих небольшой стаж работы на предприятии. Причинами увольнения рабочие называют тяжелые условия труда, ненормированный график работы, а также уровень заработной платы не соответствующий трудовым усилиям.

Для привлечения трудовых кадров на предприятии рекомендуется использовать кадровые агентства.

После этого отдел кадров должен ознакомиться с анкетой претендента и



если он соответствует необходимым требованиям, то он приглашается на собеседование, где получают дополнительные сведения о претенденте, о его способностях и моральных качествах. Если кандидат претендует на руководящую должность, то при беседе присутствует директор.

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

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

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

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

Адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление

таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд [24].

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

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

- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;

- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Этот механизм предусматривает решение трех важнейших проблем:

- структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией;

- организации технологии процесса адаптации;

- организации информационного обеспечения процесса адаптации.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

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

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

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

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

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

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

Необходимо не только ознакомить работника с предприятием в целом, но и в первую очередь с его рабочим местом и теми работниками, с которыми ему непосредственно придется работать. Линейный руководитель совместно с работником, организующим и обеспечивающим адаптацию, организует рабочее место нового работника и обеспечивает всем необходимым, готовит программу адаптации, расписание и перечень проверочных операций, назначает наставника, руководит адаптационным процессом, обеспечивает все необходимые знания и информацию, пересматривает процесс адаптации работника и принимает решение о результатах испытательного срока. Все это сделает процесс адаптации, приспособления вновь принятых работников к предприятию более коротким и безболезненным.

Также было отмечено, что при наборе работников основное внимание уделяется его знаниям, опыту, стажу работы. Но при этом практически не

учитываются моральные и прочие качества человека. Также было отмечено, что в коллективе часто бывают конфликты, как между отдельными работниками, так и между группами работников.

Таким образом, можно сказать, что ООО «Мастер потолков» недостаточно уделяется внимания созданию благоприятного психологического климата в коллективе, что является необходимым условием эффективной совместной деятельности работников, которое предполагает совместимость, сработанность и нормальный характер межличностных отношений.

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

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

При проведении исследования персонала ООО «Мастер потолков» сотрудниками было отмечен такой негативный фактор, как плохая возможность продвижения по службе и недостаточная оценка трудового вклада сотрудников. Число рабочих перешедших на должности руководителей невелико. Администрация чаще прибегает к найму новых работников со стороны. Поэтому те работники, мотивирующим фактором работы которых

является профессиональный рост, не могут удовлетворить эту потребность и увольняются.

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

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

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

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

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

2. Отношение к труду - чувство личной ответственности за порученное

дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими.

3. Уровень знаний - наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; общая эрудиция.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Для повышения мотивации труда в ООО «Мастер потолков» могут использоваться параллельно как материальное, так и моральное стимулирование.

А. Система материального стимулирования может включать:

1. Повышение уровня постоянной части заработной платы обеспечит уверенность в завтрашнем дне, стабильность работы.
2. Повышение уровня дополнительных премиальных выплат:
  - Введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемый в процентах от стоимости реализованной продукции – для сотрудников, способных влиять на объем продаж;
  - Ежемесячная выплата премий лучшим работникам производства по количеству выкроенных и загарпуненных потолков.
  - Выплата ежеквартальных премий за отсутствие сбоев в работе и т.д.;
  - Единовременные выплаты за участие в развитии организации (предложения по внедрению новых систем учета, планирования и т.п.).
  - Выплата бонусов – годовых вознаграждений по результатам работы,

с учетом изменения объема продаж.

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

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

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

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

- Предоставление возможности хорошо проявившим себя в результатах работы сотрудникам возможность дополнительного обучения, повышения квалификации, выплата стипендий «Отличникам».

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

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

В. Положение об адаптации новых сотрудников в ООО «Мастер потолков».

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

Новым работникам нужны знания о месте - функциональных обязанностях и требованиях к выполняемой работе, коллективе - то есть



людях, окружающих работника, с которыми он будет вступать в контакт в повседневных делах, политике - то есть задачах компании и ожиданиях ее работников, и продукте - то есть товаре или комплексе услуг, с которыми компания выходит на рынок.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

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

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

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

### **Рекомендация 3. Внедрение системы обучения персонала предприятия по аспектам монтажа подвесных потолков и их обслуживанию, предназначенной для разного уровня работников.**

Рекомендации «Новичок» не требует наличия у слушателя начальных знаний и опыта установки НП. Необходимы только начальные навыки: умение работать с перфоратором и шуруповертом.

«Новичок» включает в себя:

Базовые понятия о натяжных потолках;

Комплектация НП;

Обзор необходимого инструмента и оборудования;

Правила и принципы проведения точных замеров;

Как рассчитать стоимость натяжных потолков;

Работа с газовым оборудованием;

Все о полном цикле монтажных работ, включая подготовительные этапы:

Монтаж профиля;  
Натяжка полотна ПВХ в гарпунной системе;  
Крепление полотна на тканевой основе;  
Обход труб, вытяжек;  
Установка вставки;  
Монтаж люстр и светильников.

Особенности применения светильников;  
Как слить воду с натяжного потолка.

Продолжительность курса Новичок: 3 дня по 4 часа - 12 часов.

Курсы «Профи» не является базовым, необходимо наличие у слушателей начальных знаний и опыта по установке натяжных потолков.

Рекомендации содержит как теоретические, так и практические занятия.

«Профи 1» включает в себя:

Техника замеров НП сложной конфигурации;

Установка двухуровневых конструкций для пленки ПВХ, натяжка полотна. Нестандартные решения;

Монтаж двухуровневых систем для полотен из ткани;

Специфика подсоединения светодиодных лент. Особенности RGB, RGBW подсветки. Подключение длинных участков, расчет мощности.

Продолжительность курса 4 часа – один день.

«Профи 2» включает в себя:

Установка двухуровневых конструкций с прямыми углами: внутренними и внешними. Как натягивать в них полотно;

Специфика подсоединения светодиодных лент. Особенности RGB, RGBW подсветки. Подключение длинных участков, расчет мощности.

Продолжительность курса 4 часа – один день.

«Профи 3» включает в себя:

Монтаж контурного профиля с подсветкой. Парящие конструкции;

Специфика монтажа световых линий, световых панелей, коробов.

Специфика подсоединения светодиодных лент. Особенности RGB,

RGBW подсветки. Подключение длинных участков, расчет мощности.

Продолжительность курса 4 часа – один день.

Максимальное количество обучающихся в группе – четыре человека.

Таким образом, рекомендованные в работе мероприятия по улучшению кадровой политики, позволят, повысить удовлетворенность сотрудников работой, снизить текучесть кадров.

Поэтому для снижения текучести кадров в ООО «Мастер потолков» рекомендуются следующие мероприятия, представленные в таблице 15.

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

Мероприятия	Ответственный	Сроки выполнения
1. Разработка системы материального стимулирования	Отдел труда и заработной платы	03.2022-06. 2022
2. Разработка системы «моральных» стимулов	Отдел развития и подготовки персонала	03. 2022-06. 2022
3. Положение об адаптации новых сотрудников в ООО «Мастер потолков»	Начальник цеха, линейные руководители	03. 2022-06. 2022

#### **Оценка экономической эффективности мероприятий, направленных на снижение текучести в ООО «Мастер потолков»**

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

- 1) неконкурентоспособные ставки оплаты;
- 2) несправедливая структура оплаты;
- 3) плохие условия труда;
- 4) отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;
- 5) неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;

б) неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией);

Неудовлетворенность заработной платой персонала - один из самых существенных мотивов текучести всех групп персонала ООО «Мастер потолков».

Неудовлетворенность работников ООО «Мастер потолков» материальным стимулированием усиливается тем, что отсутствует финансовая прозрачность в организации. Многие работники просто не доверяют руководителям, считая, что предлагаемые им зарплатные схемы далеки от истинных финансовых возможностей организаций, а все новации они расценивают не иначе как попытку «выжать» их по максимуму при минимальной компенсации.

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

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

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

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

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

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

$$П_о = З_о * Д_и * К_и \quad (18)$$

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

сотрудников;

$Z_o$  - затраты на обучение и переобучение;

$D_{и}$  - доля излишнего оборота, текучести;

$K_{и}$  - коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.

2) Затраты по проведению набора персонала в результате текучести:

$$Z_{орг} = (Z_{н} * D_{т}) * Ч_{изм} \quad (19)$$

где  $Z_{н}$  - затраты на набор;

$Ч_{изм.}$  - изменение численности работников;

$D_{т.}$  - доля текучести.

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

До внедрения мероприятий по материальному стимулированию годовой ФОТ рабочих ООО «Мастер потолков» составил:

$$29420 * 12 * 60 = 21\,182\,400 \text{ руб.}$$

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

$$(29420 + 5,0\%) * 12 * 60 = 30891 * 12 * 60 = 22\,241\,520 \text{ руб.}$$

$$22\,241\,520 - 21\,182\,400 = 1\,059\,120 \text{ руб.}$$

С учетом снижения текучести рабочих до среднего по предприятию, число уволившихся рабочих должно снизиться до 7 чел. ( $60 * 0,12$ ). Тогда потери от увольнения рабочих уменьшатся на сумму:

$$29420 * 12 * (15 - 7) * 0,6 = 1\,694\,592 \text{ руб.}$$

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

В 2021 году 30% работников прошли обучение:

$$96 \text{ чел.} * 0,30 = 28 \text{ чел.}$$

Указанные расчеты говорят о положительной эффективности

разработанной программы.

При снижении текучести персонала хотя бы до среднего значения по ООО «Мастер потолков» в 12%, снижение затрат на обучение составит:

$$П_0 = 28 * [(14,0 + 18,0) / 2] * (0,25 - 0,12) = 58240 \text{ руб.}$$

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

$$З_{орг} = 22 * 0,12 * 96 = 253\,440 \text{ руб.}$$

$$\Xi = 1\,694\,592 + 58240 + 253\,440 = 2\,006\,272 \text{ руб.}$$

Годовой эффект от мероприятий по снижению текучести кадров ООО «Мастер потолков» составит:

$$2\,006\,272 - 1\,059\,120 = +947\,152 \text{ руб.}$$

Таким образом, рекомендованные в работе мероприятия по улучшению системы материального стимулирования и внедрения программы адаптации, позволят повысить удовлетворенность сотрудников работой, снизить текучесть кадров и повысить их потенциал, а также получить экономический эффект в сумме + 947 152 руб.

## Выводы по 2 главе

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

1. 1. Является самостоятельным предприятием ООО «Мастер потолков» и относится к крупному предприятию по критерию численности.

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

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

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

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

5. В ООО «Мастер потолков» набор работников идет постоянно, что связано с расширением производства, увольнением работников или другими причинами. На предприятии в основном нанимают работников со стороны, что часто приводит к ошибкам и является одной из причин значительной текучести кадров.

6. В настоящее время в ООО «Мастер потолков» текучесть составляет около 21,87 %, что выше среднего по предприятию (12,0%). Среди рабочих

она еще выше и составляет соответственно 25%. Причинами увольнения рабочие называют тяжелые условия труда, ненормированный график работы, а также уровень заработной платы не соответствующий трудовым усилиям.

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

8. В тройку приоритетов факторов, влияющих на принятие решения об увольнении работников ООО «Мастер потолков», 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



## Заключение

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

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

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

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

Однако последствия текучести зависят как от ее количественного размера, так и от качественного состава уволившихся (уволенных) сотрудников 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

текучности кадров в ООО «Мастер потолков». ООО «Мастер потолков» является самостоятельным и относится к крупному предприятию по критерию численности.

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

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

В ООО «Мастер потолков» текучесть кадров достаточно высокая (21,87), что выше среднего по предприятию (12,0%). Наиболее значителен уровень текучести среди рабочих (25%), имеющих небольшой стаж работы на предприятии. Это объясняется тем, что молодые работники не всегда соответствуют требованиям, предъявляемым на предприятии к сотрудникам.

Причинами увольнения рабочие называют тяжелые условия труда, строгий график работы, а также уровень заработной платы не соответствующий трудовым усилиям.

Расчеты показали, что потери от текучести персонала в ООО «Мастер потолков» в 2021 году составили 3 733 531 руб.

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

Анкетирование показало, что в тройку приоритетов факторов, влияющих на принятие решения об увольнении работников ООО «Мастер потолков», 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.

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

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

Неудовлетворенность заработной платой персонала - один из самых существенных мотивов текучести всех групп персонала ООО «Мастер потолков». Поэтому во второй главе дипломного проекта для повышения мотивации труда в ООО «Мастер потолков» были предложены мероприятия, направленные на материальное и моральное стимулирование, а также разработка программы адаптации.

Расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий по снижению текучести кадров на основе системы материального стимулирования показал, что создание дополнительного фонда материального стимулирования для рабочих в 5 % от фонда оплаты труда (1 059 120 руб.) приведет к снижению текучести до уровня в 12,0%.

С учетом снижения текучести рабочих до среднего по предприятию, число уволившихся рабочих должно снизиться, что приведет к снижению потерь от увольнения рабочих на сумму 1 694 592 руб.

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

Таким образом, рекомендованные в работе мероприятия по улучшению

системы материального стимулирования и внедрения программы адаптации, позволят повысить удовлетворенность сотрудников работой, снизить текучесть кадров и повысить их потенциал, а также получить экономический эффект в сумме: + 947 152 руб.

## Список использованных источников

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

14. Каменипера, С.Е. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий [Текст]: Учебник для вузов. - М.: Высшая школа. - 2015. - 613с.
15. Кибанов, А. Покидая прежнее место работы [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2020. - № 3.
16. Кибанов, А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Реламентация труда [Текст] - М.: ПРИОР, 2019
17. Климов, Е.А. Введение в психологию труда [Текст] – М.: ЮНИТИ, 2017.
18. Коробейников, О.П., Хавин Д.В., Ноздрин В.В. Экономика предприятия [Текст]: Учебное пособие. - Нижний Новгород, 2003.
19. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала [Текст] - М.: Дело, 2019.
20. Наследов, А.Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных [Текст] - СПб.: Речь, 2016.
21. Никифорова, Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании [Текст] // Кадровое дело. 2017. - № 2.
22. Опросник для исследования удовлетворенности трудом [Электронный ресурс] - <http://www.market-journal.com/psihupravlenie/112.html>
23. Официальный сайт Министерства экономического развития инвестиций и торговли самарской области [Электронный ресурс] - <http://www.economy.samregion.ru/>
24. Перцова Н. Как управлять текучестью персонала [Текст] // Секрет фирмы. 2020. - № 9.
25. Попазова, О.А. Экономика труда [Текст] – СПб.: Вектор, 2005. – 192 с.
26. Проблема текучести кадров и пути её решения [Электронный ресурс] - <http://www.job.ws/articles/tekuchest.html>, 16.07.2020.
27. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] – М.: Аспект-Пресс, 2000.- с. 172
28. Пустынникова, Ю. Почему уходят квалифицированные сотрудники

и руководители? [Текст] //Кадровый менеджмент. – 2005. - № 1.

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

30. Ребрин, Ю. И. Основы экономики и управления производством [Текст] - Таганрог: ТРТУ, 2002. - 516с.

31. Ремизов, Н.Д. Менеджмент персонала предприятия [Текст] – М.: Дело 2005.

32. Рубцов, Л. Уровень оплаты труда и текучесть кадров: зависимость обратная [Текст] / Л. Рубцов, В. Гагаринов // ЧТ. – 2002. - №7.

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

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

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

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

37. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом [Текст] // Кадры, персонал. - 2005. - № 6.

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

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

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

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

42. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики [Текст] / под ред. Марра, - М.: ЮНИТИ, 2017.

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



**ФОРМА ЗАЯВКИ**

на подбор кандидатов на имеющиеся вакансии

Подразделение \_\_\_\_\_

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

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

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

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

Оплата труда \_\_\_\_\_

Желательные деловые и личностные качества работника \_\_\_\_\_

Примечания \_\_\_\_\_

Начальник подразделения

Должность \_\_\_\_\_

ФИО \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_



Организационная структура ООО «Мастер потолков»

## Приложение 3

### 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.

№	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

---

---

---

---

## Приложение 4

### АНКЕТА

претендента на должность

---

(наименование должности)

1. Фамилия, имя отчество \_\_\_\_\_

2. Год и место рождения \_\_\_\_\_

3. Домашний адрес и телефон \_\_\_\_\_

4. Образование (учебное заведение, специальность, год окончания)

---

5. Специальность

---

6. Общий стаж работы

---

7. Стаж работы по специальности (3 последних рабочих места)

---

8. Иностранный язык

---

(свободно, со словарем)

9. Практика работы на компьютере

---

10. Наличие водительских прав

---

11. Семейное положение, дети \_\_\_\_\_

12. Дополнительные сведения о себе (увлечения, черты характера и др.)

---

13. Контактный телефон \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_ « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.