



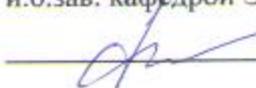
МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

УПРАВЛЕНИЕ ДОБРОВОЛЬНОЙ ТЕКУЧЕСТЬЮ РАБОЧЕЙ СИЛЫ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

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

Проверка на объем заимствований:
56,33 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите
«Р» среды 2024 г.
и.о.зав. кафедрой Э, УиП

 Корнеев Д.Н

Выполнила:
Студент(ка) группы ЗФ-409-114-3-1
Климов Андрей Евгеньевич

Научный руководитель:
Кандидат технических наук, доцент
Плужникова И.И.



СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМЫ ИЗУЧЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ, ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ.....	5
1.1. Текучесть кадров: сущность и проблемы изучения	5
1.2. Методы снижения уровня текучести кадров.....	10
1.3. Определение величины ущерба от текучести кадров	14
Выводы по первой главе.....	22
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕКУЧЕСТИ И ЗАКРЕПЛЕНИЯ КАДРОВ В ООО «МАГДОМСТРОЙ».....	23
2.1. Краткая характеристика организации ООО «МагДомСтрой»	23
2.2. Анализ существующей программы по сокращению текучести кадров в ООО «МагДомСтрой».....	32
2.3. Разработка рекомендаций по снижению текучести кадров в ООО «МагДомСтрой»	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	50
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	53
ПРИЛОЖЕНИЕ	57

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной для исследования темы заключается в том, что управление текучестью кадров является одной из важнейших функций кадрового менеджмента, так как человек был, и остается основной производительной, творческой силой, несмотря на все достижения в области механизации и автоматизации.

Главным элементом любой организации являются ее сотрудники. Именно персонал в наибольшей степени определяет различие между организациями. Производительность труда в организации, которая эффективно использует своих сотрудников, может превышать в десятки и более раз производительность труда в организации, не уделяющей внимание эффективности использования человеческих ресурсов.

Одним из необходимых условий претворения подобного отношения к персоналу и гарантии того, что с людьми обращаются в соответствии с декларируемыми организацией ценностями, является четкая формулировка кадровой политики организации. Она образует базис для формирования системы работы с людьми при рассмотрении различных аспектов управления человеческими ресурсами и служит отправной точкой для менеджеров при принятии конкретных решений в отношении сотрудников.

Управление персоналом является одной из важнейших функций кадрового менеджмента, так как человек был, и остается основной производительной, творческой силой, несмотря на все достижения в области механизации и автоматизации. В условиях современного сложного производства роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования.

Высокий уровень текучести кадров является причиной экономических потерь организации. Так же он оказывает негативное влияние на моральное состояние оставшихся работников, трудовую мотивацию и преданность компании. При увольнении сотрудников

разрушаются сложившиеся связи в коллективе, это может привести к тому, что текучесть кадров на предприятии обретет лавинообразный характер. Случается и так, что из компании уходят целыми отделами. Таким образом, текучесть кадров снижает эффективность работы сотрудников и отрицательно влияет на корпоративную культуру.

Сегодня текучесть кадров – одна из основных проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. Для всех организаций управление людьми имеет большое значение. Без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Отсюда, управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших вопросов.

Цель выпускной квалификационной работы – исследовать вопрос текучести кадров и разработать на предприятии мероприятия по совершенствованию работы по сокращению текучести и закреплению кадров.

Для достижения поставленной цели требуется решение следующих **задач**:

1. Изучить сущность процесса текучести кадров на предприятии и возможные подходы к управлению текучестью.
2. Дать краткую характеристику ООО «МагДомСтрой».
3. Проанализировать причины и последствия текучести кадров в ООО «МагДомСтрой».
4. Разработать мероприятия по совершенствованию работы по сокращению текучести и закреплению кадров в ООО «МагДомСтрой».

Объектом исследования является ООО «МагДомСтрой».

Предметом исследования являются кадры предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что исследование содержит практические проект по повышению эффективности управления текучестью персонала в ООО «МагДомСтрой», которые могут быть использованы в практике подобных организаций.

Теоретико–методологической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых в области управления человеческими ресурсами и стабильности коллектива в аспекте регулирования и минимизации экономических издержек (З.П. Румянцева, Н.А. Соломатина, А.Г. Поршнева и др.).

Методы исследования: анализ научной литературы, наблюдение, опрос персонала, а также метод экспертных оценок.

Структура исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМЫ ИЗУЧЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ, ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ

1.1. Текучесть кадров: сущность и проблемы изучения

Сегодня текучесть кадров – также одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. Следует различать ее 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.

Естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы [6, с. 89]. Если же данный процесс активизируется, то есть превышает 3-5 %, издержки предприятия возрастают. Они складываются из следующего:

- потерь рабочего времени – интервал между увольнением сотрудника и принятием нового;
- потерь, обусловленных процедурами увольнения, – затраты времени сотрудника кадровой службы, оформляющего увольнение;
- потерь на судебные издержки, вызванные незаконным увольнением, последующим восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула;
- потерь, связанных с наймом работников на вакантное место,
- прямые затраты в виде оплаты услуг кадровых агентств;

- затрат на адаптацию нового сотрудника;
- снижения отдачи от работников, решивших уволиться;
- затрат на формирование стабильной команды, развитие корпоративной культуры.

Излишняя текучесть персонала, по данным западных психологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. В последние годы на российских предприятиях часто наблюдаются случаи «ухода отделами», когда сложившиеся рабочие коллективы, в силу одинаковой мотивации и сложившихся контактов, предпочитают переходить в другую организацию целиком [9, с. 47].

Таким образом, текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации; текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Несмотря на остроту этой проблемы во многих организациях, «программы сохранения персонала» пока являются редкостью. Основные причины, которые могут вызвать текучесть персонала:

1. Некачественный подбор.

Иногда желание рекрутеров заполнить вакансию как можно быстрее может привести к найму неподходящего сотрудника. Или же во время отбора соискатель не получил полную информацию о работе и впоследствии его ожидания не были оправданы.

2. Неудовлетворённость руководством и его отношением.

Это может быть и личная неприязнь к руководителю и несогласие с методами управления. Текучесть кадров бывает завышенной в среде с плохой коммуникацией и плохо развитой системой поощрений и вознаграждений. В такой атмосфере работники чувствуют себя недооценёнными, проигнорированными, беспомощными и

незначительными.

3. Отсутствие карьерного и профессионального развития и обучения.

С одной стороны, работодатели ценят амбициозность сотрудников. Но, с другой стороны, она может стать причиной ухода, если работники не видят возможности карьерного роста в пределах данной организации. Также неудовлетворённость профессией и желание сменить специальность побуждают сотрудников искать новое применение на стороне, если не находят его в данной компании.

4. Увольнения других сотрудников.

Например, слияния компаний не обходятся без увольнений. Очень распространены случаи, когда после увольнения руководителя отдела, вслед за ним покидают организацию все сотрудники этого отдела. Помимо этого, несправедливые с точки зрения персонала увольнения снижают лояльность и мотивацию работающих сотрудников [10, с. 97].

5. Неблагоприятные условия труда.

Значительную часть жизни мы проводим на работе, поэтому вполне естественным является желание проводить это время в комфортных условиях. Тесные, мало освещённые помещения, плохие климатические условия, некачественное оборудование или его недостаток – только часть из примеров, вызывающих неудовлетворённость рабочим пространством.

6. Плохая адаптация или её отсутствие вызывает преждевременное увольнение на испытательном сроке. Даже когда новые сотрудники остаются и работают в компании достаточно долго, их решение об увольнении может быть принято уже в первые недели трудовой деятельности в этой компании.

7. Перспектива получения более высокой зарплаты в другом месте.

Такая практика наблюдается на всех уровнях персонала. Хотя зачастую деньги – не первопричина. Зарплата – это не прямой детерминант удовлетворённости работой.

Текучесть персонала – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Текучесть может быть:

- внутриорганизационная – связанная с трудовыми перемещениями внутри организации;
- внешняя – между организациями, отраслями и сферами экономики.

Коэффициент текущести кадров определяется как отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текущести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и т.п. причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период.

Последние годы на российских фирмах и 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 текущести 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 текущести высок из-за специфики производства (например, большой объем сезонных работ).

Этапы управления текучестью кадров представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Этапы управления текучестью кадров

Поэтапно приведение уровня текучести к приемлемому значению можно представить, в частности, через возможность планирования предстоящих увольнений, увязки процессов увольнения с процессами найма, помощи увольняемым работникам (аутплейсмента). Для решения этих и других вопросов, необходимо исходить из конкретной ситуации на предприятии [12, с. 84].

Цена текучести кадров для компании порой очень высока. Работодателю, которого коснулась эта проблема, необходимо провести анализ причин её возникновения и найти эффективные способы предотвращения увольнений сотрудников. При постоянной текучке возникает немало проблем, решение которых занимает большую часть рабочего времени. Для успешного развития необходим стабильный коллектив или хотя бы постоянный состав основных участников трудового

процесса. В принципе задачка решаема. Главное помнить, что хороший специалист стоит денег и на нем лучше не экономить.

1.2. Методы снижения уровня текучести кадров

Текучесть персонала – один из показателей, связанных с увольнением и влияющих на жизнеспособность и успех организации. С причинами текучести персонала необходимо работать, их можно устранить или снизить их влияние:

1. Неконкурентоспособные ставки оплаты

Необходимо провести исследование заработных плат, сравнить полученные данные с данными предприятия. Пересмотреть ставки там, где они ниже, и там, где они выше, т.к. переплата также как и не доплата чревата экономическими потерями.

2. Несправедливая структура оплаты труда

Необходимо пересмотреть структуру заработной платы, предпочтительно посредством оценки сложности работы, для выявления неадекватных ставок. Проанализировать дифференцированные тарифы, пересмотреть их, если выявятся «перекосы ставок». Если происходят значительные колебания в оплате в результате системы премий или системы участия в прибылях, проверить эти системы и пересмотреть их [14, с. 106].

3. Нестабильные заработки.

Необходимо провести анализ причин нестабильности заработков. Их может быть множество, начиная от неэффективной стратегии бизнеса, до недостаточной квалификации вашего персонала.

4. Плохие условия труда

Необходимо сравнить условия труда (часы работы, гибкость смен, оборудование, эргономику рабочих мест, состояние систем отопления, кондиционирования, освещения) анализируемой компании с условиями

труда конкурентов рынка или компаний, на которые данная фирма равняется. Разработать меры по улучшению условий труда: более гибкий график работы, новая мебель или перестановка мебели, добавление освещения могут сделать чудеса.

5. Деспотичное или неприятное руководство.

Каждый руководитель, особенно руководитель среднего звена должен быть тщательно подобран на эту должность, должны быть оценены его потенциалы и возможности. Они должны постоянно совершенствоваться в управлении путем обучения и повышения квалификации. Причем, эффективнее, если такое обучение происходит не внутренними тренерами, а внешними специалистами.

Необходимо проверить, действует ли на данном предприятии четкая кадровая политика и какая она. Возможно, ее необходимо пересмотреть или усовершенствовать. Следует заняться разработкой системы корпоративного обучения.

6. Работа, в которой нет особой нужды.

Возможно, сотрудники данного предприятия не ощущают нужности и необходимости своей работы в массе всего предприятия. Следует сделать их работу более привлекательной, путем повышения ответственности, расширения сферы деятельности или сокращения ненужной, монотонной работы на данной должности [18, с. 72].

7. Неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов.

Для эффективной системы отбора и оценки необходимо иметь: должностные инструкции, положения о структурных единицах, четкие критерии отбора и оценки кандидатов, валидные и надежные методы оценки кандидатов, квалифицированных специалистов по отбору и оценке. Проверить наличие этих параметров, если что-либо отсутствует, срочно принять адекватные меры, начиная от найма специалиста по персоналу, заканчивая разработкой и утверждением документов.

8. Неадекватные меры по введению в должность.

По кадровой статистике самый большой процент ухода происходит в первые три месяца работы сотрудника, т.к. никто не вводит его в должность, не адаптирует к новой работе, к новой культуре компании. Именно в первые три месяца у сотрудника либо появляется лояльность к компании, либо она уже не появляется никогда. Необходимо проанализировать, каким образом на данном предприятии работает программа адаптации, кто этим занимается. Особенно необходимо заострить внимание на адаптации менеджеров среднего звена и редких специалистов высокой квалификации.

9. Работа с персоналом по принципу «соковыжималки» (получение максимума от сотрудника, пока он полон энтузиазма, «выжатый» сотрудник становится ненужным компании).

«Выжатый» персонал уходит из компании и со «скоростью мысли» распространяет отрицательную информацию о компании, «отпугивая» дальнейших кандидатов. Поэтому: необходимо пересмотреть кадровую политику в этой области, смягчить свое отношение к сотрудникам (если это возможно).

Такие компании формируют выносливых сотрудников для своих конкурентов, данная компания становится трамплином для дальнейшей карьеры покинувшего ее персонала. Необходимо подумать о том, надо ли формировать штат конкурентам.

10. Имидж компании.

Необходимо просмотреть все перечисленные выше пункты и обратить особое внимание на те из них, которые отрицательно влияют на репутацию организации как работодателя. Необходимо также рассмотреть и сильные стороны данной организации, такие как интересная работа, возможности обучения и повышения квалификации, перспективы продвижения по службе, страхование, льготы и пособия для работников.

Эти факты необходимо сравнить с теми, которые предлагают конкуренты, и составить список наиболее выгодных пунктов. В какой-то

степени кандидаты предлагают себя сами, но они также и покупают то, что организация может им предложить. Если рынок труда является рынком покупателей, организация, которая предлагает себя кандидатам, должна изучить их требования в соотношении с тем, что она может предложить. Их требования можно выразить в шести пунктах: заработная плата, перспективы, обучение, заинтересованность, условия труда, надежность организации [12, с. 68].

11. Прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию.

Выбор стратегии работы с персоналом и установление показателей «персоналооборота» зависят от ситуации на рынке, общей культуры в организации и, что очень важно, от специфики деятельности конкретных подразделений. Для некоторых сфер деятельности непостоянство сотрудников – вовсе не результат ошибок руководства. Например, среди торгового персонала кадровая текучесть практически неизбежна. Что касается самых нижних ступенек карьерной лестницы, то здесь постоянное обновление штатов даже приветствуется.

Бороться с самой текучестью бессмысленно. Необходимо устранить причины, приводящие к ее росту или способствующие сохранению на высоком уровне. Поэтому следующей задачей должна стать разработка комплекса управленческих решений, направленных на нормализацию уровня текучести, т.е. приведения ее к уровню ниже критического значения. Чтобы минимизировать (уменьшить) отток кадров из организации, можно воспользоваться следующими методами.

Метод 1. Выявить причины увольнения каждого работника и вести статистику этих причин. В данном случае необходимо подготовить анкету (пример) и предлагать ее заполнить каждому увольняющемуся сотруднику.

Метод 2. Вести статистику увольнений (количество в месяц, в квартал, в год, по отделам, по должностям, по стажу работы и т.д.).

Метод 3. Разработать программу ротации персонала (как

горизонтальной, так и вертикальной).

Метод 4. Разработать мероприятия по повышению качества отбора персонала при найме и адаптации новых сотрудников в организации.

Метод 5. Создать или скорректировать системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.

Метод 6. Формировать положительный имидж компании для успешной работы.

Метод 7. Создать системы оценки сотрудников и формирования кадрового резерва.

Метод 8. Отследить карьеру бывших сотрудников и их «котировку» на рынке труда.

Вполне понятно, что текучесть персонала вызывает сбои в экономическом плане организации. Увольняющийся сотрудник, как правило, за две недели перед увольнением перестает работать в «полную силу», а новый – в период адаптации тоже не может дать 100%результат.

Главный фактор, который может удержать сотрудников в компании – располагающая атмосфера. Не говоря о самой зарплате, немаловажную роль играет хороший психологический климат. Очень часто сотрудники ощущают себя «винтиками», выполняющими простую функцию. Ощущение, что сотрудники делают важное дело для компании, тоже имеет огромное значение для любого специалиста.

Обычно на психологический климат в компании влияет непосредственно личность руководителя. Бывает, что главной причиной текучести кадров становится смена руководителя. Сменилась команда, и люди уходят, или почувствовав нестабильность, или следом за руководителем. Удержание руководителя – один из главных мотивирующих факторов для сотрудников.

1.3. Определение величины ущерба от текучести кадров

Текучестью кадров называют показатель, демонстрирующий частоту устройства и увольнение сотрудника. То есть, насколько долго работник остается на своем рабочем месте. Чем выше коэффициент текучести кадров, тем тревожнее обстановка в компании. Подобная ситуация характеризуется частыми увольнениями сотрудников с высокой квалификацией и появлением большого количества новых кадров. А это означает для компании как потерю стабильности, так и высокие затраты на поиск и обучение нового персонала [21, с. 114].

Для того, чтобы понять имеет ли место текучесть кадров, нужно правильно её измерить. Существует несколько способов определения показателя текучести кадров. Наиболее простая и распространённая формула представляет собой умноженное на сто отношение числа уволенных за определённый период (как правило за год) к средней численности сотрудников за тот же период:

$$K_{\text{тек.}} = (\text{число уволенных за год}) \times 100 / (\text{ср. чис-ть сотрудников за год}) \quad (1)$$

Число уволенных включает всех, кто по каким-либо причинам покинул компанию: как по собственному желанию, так и по инициативе работодателя.

Одной из важнейших причин высокой текучести кадров называют низкий уровень социальной защищенности сотрудников.

Формула расчета коэффициент текучести кадров выглядит так:

$$K_{\text{T}} = K_{\text{У}} / \text{Ч}_{\text{ср}} \times 100, \quad (2)$$

где:

K_{T} – коэффициент текучести;

$K_{\text{У}}$ – количество уволенных сотрудников;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность.

Все показатели берутся за определенный отчетный период,

например, за год.

Чтобы узнать среднесписочную численность сотрудников за год, необходимо взять показатели численности персонала на предприятии на первое число каждого месяца и произвести следующие расчеты:

$$Ч_{\text{ср}} = ((Ч_1+Ч_2)/2 + (Ч_2+Ч_3)/2 + \dots + (Ч_{12}+Ч_{1n}))/12, \quad (3)$$

где:

$Ч_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность,

$Ч_1, Ч_2$ и т.д. – численность персонала на первое число каждого месяца,

$Ч_{1\text{№}}$ – численность сотрудников на 1-е января года, следующего за отчетным.

Норма показателя сильно зависит от обстановки, в которой работает компания, от сферы ее деятельности. К тому же, для более качественного анализа, стоит рассчитать коэффициент отдельно по каждому подразделению предприятия. Нормы текучести среди топ-менеджеров и низко квалифицированного персонала резко отличаются. «Управленцы» менее подвержены частой смене рабочего места, чем обычные работники компании.

Нормальное значение текучести кадров у топ-менеджеров лежит в пределах от 0 до 2 процентов. У управляющих среднего уровня норма возрастает до 8-10 процентов. Текучесть кадров среди линейного персонала не должна быть выше 20. Норма для квалифицированных производственных рабочих и торгового персонала составляет 20-30, а для неквалифицированной рабочей силы – уже 30-50 процентов.

Так же отличаются нормы текучести в зависимости от сферы деятельности компании. Согласно современным международным исследованиям, на предприятии, занятом в IT-отрасли, норма текучести кадров составит 8-10 процентов, в производственной сфере – 10-15 процентов, в сфере страхования и розничной торговли – 30 процентов, а в

гостинично-ресторанном бизнесе достигнет 80 процентов.

Следует помнить, что в период становления и развития компании коэффициент текучести может быть существенно выше нормы и это также нормально. Рассматривать показатель лучше всего в динамике – за несколько последних периодов. Если коэффициент растет – это говорит о дестабилизации коллектива, неэффективности политики в области персонала, неудовлетворении потребностей сотрудников компании.

Снижение же коэффициента может свидетельствовать об улучшении ситуации в коллективе и грамотном подходе к управлению персоналом. Для определения величины экономического ущерба от текучести кадров рекомендуется использовать следующие методы.

1. Потери, вызванные перерывами в работе, определяются как произведение трех показателей: средневыводной выработки, приходящейся на одного работника, средней продолжительности перерывов в работе, вызванных текучестью, и числа работников, выбывших по причине текучести:

$$N_{\text{пр}} = B \times T \times Ч_{\text{т}}, \quad (4)$$

где:

$N_{\text{пр}}$ – потери, вызванные перерывами в работе;

B – средневыводная выработка на одного человека;

T – средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

$Ч_{\text{т}}$ – число выбывших по причине текучести.

2. Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников, исчисляются как произведение затрат на обучение, доли текучести в общем числе выбывших, деленное на коэффициент изменения численности работников в отчетном году по сравнению с базовым:

$$P_{\text{о}} = Z_{\text{о}} \times Д_{\text{и}} \times К_{\text{и}}, \quad (5)$$

где:

По –потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

Зо – затраты на обучение и переобучение;

Ди – доля излишнего оборота, текучести;

Ки – коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.

3. Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость недополученной продукции, определяются как произведение коэффициента снижения производительности труда, ее среднедневного уровня, числа дней перед увольнением работников, выбывших по причине текучести:

$$N_p = C_{рв} \times K_{сп} \times Ч_u, \quad (6)$$

где:

$C_{рв}$ – средняя выработка;

$K_{сп}$ – коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;

$Ч_u$ – число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда.

4. Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих $N_{пр}$, определяются как произведение числа работников, выбывших по причине текучести, суммы произведений показателей среднедневной выработки рабочего в каждом месяце периода адаптации, помесечных коэффициентов снижения производительности труда и числа дней в соответствующем месяце:

$$N_{пр} = C_{рва} \times K_m \times Ч_m, \quad (7)$$

где:

$C_{рва}$ – среднедневная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации;

Км – помесечный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;

Чм – число дней в соответствующем месяце.

5. Затраты по проведению набора персонала в результате текучести Зорг определяется как произведение затрат на набор и доли текучести в общем числе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работников:

$$\text{Зорг} = (\text{Зн} \times \text{Дт}) \text{Кизм}, \quad (8)$$

где:

Зн – затраты на набор;

Кизм. – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода;

Дт. – доля текучести.

Общая величина потерь, экономического ущерба, вызванного текучестью персонала равна сумме всех частных потерь. По оценкам затраты на замену рабочих составляют 7-12% их годовой заработной платы; специалистов 18-30%; управляющих 20-100%. Иногда текучесть кадров – не всегда так плохо, как кажется на первый взгляд. Для некоторых сфер деятельности непостоянство сотрудников – вовсе не результат ошибок руководства. Например, среди торгового персонала кадровая текучесть практически неизбежна. А безусловным «лидером» в этой области является ресторанный бизнес [24, с. 127].

Конечно, ни одна компания не обрадуется, если начнут уходить топ-менеджеры и специалисты. Но, что касается самых нижних ступенек карьерной лестницы – то здесь постоянное обновление штатов даже приветствуется. Поэтому, главное для руководителя – правильно уметь выбирать людей и создать систему, которая позволит управлять «текучестью», минимизировать ее.

Методы управления и минимизации текучести персонала:

- выявление причин увольнения каждого работника и ведение статистики этих причин;
- ведение статистики увольнений (количество в месяц, в квартал, в год), статистику увольнений по отделам, по должностям, по стажу работы;
- разработка программы ротации персонала (как горизонтальной, так и вертикальной);
- разработка системы отбора и адаптации персонала;
- разработка системы наставничества для «новичков», вовлекая туда более опытных сотрудников;
- четкое определение имидж компании на рынке труда и при необходимости формируйте его для успешной работы;
- создание временных групп сотрудников для работы над проектами;
- использование некоторых работников как внутренних консультантов в различных частях компании;
- разработка системы оценки сотрудников и формулирование кадрового резерва;
- следить за карьерой ушедших сотрудников и их котировкой на рынке труда.

При анализе текучести кадров важно оценить, какие по «качеству» сотрудники уходят, а какие остаются в организации, совпадает ли тенденция изменения качества персонала со стратегическими целями компании. Это дает понять – является ли существующий уровень текучести положительным или отрицательным явлением: если уходят именно те кадры, от которых уже давно надо было избавиться, значит, организация на верном пути; если же она теряет лучших сотрудников, то вопросом текучести необходимо серьезно заняться; если кадровая текучесть для данного бизнеса – естественная издержка, надо заранее подготовиться к тому, что придется постоянно подбирать новый персонал и предпринять необходимые меры, чтобы дела не стопорились из-за

отсутствия рабочих рук. Тогда следует действовать так:

1. Прежде всего, нанять грамотного специалиста по подбору персонала: одного, несколько (это зависит от размеров текучести).

2. Оценить, на каких позициях в компании наиболее вероятна частая смена персонала, и, соответственно, какого возраста, пола, с каким образованием понадобятся кандидаты. После того, как будет определена «целевая аудитория» среди соискателей, можно выбирать наиболее оптимальные варианты подбора персонала, а именно: Кадровые агентства, – их актуальная база данных, методы оценки, наработанные контакты позволят вам с максимальной быстротой подбирать персонал [27, с. 137]. Участвовать в так называемых «ярмарках вакансий». Использовать СМИ и Интернет (особенно собственный сайт компании) для поиска персонала. Следует помнить, что текучесть персонала – это не только негативные последствия для компании. Свежие кадры обновляют предприятие, приносят с собой новые идеи и способы работы, оздоравливают климат в коллективе. Увольняются не только ценные сотрудники, но и неэффективные.

Выводы по первой главе

Таким образом, сегодня текучесть кадров – также одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. 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.

Излишняя текучесть персонала, по данным западных психологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. Поэтому происходит оптимизация персонала предприятия. Полное же отсутствие текучести, в свою очередь, говорит о застое, и свидетельствует о нездоровой атмосфере в компании.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕКУЧЕСТИ И ЗАКРЕПЛЕНИЯ КАДРОВ В ООО «МАГДОМСТРОЙ»

2.1. Краткая характеристика организации ООО «МагДомСтрой»

Компания зарегистрирована 28 сентября 2007 года. Директор организации – Гребенщиков Вячеслав Геннадьевич.

Компания Общество с ограниченной ответственностью «МагДомСтрой» имеет юридический адрес: 455047, Челябинская область, город Магнитогорск, Западное ш., д. 387, кабинет 1

Основным видом деятельности является (46.73.6) «Торговля оптовая прочими строительными материалами и изделиями».

Организации присвоен ИНН 7446052560, ОГРН 1077446004657.

Организация создана более трех лет назад, что говорит о стабильной деятельности и поднадзорности государственным органам.

Отсутствие выявленных в результате проверок нарушений свидетельствует о квалифицированном управлении организацией.

У организации нет изменений в данных об учредителях за последний год. Это свидетельствует о стабильности структуры капитала организации.

Отсутствие судебных дел в качестве ответчика свидетельствует о надлежащем исполнении обязательств перед контрагентами.

Главными целями деятельности ООО «МагДомСтрой» являются: получение прибыли для дальнейшего развития организации; оказание различных основных и дополнительных услуг для обслуживания покупателей; изучение нужд и потребностей потребителей; изучение поставщиков и другие.

Миссия ООО «МагДомСтрой» состоит в поставке качественных материалов для строительных участков, отвечающих всем стандартам безопасности, в продвижении на отечественный рынок самых передовых технологий и современных строительных материалов.

Стратегия ООО «МагДомСтрой» – предложение наиболее оптимальных решений поставленных задач, в четком соответствии с требованиями заказчиков, не только за счет повышения эффективности уже существующих видов деятельности, но и путем развития новых направлений, охватывающих все более широкий спектр деловых интересов постоянных и потенциальных заказчиков. Компания стремится всегда идти в ногу со временем, демонстрируя высокотехнологичный подход к строительному бизнесу.

Долгосрочные цели развития:

- увеличение объемов и выход на новые рынки;
- обеспечение европейского качества.

Ближайшие цели развития:

- освоение и внедрение новых направлений деятельности: организация производства.

Решаемые задачи:

- эффективное использование всех ресурсов предприятий для дальнейшего развития.

Характеристика организации включает в себя оценку его организационной структуры управления, которая представляет собой уровень взаимосвязи и соподчиненности его структурных подразделений между собой. Организационная структура управления ООО «МагДомСтрой» приведена на рисунке 2.

Высшим лицом управления ООО «МагДомСтрой» является единственный Учредитель организации, который принимает решения о распределении прибыли, реорганизации, ликвидации ООО «МагДомСтрой» и т.д.



Рисунок 2 – Организационная структура управления ООО «МагДомСтрой»

Единоличным исполнительным органом ООО «МагДомСтрой» является генеральный директор, который несет ответственность за осуществление и эффективность операций организации, и их соответствие нормам действующего законодательства РФ, своевременную уплату налогов, сборов и прочих обязательных платежей, трудовую дисциплину и своевременность выплаты заработной платы, а также прочие вопросы ведения финансово-хозяйственной деятельности ООО «МагДомСтрой».

Заместитель генерального директора организует работу ООО «МагДомСтрой» и обеспечивает эффективную систему снабжения, качественный процесс продаж и обслуживания клиентов, контроль отношений с контрагентами и выполнение обязанностей генерального директора по его поручению.

Отдел продаж возглавляет руководитель, который осуществляет оценку продукции и контролирует поставку товаров согласно торговым

планам. Приобретаемые товары проходят оценку качества в отделе продаж. Главными задачами данного отдела являются организация эффективного товарооборота, регулярное определение необходимого уровня потребности в запасах, оптимизация их количества на складе, разработка эффективной сбытовой политики ООО «МагДомСтрой».

Для хранения материальных запасов в ООО «МагДомСтрой» организована работа склада, материально-ответственными лицами по которому являются кладовщики, обеспечивающие сохранность товаров организации на складе, их своевременный учет поступления и внутреннего перемещения.

Далее проведем анализ кадрового состава ООО «МагДомСтрой».

Динамика кадрового состава ООО «МагДомСтрой» за 2021-2023 гг. представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика кадрового состава ООО «МагДомСтрой» за 2021-2023 гг., чел.

Показатель	2021 г.		2022 г.		2023 г.		Изменение фактического значения 2023 к 2021 г.	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	Абс. изм, чел.	Темп прироста, %
1. Административно-управленческий персонал	6	6	6	6	6	6	0	0
2. Специалисты	7	5	7	5	8	6	1	20
3. Основные рабочие	25	21	27	23	28	25	4	19,05
4. Всего	38	32	40	34	42	37	5	15,625

Согласно данным таблицы 1 нами получены следующие выводы:

- во всем исследуемом периоде наблюдается дефицит штатной численности кадров;
- на конец 2023 года нехватка персонала остро ощущается по таким категориям персонала: специалисты – 2 чел., основные рабочие – 3 чел.;

– в целом численность персонала в исследуемом персонале возросла на 15,6%, произошло это из-за роста численности основного персонала на 19%;

– основной удельный вес в структуре персонала во всем исследуемом периоде принадлежит основным работникам, на втором месте по численности персонала находятся специалисты – рисунок 3.

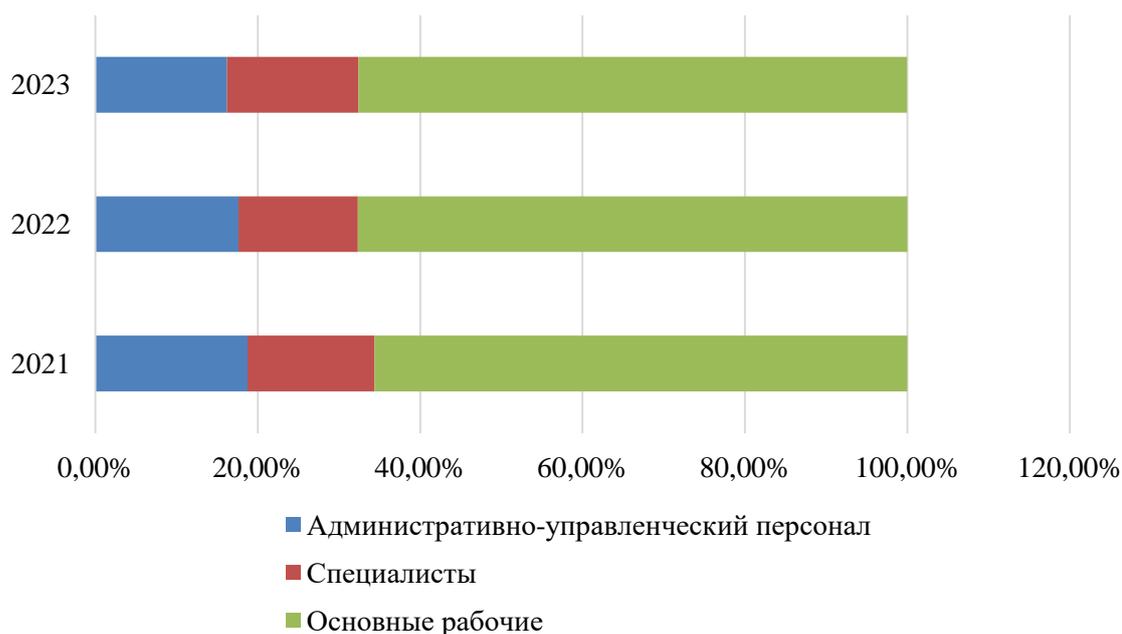


Рисунок 3 – Структура персонала ООО «МагДомСтрой» за 2021-2023 гг., %

Структура персонала компании в исследуемом периоде отвечает специфике деятельности ООО «МагДомСтрой». Важным показателем, характеризующим кадровый состав компании является уровень его образования, ведь только наличие высококвалифицированных специалистов способствует эффективному функционированию организации в целом.

Динамика персонала по уровню образования ООО «МагДомСтрой» за 2021-2023 гг. представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика персонала по уровню образования ООО «МагДомСтрой» за 2021-2023 гг., чел.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. изм. 2023 г. к 2021 г., чел.	Темп прироста 2023 г. к 2021 г. (отклонение от 100%), %
1. Два высших образования	2	2	3	1	100
2. Высшее профессиональное образование	8	9	11	3	37,5
3. Среднее специальное/профессиональное образование	14	15	17	3	21,43
4. Среднее (общее) образование	8	8	6	-2	-25
5. Всего	32	34	37	5	15,63

Уровень образовательной составляющей персонала позволяет определить на сколько предприятие уделяет внимание развитию профессиональных качеств своих работников.

Согласно данным таблицы 2 можно сделать следующие выводы относительно образовательной составляющей персонала учреждения:

- положительным фактором в деятельности учреждения является рост численности персонала, имеющего два высших образования – в целом это административно-управленческий блок;

- численность персонала, имеющего одно высшее образование в исследуемом периоде возросла на 37,5%;

- количество персонала, имеющего среднее специальное/профессиональное образование за три года возросло на 21,4%, так как предприятие занято в производстве прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств, то основная часть специалистов – это люди, закончившие колледж или техникум по соответствующей специальности;

- численность персонала, имеющего среднее образование за 2021-2023 гг. снизилась на 25%;

- основной удельный вес в структуре персонала во всем

исследуемом периоде принадлежит специалистам, имеющим среднее специальное/профессиональное образование, что вполне соответствует специфике деятельности предприятия – рисунок 4.

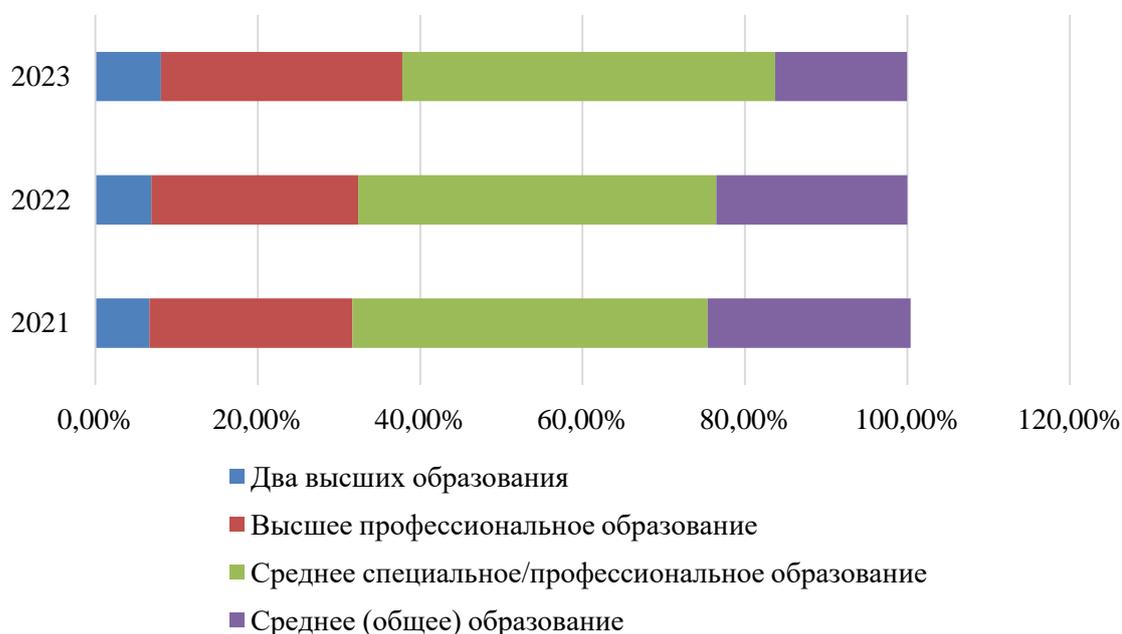


Рисунок 4 – Структура уровня образования персонала ООО «МагДомСтрой» за 2021-2023 гг., %

Возрастная структура персонала ООО «МагДомСтрой» за 2021-2023 гг. представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Возрастная структура персонала ООО «МагДомСтрой» за 2021-2023 гг., чел.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. изм. 2023 г. к 2021 г., чел.	Темп прироста 2023 г. к 2021 г. (отклонение от 100%), %
1. Количество сотрудников до 30 лет	7	10	11	4	57,14
2. Количество сотрудников от 30 до 50 лет	23	20	24	1	4,35
3. Количество сотрудников от 50 до 60 лет	2	4	2	0	0
3.1 Количество женщин старше 55 лет	1	3	1	0	0
3.2 Количество мужчин старше 60 лет	1	1	1	0	0
4. Всего	32	34	37	5	15,63

Согласно данным таблицы 3 нами получены следующие выводы:

– число молодых специалистов в учреждении в исследуемом периоде возросло на 4 человека, что в процентном соотношении составило 57,14%;

– число сотрудников в возрасте от 30 до 50 лет возросло на 4,35%;

– положительным фактором считаем снижение численности персонала предпенсионного возраста вовлеченных в деятельность компании так к началу исследуемого периода их число составляло 2 чел. (6,25%), в 2022 году – 4 чел. (11,8%), а концу 2023 г. их численность составила 2 чел. (5,4%).

Структура персонала по возрастному критерию ООО «МагДомСтрой» за 2021-2023 гг. представлена на рисунке 5.

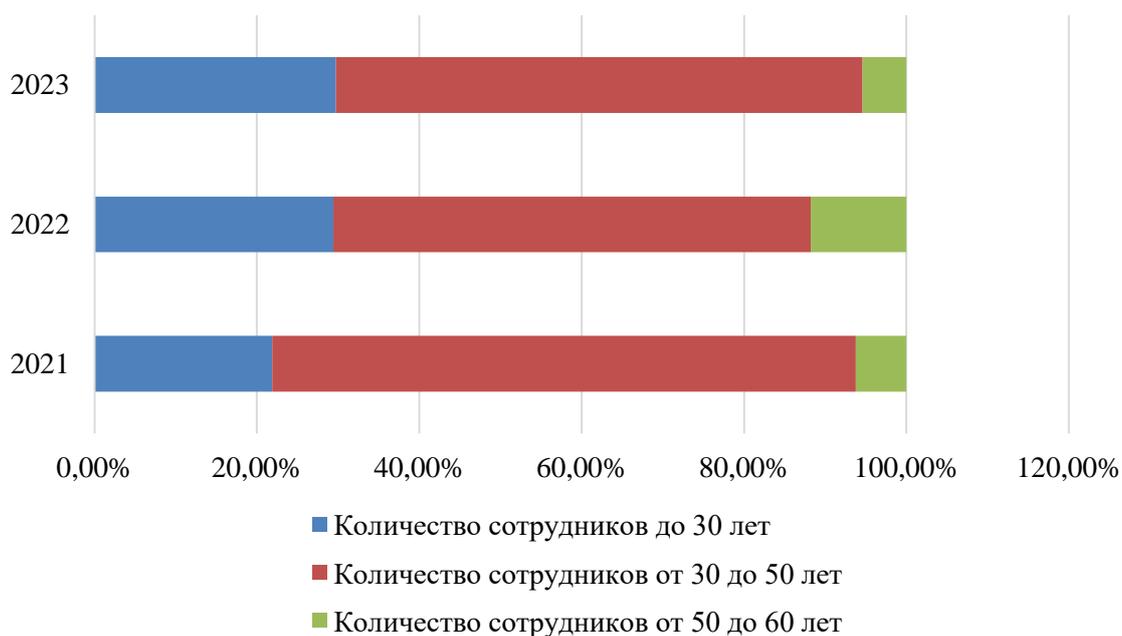


Рисунок 5 – Структура персонала ООО «ЧИМА РУС» по возрастному критерию за 2021-2023 гг., %

Структура персонала ООО «МагДомСтрой» по гендерному признаку за 2021-2023 гг. представлена на рисунке 6.

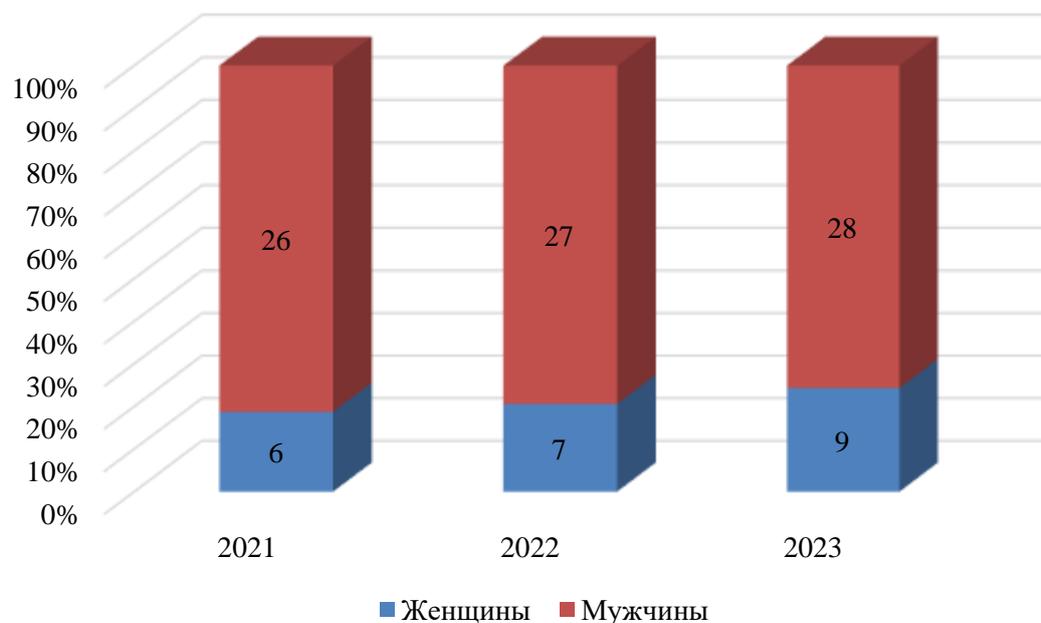


Рисунок 6 – Структура персонала ООО «МагДомСтрой» по гендерному признаку за 2021-2023 гг., % (чел.)

Согласно данным рисунка 10 наибольший удельный вес в структуре персонала принадлежит мужскому полу, причем к концу 2023 года отмечается рост числа мужчин в компании, что вполне соответствует специфике деятельности организации. В производственных цехах преимущественно задействованы мужчины.

ООО «МагДомСтрой» функционирует в очень насыщенной конкурентной среде, для того чтобы компании иметь постоянный поток клиентов необходимо тщательно прорабатывать свои маркетинговые коммуникации.

Проведенный анализ кадров предприятия показал, что необходимы меры по увеличению выручки компании, что может быть достигнуто повышением эффективности деятельности персонала ООО «МагДомСтрой».

2.2. Анализ существующей программы по сокращению текучести кадров в ООО «МагДомСтрой»

В ООО «МагДомСтрой» существует программа по сокращению текучести кадров в виде проведения анкетирования персонала с целью выявления причин недовольства как возможного их влияние на текучесть кадров и принятия в дальнейшем необходимых мер. С этой целью в ООО «МагДомСтрой» было проведено исследование состояния мотивационной сферы.

Для проведения данного исследования ООО «МагДомСтрой» воспользовалось услугами консалтинговой фирмы ООО «ИнфоГруппа Компасс».

Результаты ранжирования значимости личных мотивов приведем в таблице 4.

Таблица 4 – Ранг значимости личных стимулов сотрудников ООО «МагДомСтрой»

Легенда	Высшее и среднее звено	Младшее звено	Вспомогательный персонал
1. Достойный уровень зарплаты	2	1	1
2. Хорошие условия труда	5	3	2
3. Возможность профессионального (карьерного) роста	7	4	3
4. Престижность предприятия	8	8	9
5. Престижность профессии и занимаемой должности	3	7	8
6. Удовлетворения от занятия любимым делом	1	2	7
7. Развитие способностей и получение профессиональных навыков	6	5	6
8. Творческий характер труда	4	6	5
9. Наличие свободного времени	9	9	4

Результаты анкетирования позволили сформировать перечень стимулов к труду и проранжировать, исходя из собственных наблюдений опрашиваемых, их приоритетность.

В итоге, можно сделать следующие выводы:

1. Приоритетность стимулов не постоянна, так, для:

– сотрудников высшего и среднего звена: удовлетворенность от занятия любимым делом; хорошие условия труда; престижность профессии или занимаемой должности;

– сотрудников младшего звена: достойный уровень заработной платы; удовлетворенность от занятия любимым делом; хорошие условия труда;

– сотрудников вспомогательных служб: достойный уровень заработной платы; хорошие условия труда; престижность профессии или занимаемой должности; возможность профессионального (карьерного) роста;

2. Наиболее проблемными на практике являются четыре параметра легенды: 1 – достойный уровень заработной платы, 2 – хорошие условия труда, 6 – удовлетворение от занятия любимым делом, 7 – развитие способностей и получение профессиональных навыков.

3. Относительно благополучными можно считать три параметра: 8 – творческий характер труда, 4 – престижность предприятия, 3 – возможность профессионального (карьерного) роста.

4. К умеренно проблемным следует отнести следующие два параметра: 9 – наличие свободного времени и 5 – престижность профессии или занимаемой должности.

5. Большинство опрошенных (78,8%) показало возможность повышения эффективности своего труда при соответствующем увеличении заработной платы, и изменении системы стимулирования.

6. Между критериями, которым должно соответствовать идеальное предприятие и критериями соответствия данного предприятия существует разница. Так, на идеальном предприятии в тройке главных критериев, получивших высокий балл: достойный уровень зарплаты, хорошие условия труда, удовлетворение от занятий любимым делом, то на практике данные

критерии имеют низкую оценку.

В исследуемой организации, где наиболее выражено материально денежное стимулирование, а материально–социальным и морально-психологическим стимулам не уделяется должного внимания, все равно стоит неудовлетворенность материальным положением, условиями труда и развитиями способностей.

Таким образом, в ООО «МагДомСтрой» существует неудовлетворенность деятельностью персонала, поэтому можно сделать вывод о необходимости усиления системы стимулирования персонала организации.

С целью выяснения удовлетворенностью существующей системой стимулирования в ООО «МагДомСтрой» было проведено анкетирование сотрудников, результаты которого приведены ниже:

1. Насколько Вы удовлетворены системой оплаты труда?

- а) полностью удовлетворен
- б) большей частью удовлетворен
- в) категорически не удовлетворен

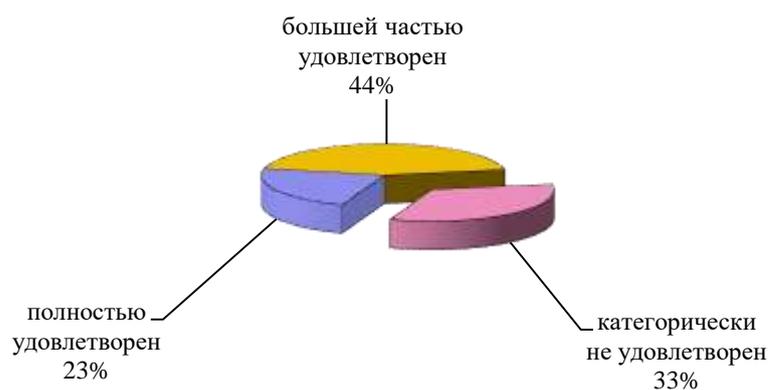


Рисунок 7 – Удовлетворенность сотрудников системой оплаты труда

Из ответов следует, что большинство (77%) сотрудников частично или полностью не удовлетворены принятой системой оплаты труда; и только 23 % сотрудников полностью удовлетворены оплатой своего труда.

2. Вторым вопросом анкетирования был вопрос о психологическом климате в коллективе и в анкете он был сформулирован следующим образом:

Как Вы оцениваете психологический климат в коллективе?

- а) замечательный коллектив, иду на работу с удовольствием и чувствую себя на рабочем месте очень комфортно
- б) нахожусь постоянно в состоянии конфликта с коллегами
- в) часто с трудом сдерживаю свои отрицательные эмоции
- д) мне все равно, какой климат на работе

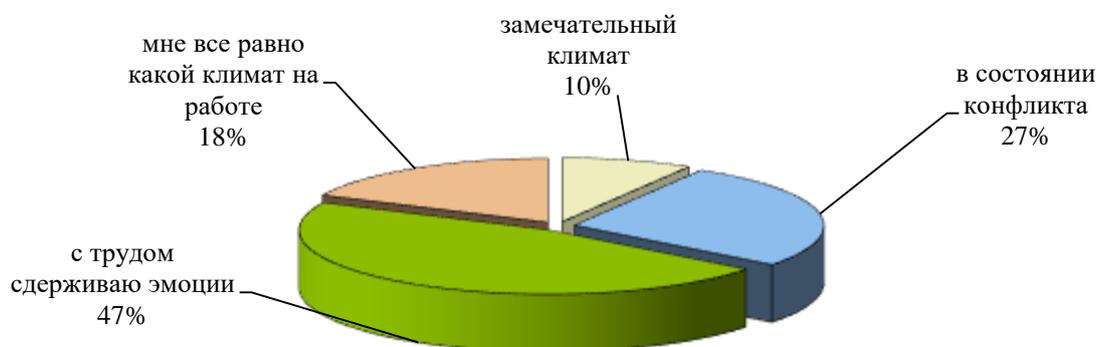


Рисунок 8 – Мнение персонала о психологическом климате в коллективе

Из ответов сотрудников становится ясно, что только 8,5% считают психологический климат на рабочем месте комфортным, большинство же 73,5% не удовлетворены ситуацией и либо находятся постоянно в состоянии конфликта с коллегами (37%), либо с трудом сдерживают свои эмоции (46,5%). А 18% сотрудников полностью равнодушны к тому, что происходит в коллективе.

3. Третий вопрос анкеты касался отношения персонала к своей фирме и звучал следующим образом:

Как Вы оцениваете корпоративность в ООО «МагДомСтрой»?

- а) полностью отсутствует
- б) присутствует частично

в) считаю, что в ООО «МагДомСтрой» корпоративность развита

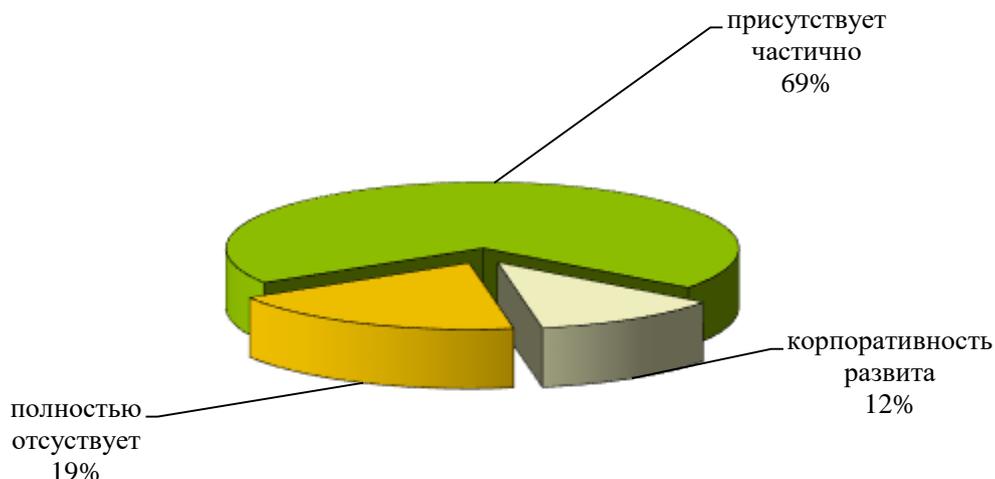


Рисунок 9 – Оценка персоналом корпоративности фирмы

Из ответов сотрудников следует, что корпоративность развита недостаточно, так как только 12% высказали мнение, что корпоративность развита, большинство сотрудников (69%) считает, что корпоративность развита лишь частично, а остальные 19% её полностью отрицают.

Четвертый вопрос выяснял отношение персонала ко всей системе стимулирования.

Что, по-вашему, наиболее стимулирует сотрудников к хорошей работе?

- а) оплата труда
- б) признание заслуг, хорошей работы
- в) публичная похвала
- г) нетрадиционные формы поощрения
- д) широкий пакет социального поощрения

Результат ответов сотрудников на вопрос приведен в графическом виде на рисунке 10.

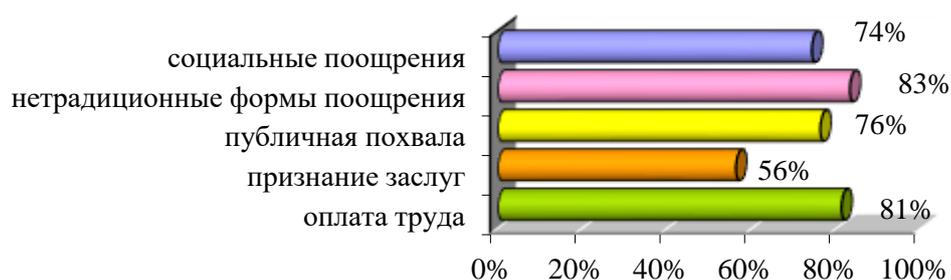


Рисунок 10 – Мнение персонала о предпочитаемых сотрудниками видах поощрения

Большинство вознаграждений представлены в трех формах: денежных компенсаций, подарков, публичной похвалы и особых льгот. Но самые эффективные и сбалансированные системы поощрения, как правило, получают при совмещении нескольких видов вознаграждения.

Нетрадиционные формы поощрения: компенсации, подарки, публичные признания.

Из ответов сотрудников следует, что наряду с оплатой труда для большинства из них требуются и нематериальные виды мотивации в виде похвалы, публичной признательности заслуг и хорошей работы. А 83% сотрудников хотели бы нетрадиционных форм поощрения, 74% хотели бы видеть более широкие социальные гарантии и льготы.

Как показало исследование, на предприятии имеется достаточно высокий уровень трудовой активности. При этом средний уровень трудовой активности выше, чем средний уровень удовлетворенности работой.

Теперь перейдем к анализу факторов, которые влияют на трудовую активность. Опрос показал, что основным фактором, снижающим уровень трудовой активности, является некорректное использование руководством мер административного воздействия. Факторами, повышающими уровень

трудовой активности, были названы моральное и, в первую очередь, материальное стимулирование.

Действительно, в ООО «МагДомСтрой» поощрения, преимущественно в денежной форме, совершались негласно и имели незначительный размер. Распоряжения отдавались в основном в устной форме, а наказания – в письменной. При этом наказание являлось очень часто публичным.

При высокой значимости неформальных отношений в организации административные воздействия такого характера воспринимались персоналом однозначно негативно. В первую очередь ожидалось, что существенным фактором, влияющим на трудовую активность, сотрудники ООО «МагДомСтрой» назовут страх потерять работу. Однако результаты опроса показали, что сотрудники не боятся потерять работу в данной организации.

Оказалось, что переход на следующую должность либо в другую организацию является одним из основных ближайших планов сотрудников всех уровней управления. Высокий уровень трудовой активности говорит о готовности данную ситуацию изменить либо путем перехода на более высокую позицию в организации, либо путем увольнения.

Основные недостатки действующей системы стимулирования персонала в компании:

1. Текущая кадровая политика не способствует повышению эффективности деятельности предприятия и говорит о возможных проблемах в управлении персоналом в организации.

2. Что касается существующей системы стимулирования персонала, то можно отметить, что в ООО «МагДомСтрой» поощрения, преимущественно совершались негласно и имели незначительный размер.

3. Исследование, проведенное консалтинговой фирмой ООО «Инфогруппа Компас» показало, что персонал не удовлетворен материальным положением, условиями труда и развитиями способностей.

Большая часть сотрудников, считает, что их труд оплачивается несоответственно, управляют ими неправильно, поэтому они не боятся потерять работу в организации. Можно сделать вывод о необходимости усиления моральной и материальной системы стимулирования персонала организации.

2.3. Разработка рекомендаций по снижению текучести кадров в ООО «МагДомСтрой»

В рамках совершенствования управления текучестью кадров в организации разработаем проект программы по снижению текучести и закреплению кадров.

С целью выявления причин текучести кадров был проведен опрос среди работников ООО «МагДомСтрой», в результате которого были выявлены причины увольнения. Особо следует отметить недовольство работников системой стимулирования.

В целях совершенствования системы стимулирования персонала в ООО «МагДомСтрой», что поможет сократить текучесть кадров, можно предложить следующее:

1. Разработка карьерного роста сотрудников (обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала).
2. Оптимизация социального пакета.
3. Внедрение новой формы морального поощрения.

Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Разработка системы карьерного роста для менеджера в ООО «МагДомСтрой» представлена на рисунке 11. Создаваемая программа по возможностям продвижений на ООО «МагДомСтрой» должна включать в себя следующие пункты:

- 1) давать широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;
- 2) указывать систему, в соответствии с которой квалифицированные служащие могут претендовать на эти места;
- 3) помогать работникам установить цели карьеры;
- 4) поощрять осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

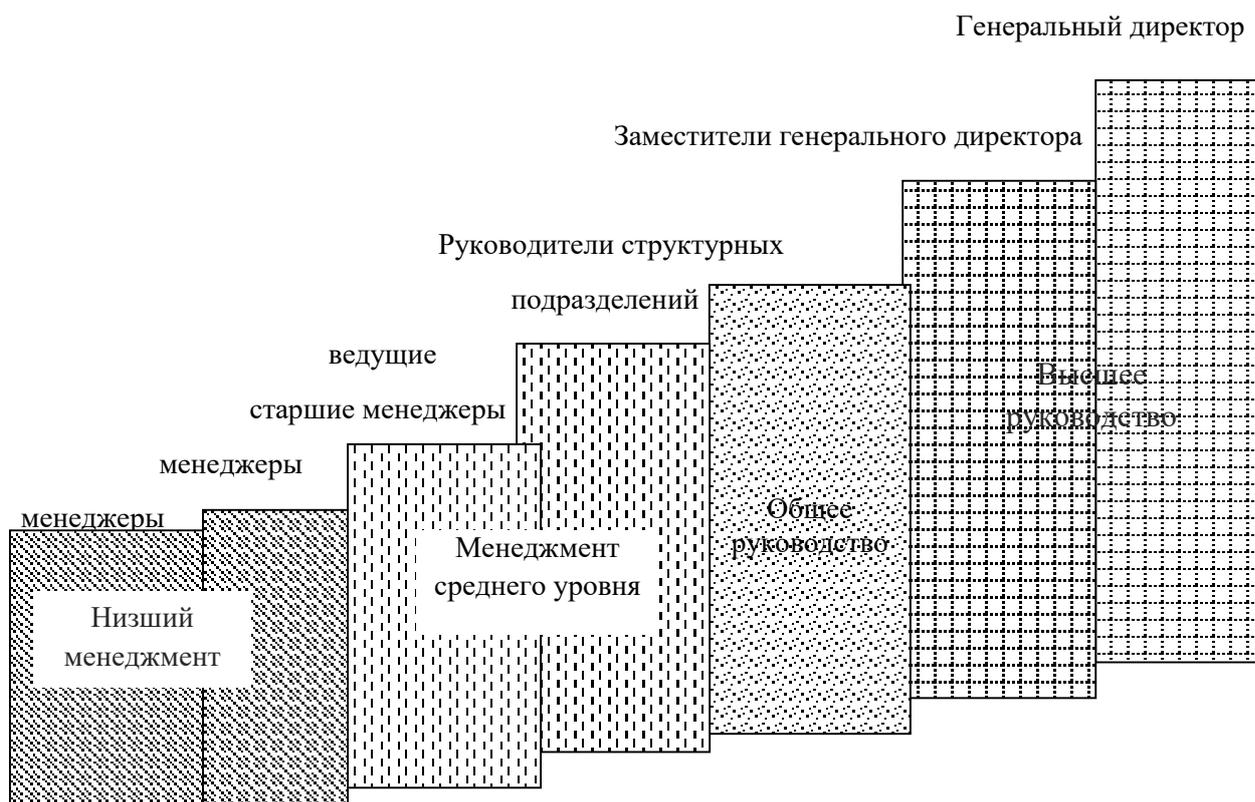


Рисунок 11 – Проект системы вертикального карьерного роста ООО «МагДомСтрой»

Пример разработки индивидуальной карьеры работника ООО «МагДомСтрой» приведен в Приложении.

Программы развития карьеры для обеспечения систематического мотивирующего воздействия должны:

- регулярно предлагаться;
- быть открытыми для всех работников;
- модифицироваться, если их оценка показывает, что необходимы изменения.

Общей целью программ развития карьеры является сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии. Для оказания консультационных услуг сотрудниками по развитию карьеры могут быть использованы как формальные, так и неформальные консультации. Первый способ подразумевает привлечение специалистов, либо формирование специализированного структурного подразделения на предприятии. Второй – менее затратный, хотя его возможности зачастую менее широки. Между тем, согласно последнему обзору Американской ассоциации менеджмента, наиболее широко распространенными являются неформальное консультирование специалистами-кадровиками и консультирование непосредственными руководителями.

Более формальными и быстро распространяющимися, но менее широко применяемыми практиками, являются специальные семинары и особые центры самооценки. В таких центрах сначала определяются сильные и слабые стороны менеджера в следующих областях: анализ проблем; коммуникация; установление целей; принятие решений и разрешение конфликтов; отбор, обучение, мотивировка работников; контроль за работниками; компетентность в вопросах общения и понимания; использование времени. На основе результатов в каждой из этих областей менеджер сам устанавливает личные задачи и цели продвижения. Персонал центра помогает менеджеру сформулировать реалистические цели, отражающие действительно сильные и слабые стороны в указанных областях.

В текущей ситуации более реальной для ООО «МагДомСтрой» представляется использование неформальной формы консультирования сотрудников по поводу развития карьеры. Различные виды нематериального стимулирования существуют разрозненно, нельзя сказать о действии единой системы нематериального стимулирования, поэтому основным направлением совершенствования нематериального стимулирования на исследуемых предприятиях должно стать создание единой системы нематериального стимулирования. Основными этапами создания такой системы должны стать:

1. Управленческая подготовка и переподготовка руководства организации.

2. Создание программы социальной политики организации, организация культурно-массовых и спортивных мероприятий, дополнительного обучения и т.п.

3. Создание подсистемы морального стимулирования.

Согласно теории справедливости Адамса, люди стремятся к тому, чтобы их потребности удовлетворялись. Но они также хотят, чтобы к ним относились справедливо в отношении распределения работы и поощрений. Теория справедливости Дж. Адамса рассматривает склонность работников сравнивать свои усилия («вклад») и получаемое вознаграждение («отдача») в терминах справедливости. Как и у Врума, здесь важны ожидания по отношению к своей работе.

Моральная мотивация нацелена на удовлетворение социально-психологических потребностей сотрудников в общении, уважении, признании и т.д. Признание профессиональных успехов сотрудника руководством, вовлеченность в общий процесс, поддержка и поощрение инициативных сотрудников, делегирование ответственности и полномочий, организация корпоративных праздников, тренингов и семинаров - эти факторы не носят материального характера, они помогают улучшить морально-психологический климат в коллективе.

Говоря об использовании социально-психологических методов стимулирования персонала, необходимо отметить, что очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации. Кроме того, предприятию необходимо больше уделять внимания информированности работников касательно того, какие преимущества, помимо заработной платы, они могут получать. Это можно делать с помощью собраний, совещаний работников. Это должно порождать интерес к делам компании, интерес к информации, выходящий за пределы рабочего места, отсюда возникновение мышления и деятельности с позиции интересов предприятия.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сказать, что требуется усовершенствование применения социально-психологических методов и концепций управления персоналом. Можно выделить три основных направления усовершенствования использования социально-психологических методов в мотивации персонала:

- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;
- развитие системы управления конфликтами;
- формирование и развитие организационной культуры.

Предлагаются следующие способы стимулирования сотрудников, входящие в предлагаемую систему стимулирования:

- помещение различных записей о достижениях работника в его личный файл,
- устная благодарность,

– подарочные сертификаты (сертификаты, позволяющие работнику приобретать товары в магазинах на определенную сумму, посещать театры, кино и т.д. бесплатно, в пределах сумм данного сертификата),

– звание «лучший работник месяца»,

– табличка с гравировкой имени работника,

– канцелярская принадлежность высокого качества, передаваемая от одного лучшего работника данного периода к другому на месячной или еженедельной основе,

– более высокое качество декоративной отделки или оснащения рабочего места лучших работников,

– помещение фотографии в корпоративной газете или информационном листке,

– майка, рубашка, кружка и т.д. со специальной пометкой (например, «лучший работник»).

В ООО «МагДомСтрой» разработан и действует социальный пакет, но исследование мотивации выявило недовольства сотрудников его составляющими. Для усиления мотивации сотрудников необходимо создать мотивационный пакет с новыми блоками и с новыми составляющими. (рис. 12).

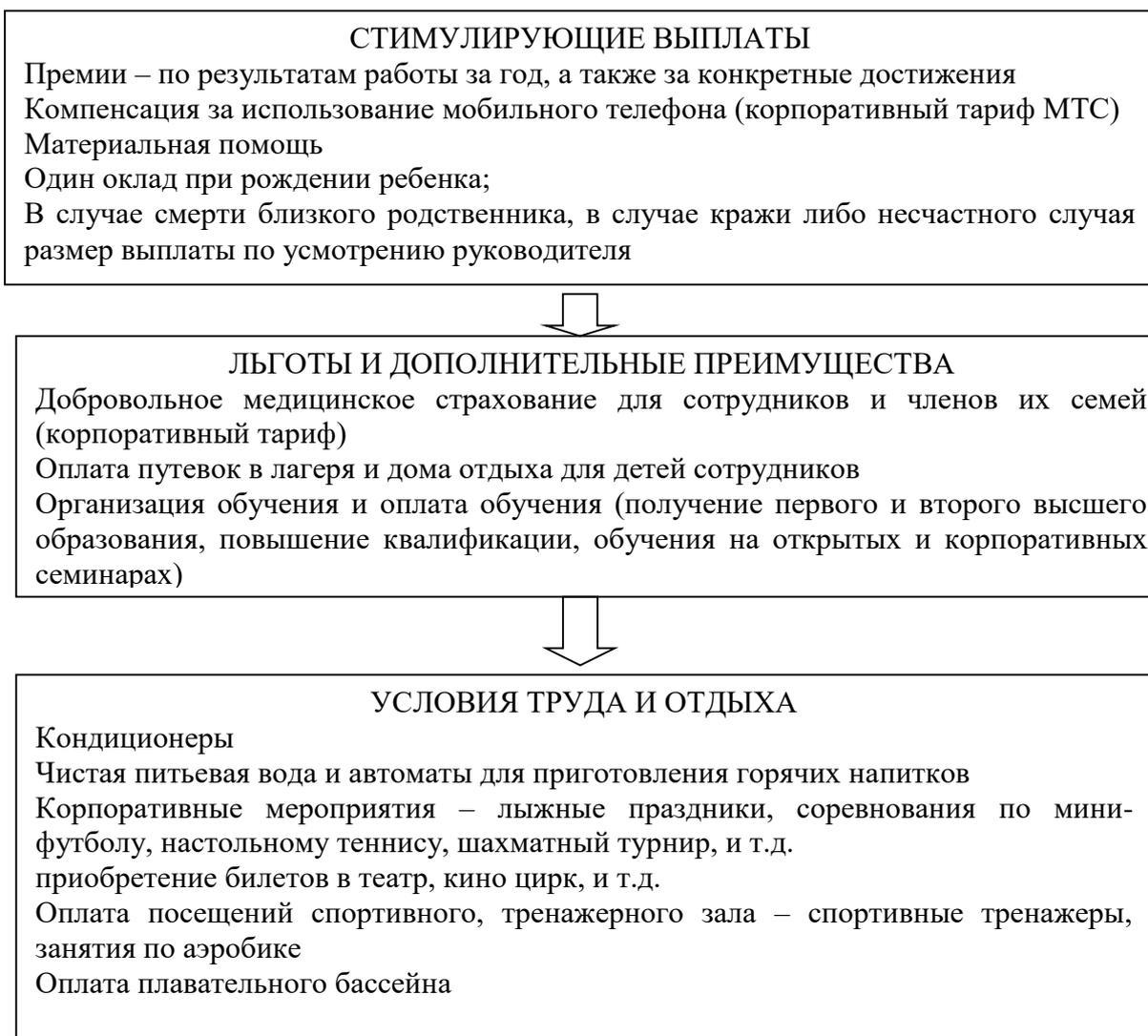


Рисунок 12 – Обновленный пакет мотивации ООО «МагДомСтрой»

Такие знаменательные даты, как рождение ребенка, юбилей будут приятнее, если предприятие не только не забудет поздравить сотрудника, но и окажет материальную помощь. Особенно это важно, когда в семьях сотрудников случаются несчастья и нужна действенная материальная поддержка. Таких событий бывает обычно не много в одной организации, а чувство, что на помощь придет организация дает работникам дополнительно чувство защищенности и благодарности предприятию.

Второй блок – предоставление льгот и дополнительных преимуществ работы в организации. Также предлагается частично оплачивать стоимость терапевтического осмотра у врачей, прохождение медицинских комиссий за счет средств организации; предлагается

организация помощи в лечении сотрудников через страховые компании и медицинские учреждения в соответствии с заключенными договорами добровольного медицинского страхования на основе решения комиссии по социальному страхованию.

В свете этого предлагается организовать добровольное медицинское страхование, при этом будет предусмотрена скидка сотрудникам по страховым полюсам за счет корпоративного страхования.

Для улучшения мотивации работника предприятие может организовать бесплатный проезд до места отдыха работника и его семьи (оплачивать билеты), возможна частичная оплата путевки во время отпуска. Также возможно предоставить своим работникам дополнительные отпуска как оплачиваемые, так и не оплачиваемые.

В свете этого направления предлагается организовать отдых и пребывание работников и членов их семей по путевкам за счёт средств самого ООО «МагДомСтрой». Также предлагается организовать систему оздоровления работников. Для этого предлагается предусмотреть выделение средств не менее 2% от фонда оплаты труда.

Следующий блок заключается в создании условий труда и отдыха сотрудников. В практике организации отдыха сотрудников достаточно большой спектр разнообразных средств и методов. Организация отдыха работников в течение дня является одним из наиболее эффективных инструментов системы мотивации персонала. Данное направление мотивации обеспечивает повышение эффективности работы персонала в целом, поскольку обеспечивает релаксацию работника в течение рабочего дня, обеспечивает поддержания здоровья, самочувствия, социальной поддержки работника.

Проведение мероприятий по организации отдыха работников во время отпуска обеспечивает восстановление трудового потенциала работника, повышает его отдачу в рабочее время. В долгосрочной перспективе данное направление мотивации обуславливает привязку

работника к данному предприятию, поскольку проведенный отдых или прочий активный отдых, как правило, приносит положительный опыт и положительные эмоции, которые являются важным параметром при сохранении работником места работы.

Одним из ключевых мероприятий, направленных на мотивацию сотрудников, является организация отдыха. Предлагается организовать посещение спортивных и тренажерных залов и бассейна для физкультурно-оздоровительных занятий работников ООО «МагДомСтрой».

Следующее направление, разработать систему и график отдыха сотрудников, график питания. При этом предприятие будет обеспечивать работников горячим питанием на базе столовой.

На сегодняшний момент известны и научно обоснованы следующие принципы управления стимулами, когда члены коллектива действительно работают с максимальной отдачей. Стимулирование включает не только материально-денежные элементы, но также и «не денежные» (моральные, социальные, организационные и др.). Стимулирование персонала в ООО «МагДомСтрой» оптимально в той степени, в какой подчиненные могут быть информированы о вопросах, касающихся итогов работы.

Предоставление сотрудникам допустимой свободы действий и возможности контролировать ситуацию, права принимать решения, касающиеся результатов работы. Уже простое осознание того, что человек может контролировать ситуацию, приносит ему удовлетворение. Иметь возможность выбора и контроля является подсознательной потребностью человека. Естественно поэтому, что делегирование полномочий и ответственности на нижние уровни управления организацией повышает мотивацию подчиненных.

Стимулирование сотрудников, выполняющих определенную работу, увеличивается, если им предоставлена возможность принимать участие в решении вопросов, влияющих на итоги работы. Для повышения

самостоятельности и активности работников ООО «МагДомСтрой», для достижения обоснованности предпринимаемых работниками действий, для того, чтобы работа становилась более интересной и разнообразной, чтобы связи между работниками становились более интенсивными, чтобы возрастала заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и во взаимной помощи, необходимо соблюдение некоторых правил:

- четкая расстановка и распределение заданий по степени важности;
- установление признаков количества и качества работы, обратная связь по проделанной работе;
- непереносимое – улучшение условий функционирования работника в компании;
- предоставление возможности работнику использовать свой багаж знаний и приобретенный опыт, а при необходимости получить помощь и поддержку.

Необходимо разумно распределять и перераспределять работу между сотрудниками ООО «МагДомСтрой», например, с целью поднятия чувства ответственности и решения проблем монотонности и повышения у работников чувства собственной значимости. Исполнители обычно мотивированы на достижение требуемых результатов в той степени, в которой руководство проявляет интерес к желаемым результатам.

Стимулирование тогда приносит результаты, когда подчиненные получают признание за свой вклад в результаты работы, за заслуженный в коллективе статус. Обстановка и размер кабинета, участие в престижных конгрессах, функция представителя фирмы на важных переговорах, поездка за рубеж, неординарное обозначение должности – все это подчеркивает положение сотрудника в глазах коллег и посторонних лиц. Прибегать к этому методу стоит деликатно: частичное или полное лишение работника ранее предоставленного статуса приводит, как правило, к чрезвычайно бурным реакциям, вплоть до увольнения.

Карьерное стимулирование сегодня все более привлекает внимание

менеджеров серьезных фирм. Оно позволяет задействовать внутренний потенциал сотрудников объединяя в себе целый комплекс мер мотивации и развития профессионального потенциала сотрудников. Компании, которые нацелены на перспективное и эффективное развитие используют обучение сотрудников как один из способов одновременного повышения качества трудовых ресурсов и мотивирования сотрудников.

Согласно проведенному Институтом переходной экономики исследованию среди российских предприятий наивысшую оценку заслужило обучение на рабочем месте/наставничество: менее одного процента предприятий считают эту форму неэффективной или слабо эффективной, тогда как почти 46% – большинство ответивших – сочли ее очень или весьма эффективной.

Следующей по эффективности формой обучения предприятия считают курсы, организованные на предприятии: 34% дали «4» и «5», и 5% сочли неэффективной формой. Обучение на курсах в государственных образовательных учреждениях считают эффективным почти 31% предприятий, тогда как около 5% предприятий сочли ее неэффективной. Курсы в негосударственных образовательных учреждениях сочли эффективными 17% предприятий, тогда как 13% сочли их неэффективными или малоэффективными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом является одной из важнейших функций кадрового менеджмента, так как человек был, и остается основной производительной, творческой силой, несмотря на все достижения в области механизации и автоматизации. В условиях современного сложного производства роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования.

Главным элементом любой организации являются ее сотрудники. Именно персонал в наибольшей степени определяет различие между организациями. Производительность труда в организации, которая эффективно использует своих сотрудников, может превышать в десятки и более раз производительность труда в организации, не уделяющей внимание эффективности использования человеческих ресурсов.

Последние годы на российских фирмах и 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 (например, большой объем сезонных работ).

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

Излишняя текучесть персонала, по данным западных психологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации.

Поэтому происходит оптимизация персонала предприятия. Полное же отсутствие текучести, в свою очередь, говорит о застое, и свидетельствует о нездоровой атмосфере в компании.

Текучесть персонала – это не только негативные последствия для компании. Свежие кадры обновляют предприятие, приносят с собой новые идеи и способы работы, оздоравливают климат в коллективе. Увольняются не только ценные сотрудники, но и неэффективные.

Таким образом, происходит оптимизация персонала предприятия. Полное же отсутствие текучести, в свою очередь, говорит о застое, и свидетельствует о нездоровой атмосфере в компании.

Объектом исследования в настоящей работе является ООО «МагДомСтрой».

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

Основными причинами текучести кадров являлась неудовлетворенность уровнем заработной платы.

В рамках мероприятий по совершенствованию управления процессом текучести кадров руководству ООО «МагДомСтрой» необходимо внедрить проект мероприятий по повышению квалификации персонала с целью увеличения объема продаж.

Для улучшения уровня квалификации кадров в ООО «МагДомСтрой» необходимо внедрить соответствующую систему обучения персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 № 51-ФЗ (в действ. редакции)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в действ. редакции) (ч.1). Ст.3.
3. Анализ хозяйственной деятельности [Текст]: Учебник / Л.А. Богдановская, Г.Г. Виноградов, О.Ф. Мигун и др.; Под общ. ред. В.И. Стражева. – 2-е изд. – Мн.: Выш. шк., 2022. – 450с.
4. Бондарь, И.К., Производительность труда: вопросы теории и практики [Текст]: учебное пособие / И.К. Бондарь. – Минск: Наука, 2022. – 317с.
5. Блан Л. Организация труда; Либроком – Москва, 2021. – 844 с.
6. Ворст, И., Ревентлау, П., Экономика фирмы [Текст]: Учебник. – М.: Высшая школа, 2020. – 540с.
7. Вячеслав Кондратьев, Ю. Лунев. HR–инжиниринг, Эксмо, 2020.– 169с.
8. Грузинов, В.П., Грибов, В.Д., Экономика предприятия [Текст]: Учебник / В.П. Грузинов. – М.: Банки и биржи, 2020.– 614с.
9. Гурьянов, С.Х., Поляков, И. А., Ремизов, К.С., Справочник экономиста по труду [Текст]: (Методика расчетов по экономике труда на промышленных предприятиях). – М: 2021. – 120с.
10. Зайцев, Н.Л., Экономика промышленного предприятия [Текст]: Учебник – 2-е изд., перераб. и доп. / Н.Л. Зайцев. – М.: ИНФРА – М., 2022. – 283 с.
11. Ильин, А.И., Сеница, Л.М., Планирование на предприятии [Текст]: Учеб. Пособие. В 2 ч. Ч. 2. Тактическое планирование / Под общей ред. А.И. Ильина. – Мн.: ООО «Новое знание», 2020.– 514с.
12. Корогодин, И. Т., Качество труда: содержание, проблемы роста [Текст]: Учебное пособие. – Воронеж, 2021. – 194с.

13. Кремнев Г.Р. Управление производительностью и качеством: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 236с.
14. Кузьмин, С.А., Рыночная экономика и труд [Текст]: Учебное пособие для Вузов / С.А. Кузьмин. – М.: Наука, 2022 . – 216с.
15. Карнаух Н. Н. Охрана труда; Юрайт. – Москва, 2021. – 384 с.
16. Кирюшин В. А., Большакова А. М., Моталова Т. В. Гигиена труда; ГЭОТАР–Медиа – Москва, 2021. – 400 с.
17. Любушин, Н.П., и др. Анализ финансово–экономической деятельности предприятия [Текст]: Учеб. пособие для вузов. /Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова; Под ред. Н.П. Любушина. – М.: ИНИТИ, 2022. – 482с.
18. Остапенко Ю.М., Экономика труда: учебное пособие / Ю.М. Остапенко. М.: Инфра-М, 2021 – 274с.
19. Пежемский П. Рыбная производительность озера Байкал; Книга по Требованию – Москва, 2013. – 533 с.
20. Рябцева И. Ф., Кузьбожев Э. Н. Производительность труда и техническая политика предприятия; Инфра-М, 2022. – 200 с.
21. Ремизов, К.С., Основы экономики труда [Текст]: учебник / К.С. Ремизов. М.– 2021. – 236с.
22. Рофе, А.И., Экономика и социология труда [Текст]: учебник / А.И. Рофе. – М.: МИК, 2021 – 390с.
23. Савицкая, Г.В., Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: 4–е изд., перераб. и доп. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 2022. – 426с.
24. Савруков, Н.Т., и др. Экономика предприятия [Текст]: Курс лекций. / Н.Т. Савруков, А.И. Егоров, Л.П. Егорова. /СПб. гос. тех. Ун-т, 2022. – 347с.
25. Синк, Д.С., Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение [Текст]: учебное пособие /

Д.С. Синк. – М: 2021. – 232с.

26. Статистика: Курс лекций [Текст] / Харченко Л.П., Долженкова В.Г., Ионин В.Г. и др., ИНФРА – М, 2021.– 330 с.

27. Управление трудовыми ресурсами [Текст]: Справоч. пособие / Под общ. ред. Л.А. Костина М: 2021. – 420с.

28. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2021. – 448 с.

29. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент. – М.: Проспект, 2021. – 160 с.

30. Шишкин, А.К., Микрюков, В.А., Дышкант, И.Д. Учет, анализ, аудит на предприятии [Текст]: Учебн. Пособие для вузов / А.К. Шишкин и др.– М.: Аудит, ЮНИТИ, 2021. – 429с.

31. Экономика и статистика фирм [Текст]: Учеб. Пособие / В.В. Адамов, С.Д. Ильенкова, Т.П. Сиротина и др. – М.: Финансы и статистика, 2020. – 350с.

32. Экономика предприятия [Текст]. /Под ред. В.Л. Горфинкеля, В.А. Швандара. – М.: Банки и биржи, 2020. – 487с.

33. Экономика предприятия [Текст]: Учебник / Под ред. О.И. Волкова. М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2022. – 512с.

34. Экономика предприятия [Текст]: Учебник для экономических вузов: 2–е изд., пераб. и доп./Под ред. А.И. Руденко. – Мн.: БГЭУ, 2021. – 490с.

35. Экономика предприятия: учебник для вузов / Под ред. В.Я. Горфинкеля, Е.М. Куприянова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2021. – 367 с.

36. Экономика предприятия: учебник для вузов / Под ред. Н.А. Сафронова. – М.: Юристъ, 2022. – 581 с.

37. Экономика труда и социально–трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. – М.: Издательство МГУ, Издательство ЧеРо, 2021. – 623 с.

38. Экономика труда и социально–трудовые отношения [Текст] / Под ред. Г.Г. Мелькяна, Р.П. Колосовой – М.: МГУ, 2021. – 325с.
39. Экономика труда. 2–е изд. / под ред. Горелова Н.А. СПб.: Питер, 2021. – 704 с.
40. Экономика: Учебник [Текст]. /Под ред. А. Булатова. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Бек, 2021.– 670с.
41. Экономический анализ / Под ред. Гиляровской Л. Т. – М.: Юнити, 2022. – 527 с.
42. Кардашевский, Т.Г., Бондаренко, А.В., Повышение производительности: европейский подход [Текст] // Экономист – 2008 – № 11.
43. Трофимова, Л. Н., Экономические показатели, используемые для оценки эффективности деятельности предприятия [Текст]. //Аудитор. – 2020 – № 9.
44. Фильев, В.Д., Управление ростом производительности труда [Текст] // Экономист. – 2020. – № 3.
45. Шахбазов А.В. Менеджер по персоналу, отдел кадров, служба оценки персоналом: что нужно компании? / А.В. Шахбазов // Отдел кадров. – 2020. – № 1. – С. 3-7.

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРИМЕРНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

в ООО «МагДомСтрой» Иванова Галина Ивановна, 1975 г.
рождения, образование высшее: менеджер

	Менеджер	Старший менеджер	Начальник отдела	Заместитель директора	Директор
Основные требования: знание системы, обеспечивающей технологию продаж; знание вопросов разработки технологических процессов; оформление документации, изучение законодательства в области строительства					