



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Управление текучестью кадров 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:
57,36 % авторского текста
Работа _____ к защите
Рекомендовано рекомендовать
« 10 » 06 2023 г.
зав. кафедрой _____
(подпись) ФИО
Курбанова Л. ФИО

Выполнила: Маврова Дарья Александровна
Студентка группы ЭФ-509-114-5-1 МСС
Научный руководитель: Уварина Наталья
Викторовна

Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРОМ МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1. Состояние проблемы минимизации экономических потерь организации в существующей теории и практике менеджмента.	8
1.2. Факторы минимизации экономических потерь организации	21
1.3. План методики снижения текучести персонала	29
Выводы по 1 главе.....	39
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «УралПожТехника»	40
2.1. Характеристика организации АО «УралПожТехника»	40
2.2. Анализ эффективности управления текучестью персонала в АО «УралПожТехника»	46
2.3. Рекомендации по повышению эффективности управления текучестью персонала в АО «УралПожТехника»	52
Вывод по 2 главе	63
Заключение	65
Список использованной литературы.....	69
Приложения	74

Введение

Добавлено примечание ([p1]): Введение маленькое по объему – должно быть 6-7 страниц. Надо добавить актуальности

Актуальность исследования. Сегодня мало кто будет спорить с тем, что персонал – один из важнейших ресурсов организации. Большинство руководителей уже убедились в важности кадровой политики. Ведь только правильно подобранный трудовой коллектив, сплоченная команда способны эффективно реализовывать цели и задачи компании. Обеспечение устойчивости кадрового состава на сегодняшний момент является одной из самых сложных проблем управления персоналом. Именно данный показатель в условиях экономического кризиса снижает негативные эффекты, действующие на организацию.

Как правило, неустойчивость развития экономики в первую очередь проявляется как рост показателя текучести персонала в организации. Разумеется, текучесть персонала обусловлена множеством факторов, например, спецификой бизнеса, географическим фактором, стадией развития организации, а также структурным составом самих сотрудников. Поэтому для каждой компании важно определить свой уникальный уровень текучести персонала. Умение управлять текучестью кадров является крайне необходимым. Необходимо уметь выявлять ее причины, вести статистику и своевременно реагировать на негативные изменения. Ведь если в компании уровень текучести слишком высок, возникает необходимость искать новых сотрудников, тратить ресурсы на адаптацию и обучение новичков. Высокая текучесть кадров негативно влияет на имидж организации и не позволяет создать благоприятный климат в коллективе. Неслучайно, что текучесть кадров – один из самых основных показателей, которые характеризуют эффективность системы управления персоналом в организации. Несмотря на то, что данная проблема является практически повсеместной, в науке на данный момент нет единой целостной концепции управления этим процессом.

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,

сколькo от кадрoвoй 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.

Именно поэтому проблема поиска путей оценки и методов сокращения текучести кадров является актуальной. Проблемой текучести кадров занимались многие отечественными учеными. Г.В. Щекин и А.В. Филиппов, например, в своих работах рассматривали основные причины текучести кадров и возможные пути их преодоления. Проблема исследования состоит в поиске наиболее эффективных методов управления текучестью кадров как фактором минимизации экономических потерь организации. Но несмотря на то, что проблема текучести персонала достаточно освещена в научной литературе, новизна данного исследования состоит в том, что проблема текучести кадров и причины ее появления изучаются в конкретной организации.

Актуальность и проблема исследования позволили сформулировать **тему исследования:** «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: на основе теоретического анализа, анализа эффективности управления конкретным разработать рекомендации по повышению эффективности управления текучестью персонала (на примере АО «УралПожТехника»).

Задачи исследования:

1. Изучить состояние проблемы минимизации экономических потерь организации в существующей теории и практике менеджмента.
2. Рассмотреть факторы минимизации экономических потерь организации.
3. Осуществить характеристику процесса управления текучестью персонала как фактором минимизации экономических потерь организации.
4. Представить характеристику организации АО «УралПожТехника».
5. Выполнить анализ эффективности управления текучестью персонала в АО «УралПожТехника».
6. Разработать рекомендации по повышению эффективности управления текучестью персонала в АО «УралПожТехника».

Теоретико-методологическая база. Проблематике управления в условиях высокой текучести персонала посвящены работы Ю.Г. Одегова, Т.Ю. Базарова, А.Я. Кибанова, Б.Л. Еремина, П.В. Журавлева, Л.В. Каргашовой, В.Р. Веснина, В.И. Маслова, В.И. Кабалина, А.А. Никишов, И.М. Козина в своих исследованиях делали упор на внутрифирменную политику и управление процессом эффективности персонала.

Добавлено примечание ([p2]): Я внесла корректировки, не меняйте

Практическая значимость исследования состоит в разработанных рекомендациях по повышению эффективности управления текучестью персонала в АО «УралПожТехника», которые могут быть использованы в практике подобных организациях.

В процессе написания выпускной квалификационной работы применялись следующие **методы научного исследования**:

1. Теоретические методы (анализ источников литературы, их сравнение и обобщение).

2. Эмпирические методы (опрос, анкетирование, анализ документов).

3. Методы обработки данных (экономический анализ, SWOT-анализ).

База исследования: 456313, Тургорякское ш., д. 20А, АО «УралПожТехника»

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух структурированных глав, заключения, списка использованных источников, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРОМ МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Состояние проблемы минимизации экономических потерь организации в существующей теории и практике менеджмента.

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 [2].

Одной из большинства проблем, с которыми сегодня встречаются организации, является текучесть персонала. Понятие «движение персонала» первостепенно при анализе текучести рабочей силы. Что же понимается под движением персонала? Это совокупность поступления и выбытия сотрудников на предприятии за отчетный период. Сегодня неустойчивость развития экономики непосредственным образом проявляется в росте текучести персонала организаций всех видов и форм собственности. Если в компании существует высокая текучесть персонала, нужно постоянно искать замену уходящим сотрудникам, проводить адаптацию и обучение новичков, решать проблему преемственности и сохранности коммерческой информации. Компании с высокой текучестью персонала сложнее формировать имидж привлекательного работодателя и создавать благоприятный климат в коллективе [14].

Роджер Беннетт, профессор социологии Лондонского университета предлагает нашему вниманию следующее определение:

Текучесть - это движение работников как из штата организации, так и в штат. Основной способ отслеживания текучести – это регистрация уволившихся и принятых сотрудников.

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

Поэтому неслучайно текучесть персонала - это один из основных показателей, характеризующих эффективность системы управления человеческими ресурсами в компании. Многие подходы к определению «текучести персонала» можно сгруппировать по определенным признакам, что значительно облегчит понимание ее сути, а также, что особенно важно, позволит рассмотреть текучесть кадров с разных сторон.

Текучесть персонала - естественный процесс движения кадров в любой организации, который имеет позитивные и негативные последствия представленные в таблице 1.1 [34].

Таблица 1.1. - Последствия текучести персонала

Позитивные последствия текучести	Негативные последствия текучести
-возможность квалификационно профессионального продвижения работников -возможность реализации планов карьеры сотрудников, - возможность «проникновения» нововведений, - возможность регулирования социально-демографической структуры персонала.	- трудность работы «в одной команде», - ухудшение психологического климата в коллективе, ухудшение имиджа организации на рынке труда, - затраты на найм, адаптацию, обучение нового сотрудника, снижение производительности и качества труда увольняемого сотрудника перед увольнением и вновь принятого сотрудника в период адаптации

Современные ученые делают упор на то, что текучесть возникает в первую очередь из-за неудовлетворённости работника условиями труда или рабочим местом. Немаловажно также учитывать удовлетворенность организации конкретным сотрудником. По мнению Л. Никифоровой [28, с. 89], текучесть кадров и ее влияние на результаты деятельности компании следует рассматривать как совокупность количественного и качественного аспектов. При рассмотрении количественного аспекта нужно обратить

внимание на то, что существует два уровня текучести кадров: естественный и повышенный.

Естественный уровень колеблется в пределах от 3 до 5% от общей численности всех сотрудников организации. Повышенный же, как правило, ведет к значительным экономическим потерям.

Говоря о естественном уровне текучести кадров, нужно понимать, что данный показатель способствует обновлению коллектива предприятия. С экономической точки зрения, это непрерывный и необходимый для организации процесс. Он не требует вмешательства со стороны руководства и кадровых служб. Вполне закономерно, что часть сотрудников может уйти на пенсию, а часть уволиться по другим причинам. Данная ситуация характерна для любой компании. Она позволяет открыть в коллективе возможности для ротации кадров и построения карьерных лестниц для сотрудников, что выступает еще одним инструментом мотивации и стимулирования.

В ситуации, когда текучесть кадров значительно превышает 5%, издержки становятся критичными, поскольку возрастают с увеличением потока кадров. В этом случае предприятие терпит убытки. Они выражаются в виде упущенной прибыли, а также снижении производительности труда. Высокие показатели текучести кадров уменьшают укомплектованность штата. Такая ситуация требует от опытных, высококвалифицированных сотрудников временных затрат на обучение новичков, что отвлекает их от работы и снижает их продуктивность. Постоянная смена сотрудников в коллективе ухудшает морально-психологический климат, мешает созданию слаженной команды и существенно снижает производительность труда. Разумеется, коллектив организации не является постоянным по численному составу и уровню квалификации: одни работники увольняются, на их место приходят другие. Для того, чтобы объективно проанализировать изменение численности и состава сотрудников используются различные показатели.

Наиболее часто используются такие показатели, как [11, с. 109]:

1. показатель среднесписочной численности сотрудников
2. коэффициент приема;
3. коэффициент выбытия;
4. коэффициент стабильности;
5. коэффициент текучести кадров.

Для того чтобы рассчитать показатель среднесписочной численности работников используют следующую формулу (1.1.)

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

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

Коэффициент приема рассчитывается как отношение количества работников, принятых в организации за отчетный период, к среднесписочной численности сотрудников организации за тот же период по формуле (1.2.)

$$K_{п} = \frac{P_{п}}{\bar{P}}$$

где $P_{п}$ – численность принятых работников, чел.;

\bar{P} – среднесписочная численность персонала, чел.

Коэффициент выбытия определяется как отношение количества работников, уволенных за отчетный период, к среднесписочной численности работников организации за этот же период по формуле (1.3.)

$$K_{в} = \frac{P_{ув}}{\bar{P}}$$

где $P_{ув}$ – численность уволенных работников, чел.;

\bar{P} – среднесписочная численность персонала, чел.

При оценке уровня организации управления компанией, как в целом, так и в отдельных структурных подразделениях, используют коэффициент стабильности кадров по формуле (1.4.)

$$K_{с} = \frac{1 - P_{ув}}{\bar{P} + P_{п}}$$

где $P_{y''}$ - численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период, чел.;

P - среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному, чел.;

$P_{п}$ - численность вновь принятых за отчетный период работников, чел.

Для того чтобы рассчитать коэффициент текучести кадров [1, с. 4] нужно определить отношение численности работников предприятия или отдельного структурного подразделения, выбывших за отчетный период, к среднесписочной численности сотрудников за тот же период можно рассчитать по формуле (1.5.)

$$K_T = \frac{P_{y''}}{P}$$

где $P_{y''}$ - численность уволенных работников, чел.;

P - среднесписочная численность персонала, чел.

Разумеется, для каждой организации есть своя норма коэффициента текучести кадров, к достижению которой необходимо стремиться. Данная норма определяется на основании следующих факторов:

1. специфика отрасли;
2. категория персонала (линейный персонал или же управленческий);
3. конкурентоспособность организации;
4. территориальное расположение организации;
5. кадровая политика;
6. стиль управления.

При этом необходимо провести статистический анализ текучести персонала среди аналогичных компаний.

Рассмотрим подробнее составляющие коэффициента текучести кадров. Текучесть кадров – это отношение количества выбывших работников за

отчетный период к среднесписочной численности сотрудников за тот же период. Число выбывших сотрудников включает в себя следующие категории сотрудников:

1. уволившиеся по собственному желанию (активная текучесть);
2. уволенные по инициативе административного управления (пассивная текучесть).

Таким образом, текучесть кадров можно рассчитать также по формуле (1.6.):

$$K_T = \frac{Ч_{усж} + Ч_{уиа}}{Ч_c}$$

$Ч_{усж}$ – число работников, уволившихся по собственному желанию;

$Ч_{уиа}$ – число работников, уволенных по инициативе администрации;

$Ч_c$ – среднесписочное число работников.

Отдельное внимание при изучении текучести кадров в организации следует обратить на показатели отдельных структурных подразделений. Такие показатели называют частными коэффициентами текучести кадров. Они исчисляются аналогично общему показателю текучести кадров. Это позволяет определить интенсивность текучести кадров [12, с. 74].

Интенсивность текучести кадров рассчитывается как отношение частного коэффициента текучести кадров по отдельному структурному подразделению к общему по всей организации по формуле (1.7.)

$$K_{ит} = \frac{K_{тч}}{K_{ткк}}$$

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

$K_{тч}$ - частный коэффициент текучести.

Данный коэффициент показывает, во сколько раз текучесть работников отдельного структурного подразделения ниже или выше, чем текучесть по всей организации. Показатель интенсивности текучести кадров играет

огромную роль при изучении особенностей текучести кадров в разрезе социальных, демографических, и профессиональных аспектов. Для оценки показателя текучести кадров можно также применять формулы предложенные Робертом Беннетом.

1. Коэффициент увольнений.

Рассчитывается как отношение общего числа увольнение за отчетный период к среднесписочной численности персонала за этот период по формуле (1.8.)

$$K_{ув} = \frac{\text{Число увольнений за период}}{\text{Средняя численность персонала за период}}$$

2. Индекс стабильности.

Рассчитывается как отношение численности сотрудников, проработавших не менее одного года, к количеству сотрудников принятых год назад по

формуле (1.9.)

$$I_{ст} = \frac{\text{Число проработавших более одного года}}{\text{Число работников, принятых год назад}}$$

3. Дополнительные индекс текучести.

Рассчитывается как отношение численности сотрудников, поступивших на работу в течение одного года к средней численности персонала в течение одного года по формуле (1.10.)

$$DI_{тек} = \frac{\text{Число принятых и уволившихся в течение одного года}}{\text{Число работников, принятых год назад}}$$

Данный индекс показывает, насколько велика текучесть среди сотрудников, проработавших короткое время.

Также, профессор Беннет предлагает еще один способ измерения текучести кадров. Для этого необходимо провести изучение группы сотрудников принятых в организацию за определенный период и регистрацию скорости их выбытия из организации. Пример такого расчета представлен в таблице 1.2 [9].

Таблица 1.2. - Исчисление текучести кадров в расчёте на 500 человек

Период	Квартальный период работы	Численность уволившихся	% увольнений	% оставшихся работников
Первый	(1-13 недель)	100	20	60
Второй	(14-26 недель)	50	10	40
Третий	(27-39 недель)	25	5	30
Четвертый	(40-52 недели)	13	3	25
Пятый	(53-65 недель)	8	2	22
Шестой	(66-78 недель)	5	1	20
Седьмой	(79-91 неделя)	3	1	19
Восьмой	(92-104 недель)	3	1	18

Для удобства данные показатели можно отображать графические. Для этого на графике, который показывает квартальные периоды работы, откладывают процент уволившихся. Такой график называется кривой продолжительности работы на рисунке 1.1.

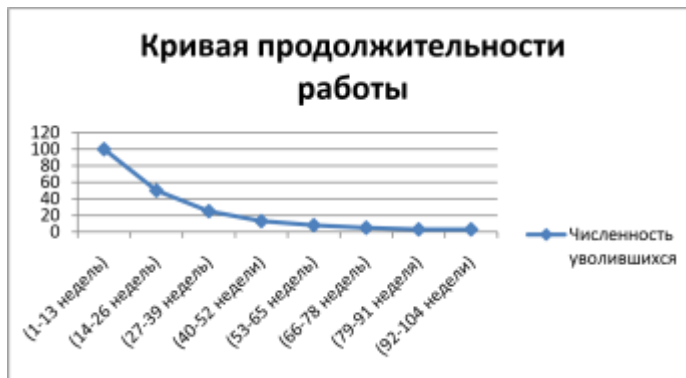


Рисунок 1.1. - Кривая продолжительности работы

Одной из основных областей применения данной кривой является расчет коэффициента полусрока продолжительности работы сотрудника в организации. Данный коэффициент позволяет рассчитать, сколько времени

пройдет до выбытия 50% сотрудников регистрируемой группы. Этот показатель сопоставляется с демографическими социальными и профессиональными аспектами, что позволяет выявить удерживающие факторы для каждой категории сотрудников. Разумеется, для полного анализа текучести кадров и принятия на его основании каких-либо управленческих решений, необходима информация за различные временные периоды. Проведение анализа с учетом данных за прошлые отчетные периоды позволит более точно спрогнозировать вероятность возникновения тех или иных кадровых процессов, а также определить тенденции кадровых изменений.

Текучесть персонала, по мнению В. Свистунова и М. Тюленевой [44, с. 8] классифицируется следующим образом:

1. активная;
2. пассивная;
3. внутриорганизационная;
4. внешняя.

Активная форма текучести возникает в случае неудовлетворённости работника следующими факторами: рабочее место, содержание работы, условия труда. Пассивная же форма текучести сотрудников возникает в связи с неудовлетворенностью организации сотрудником. Иными словами, пассивная текучесть включает в себя случаи выбытия сотрудников вследствие несоблюдения трудовой дисциплины или неудовлетворительных результатов труда. То есть, активные и пассивные текучести кадров различаются посредством причин увольнения сотрудников [26].

Ещё одна форма текучести – внутриорганизационная. Она возникает в связи с ротацией сотрудников внутри организации. При перемещении сотрудников из одной организации в другую следует говорить о внешней текучести персонала.

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.

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 [32].

Важной составляющей общей величины экономического ущерба от текучести персонала являются затраты организации по проведению набора персонала в результате текучести [38]. Можно выделить два вида текучести кадров — физическую и психологическую (скрытую). Физическая

текучесть кадров охватывает тех работников, которые в силу разных причин увольняются и покидают организацию. Скрытая или психологическая текучесть кадров возникает у тех сотрудников, которые внешне не покидают организацию, но фактически уходят из нее, исключаются из организационной деятельности. Скрытая текучесть кадров не отражается в документации, но может нанести значительный вред производительности труда. Нередко служащие демонстрируют пассивное сопротивление или скрытый саботаж; они присутствуют физически, но умственно отсутствуют. Они не работают в течение дня, а делают лишь самое необходимое. Или же, хуже того, выполняют обязанности недостаточно качественно. Например, в некоторых деловых организациях персоналу платят за восьмичасовой рабочий день, но в реальности сотрудники работают в среднем максимум 4,5-5 часов в день. Остальное время их можно найти в кафетерии, курящими, играющими на компьютере или путешествующим по развлекательным интернет-сайтам, или же разговаривающими с коллегами на бытовые темы. Часто такие работники только создают иллюзию деловой активности, на самом же деле фактически покинули организацию, хотя и не ушли из нее. В этой группе сотрудников могут быть представлены все уровни организации, от топ-менеджеров, находящихся на самом вершине управления, до работников самого низкого уровня[18].

Служащие, покинувшие организацию, но не ушедшие из нее, обременяют ее серьезными проблемами, препятствующими достижению организационных целей.

Нередко скрытая текучесть кадров свидетельствует о «войне труда против управления», т.е. является формой оппозиции сотрудников руководству компании.

При наличии большого числа служащих, которые «покидают организацию, но не уходят», обычными становятся следующие проявления:

- высокий показатель по отходам производства;

- большое количество прогулов;
- множество опозданий на работу;
- множество способных и нужных людей увольняются;
- небрежное обращение с машинами и оборудованием, вследствие этого частые поломки офисной и др. техники;
- сотрудники тратят слишком много времени на перерывы, обед и пр., растрчивая попусту время, поэтому работа выполняется не вовремя;
- служащие не повышают квалификацию, почти полностью полагаются на старый опыт;
- мало или совсем нет творческого мышления;
- себестоимость продукции возрастает, потому что служащие считают, что продукция принадлежит компании, а не им [20].

Приведенный список не исчерпывающий, но он позволяет видеть типичные особенности организаций с высокой скрытой текучестью кадров. Организации с такого рода особенностями со временем оказываются не в состоянии конкурировать на рынке с другими организациями. Заново включить «выключенную» рабочую силу бывает очень трудно, поскольку у такого персонала формируются устойчивые психологические привычки, сопутствующие этой установке. Много таких работников порождают руководители авторитарного типа, которые полагаются только на власть, полномочия, потому что им нравится обладать законным правом применять силу.

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.

Добавлено примечание ([р3]): В конце параграфа сделать резюме – основные выводы и понятия

Текучесть - это движение работников как из штата организации, так и в штат. Основной способ отслеживания текучести – это регистрация уволившихся и принятых сотрудников.

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

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

1.2. Факторы минимизации экономических потерь организации

Если говорить о том, какие факторы могут вызывать текучесть персонала следует учитывать их разнообразность. Все они имеют разные источники, а также отличаются по силе влияния, поэтому зачастую их практически невозможно оценить количественно. Наиболее популярной классификации факторов является деление их условно на три группы в таблице 1.3 [60].

Таблица 1.3. - Факторы, влияющие на текучесть кадров

Факторы, вызывающие текучесть персонала		
Внешние по отношению к организации	Внутренние по отношению к организации	Личностные, характеризующие сотрудника

А) Внутренние факторы:

1) Низкая заработная плата. Неконкурентоспособные ставки оплаты труда не способствуют привлечению новых специалистов и вынуждают сотрудников искать более выгодные предложения. При этом на текучесть может влиять не только размер оплаты, но и ее постоянные задержки. В такой ситуации стоимость зарплаты фактически снижается, какой бы высокой и конкурентной она не была. Текучка в компаниях с маленькой, но стабильной зарплатой может быть даже меньше, чем в компаниях, где зарплату задерживают, ведь из-за задержек нарушается уверенность сотрудников в будущем, не удовлетворяется потребность в стабильности. Иногда низкая зарплата и, как следствие, увольнение специалистов бывают связаны с невозможностью заработать больше. Например, для менеджеров по продажам это превышенный план выработки, что означает неполучение процентов от сделок.

2) Но зачастую работники недовольны не столько величиной, сколько несправедливостью зарплаты, то есть отсутствием ее связи с результатами труда, хаосом в соотношении зарплат специалистов разных подразделений, резкой разницей зарплат однородных специалистов на предприятиях одного

региона. Достичь необходимого баланса в оплате труда можно. Для этого необходимо сбалансировать систему должностных окладов, выстроить должности по ступенькам в соответствии с их ценностью (и в компании, и на рынке труда), а также учитывать профессионализм работника. Наиболее объективный подход - оценка профессиональных компетенций работников и определение квалификационной надбавки к окладу. Должностной оклад и надбавка к окладу за квалификацию составляют постоянную часть оплаты труда. Переменная часть зарплаты должна уже зависеть от конкретных результатов работы сотрудника. Причем ориентироваться следует не только на сиюминутный финансовый результат, но и на факторы, влияющие на успешность компании в будущем. Это повышение профессионализма работников, оптимизация бизнес-процессов компании и продуктов, повышение удовлетворенности клиентов.

3) Отсутствие карьерного роста, приобретения опыта, возможности обучения или повышения квалификации - одна из самых распространенных причин ухода сотрудников. Часто сотрудник, проработав в компании около года, уже ожидает повышения, в то время как работодатель не имеет реальной возможности продвинуть его по служебной лестнице, даже если по результатам аттестации сотрудник этого заслуживает. Простое повышение заработной платы в таком случае устроит его лишь ненадолго - не более чем на полгода.

В данной ситуации можно выстраивать горизонтальную карьеру: то есть вводить подразделения в рамках отдела, градации внутри должности (менеджер, старший менеджер, ведущий менеджер и т.д.), связывая каждый уровень с системой материальной и нематериальной мотивации. В некоторых компаниях, особенно связанных с творческим и интеллектуальным трудом, специально создают новые подразделения и направления, чтобы избежать «утечки мозгов». Разумеется, потребуются, во-первых, изменить штатное расписание, во-вторых, разработать новую систему окладов и бонусов в

данной группе. Естественно, что руководителями новых направлений становятся самые достойные из «засидевшихся» сотрудников. При этом новое назначение должно сопровождаться не только повышением заработной платы, но и расширением должностных полномочий и обязанностей.

4) Не складывающиеся отношения с коллективом и руководством, постоянный дискомфорт на работе - очень сильный и все более распространенный побудительный мотив, чтобы поменять ее, даже при весьма высоком уровне оплаты труда в престижной компании и на солидной должности.

5) Однообразное содержание работы - частая причина высокой текучести персонала. Монотонность, скука, равно как и неопределенность, постоянный стресс приводят к быстрому профессиональному выгоранию, усталости, депрессии. Человек, работающий на одном и том же месте длительное время, постепенно теряет интерес к делу, его производительность падает, и, в конце концов, у него возникает желание сменить место деятельности [51].

Данная проблема может быть решена с помощью ротации персонала, обогащения труда, побуждения к творчеству. Так, кто-то из сотрудников может стать наставником для новичков, проводить занятия, семинары. Кто-то ощутит интерес к общественной деятельности и станет автором раздела на корпоративном сайте или редактором корпоративной газеты. При этом повышается результативность, однако в случае увольнения сотрудника увеличиваются и потери компании.

Если же компании нечего предложить сотруднику в качестве замены (например, это менеджер отдела продаж и его некуда переводить) и время его деятельности на текущем месте равно продолжительности его работы в компании в целом, следует сконцентрироваться на увеличении отдачи от «засидевшегося» сотрудника.

В любом случае, варианты решения проблемы зависят от самой организации, от ее возможностей и специфики.

Б) Внешние и личностные факторы представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4. - Внешние и личностные факторы, влияющие на текучесть кадров

Внешние факторы текучести кадров			
Демографическая ситуация в регионе	Экономическая ситуация в регионе	Семейные обстоятельства	Появление новых предприятий

Неудовлетворительная демографическая ситуация и качество трудовых ресурсов при экономическом росте приводят к дефициту как квалифицированных, так и неквалифицированных сотрудников. Дефицит персонала при высокой конкуренции ведет к текучести и борьбе работодателей за кадровые ресурсы и в результате к росту заработной платы. Рост стоимости трудовых ресурсов приводит к росту издержек компании и понижению конкурентоспособности. Компании, которые не могут платить требуемую зарплату, теряют свои кадры, что при превышении критического значения текучести кадров может привести к несостоятельности и дальнейшему банкротству.

К личностным факторам относятся возраст работников, уровень их образования и квалификации, опыт работы.

Известно, что стремление перейти из одной организации в другую обратно пропорционально возрасту. Пик переходов заканчивается в 25 - 30 лет. Чаще меняют работу сотрудники низшей квалификации, не имеющие семьи, перспектив, меньше зарабатывающие, далеко живущие [47].

Существенно отличается интенсивность текучести в группах работников с разным стажем на предприятии. После трех лет работы на предприятии происходит резкое снижение интенсивности текучести, что связано как с фактором возраста, так и с проблемами адаптации.

Кроме того, низкая информированность кандидата и то, что при приеме работодатель завысил положительные моменты и занизил или скрыл трудности работы в компании, могут спровоцировать возникновение необоснованных ожиданий у работника, что в дальнейшем приведет к росту неудовлетворенности компанией и, следовательно, к увольнению. Вот почему важно не скрывать от кандидата условия, обязанности и характер предстоящей работы. В некоторых компаниях существует практика проведения выходного интервью или анкетирования при увольнении сотрудников. Ведь не секрет, что официальная информация (причины увольнения, зафиксированные в приказе об увольнении и трудовой книжке) не всегда отражает реальное состояние дел. Выходное интервью (анкетирование) позволяет понять истинные причины ухода сотрудников и выявить негативные тенденции в жизни коллектива (например, увольнение сотрудников одного из подразделений из-за неприятия ими стиля управления непосредственного руководителя) и вовремя принять корректирующие меры. Можно вести учет причин, по которым увольняются сотрудники компании, в специальной сводной таблице, представленной в таблице 1.5 [52].

Таблица 1.5. - Причины и следствия высокой текучести кадров

Высокая текучесть персонала	
Причины	Следствия
1. Неудовлетворительность персонала работой компании: - заработной платой, - условиями труда, - отношением в коллективе, - стилем управления.	1. Снижение производительности труда. 2. Рост затрат на персонал. 3. Потеря имиджа привлекательного работодателя.
2. Проблемы с соблюдением трудовой дисциплины.	4. Проблемы с сохранностью конфиденциальной информации
3. Внедрение организационных изменений.	5. Демотивация работающих сотрудников
4. Изменение ситуации на рынке труда	6. Ослабление корпоративной культуры 7. Нарушение коммуникационных сетей

При анализе текучести кадров особое внимание необходимо обращать на «потенциальную текучесть», обусловленную скрытой неудовлетворенностью работников. Ее необходимо сравнивать с реальной и

исследовать по группам уволившихся и причинам ухода. Если, например, скрытая текучесть высокая, а реальная - низкая, в коллективе действуют внутренние стабилизирующие факторы.

Для обстоятельного анализа текучести следует использовать специальные анкеты и анкеты для анализа мотивации к труду [15].

При увольнении по собственному желанию в зарубежных организациях практикуется проведение заключительного интервью.

Заключительное интервью позволяет:

а) взвешенно оценить факт увольнения и все связанные с ним последствия;

б) оказать бывшему сотруднику психологическую поддержку, если он в таковой нуждается;

в) получить дополнительную информацию о состоянии дел в организации;

г) частично или полностью снять различные претензии обеих сторон друг к другу;

д) в некоторых случаях предотвратить увольнение, сохранив для организации ценного работника.

Главные цели заключительного интервью: анализ «узких мест» в организации; попытка, при необходимости, повлиять на решение сотрудника об увольнении. Информация, получаемая из заключительного интервью, может служить основой для формирования мероприятий по развитию организации, персонала, отношений администрации и сотрудников, руководителя с подчиненными, трудового коллектива и т.п. Проведение заключительного интервью связано с немалыми проблемами. Одна из них заключается в том, что увольняющийся работник во время интервью не захочет точно назвать причину увольнения или сделает это с большой долей субъективности [23]. В этой связи возможны два выхода из положения:

1) проведение беседы на высоком уровне психологической компетентности;

2) перенос беседы на более поздний срок, когда причины увольнения и общая ситуация в организации будут восприниматься бывшим сотрудником взвешеннее и объективнее.

После того как выявлены и проанализированы причины текучести кадров, необходимо разработать программу действий, направленных на приведение этого показателя к нормальному значению.

Особое внимание следует уделить снижению активной текучести кадров.

Для этого необходимо совершенствовать условия труда и систему поощрений, создавать возможности для профессионального роста сотрудников, повышать компетентность руководителей разных уровней, формировать имидж привлекательного работодателя [22].

Структура мотивов ухода квалифицированных специалистов и руководителей сотрудников имеет свою специфику, отличную от специфики ухода рядового персонала. Эта категория сотрудников оказывается чувствительна к более широкому спектру демотиваторов, среди которых отношения с топ-менеджментом и возможности профессионального развития.

1. Слишком высокая квалификация, отсутствие сложных заданий, недостаточный уровень полномочий делают работу в компании для руководителя или высококлассного специалиста неинтересной. Не находя достойного применения своим навыкам, он начинает подыскивать нового работодателя.

2. Недостаточная квалификация для выполнения порученных обязанностей, напротив, делает работу слишком трудной. Сотрудник, который постоянно не справляется с поставленными перед ним задачами, испытывает стресс от ощущения собственной не успешности. Признать открыто, что доверенная работа не по силам, способны лишь некоторые. Сотрудник,

перешедший границу собственной компетентности, в большинстве случаев предпочтет перемену места работы понижению в родной компании. Часто преддверием ухода такого сотрудника является серьезная или длительная болезнь, которая и выдается потом за основную причину расставания с компанией.

3. Отсутствие ощущения достижения, видимых результатов работы также подрывает «боевой дух» специалистов и руководителей. Не многие люди способны долго работать, не видя отдачи от своего труда. У большинства возникает ощущение безысходности, бесполезности своей деятельности, и это заставляет сотрудников искать другую работу.

4. Невозможность использовать какие-либо навыки сотрудника, которые он сам ценит. Наиболее типичные примеры - хорошее знание иностранного языка сотрудника или навыков программирования. Желание найти применение всем своим талантам может спровоцировать специалиста искать такое место работы, где эти навыки будут востребованы.

5. Игнорирование идей и инициативы очень тяжело переносится как узкими специалистами, так и руководителями. Ведь они руководствуются самыми добрыми побуждениями и хотят, чтобы компания работала лучше.

6. Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег демотивирует сотрудника [36].

Депривация таких потребностей, как внимание, уважение, признание, не заставит себя долго ждать. Работа исключительно ради денег быстро превращается в каторгу. Даже отрицательная обратная связь воспринимается легче и «с благодарностью», нежели отношение к сотруднику и его достижениям как к пустому месту.

Таким образом, причин, порождающих текучесть персонала, довольно много. Сами работники наиболее часто называют такие:

- отсутствие возможности профессионального роста;
- не востребованность работы высшим руководством;

- отсутствие у компании средств на персонал;
- снижение уровня заработной платы вследствие инфляции;
- социальная незащищенность;
- проблемы с корпоративной дисциплиной;
- отсутствие перспектив карьерного роста;
- оторванность руководства от рядовых работников;
- отсутствие прозрачной, понятной, эффективной системы мотивации;
- деление людей на «старых» и «новых», «своих» и «остальных»;
- установление зарплат не по вкладу, а по приближенности к руководству;
- отсутствие заинтересованности у руководства в сохранении персонала;
- несоответствие профессионального уровня выполняемым должностным обязанностям;
- не сложившиеся отношения в коллективе, с руководством;
- увольнение «за компанию» с коллегами по работе [29].

Таким образом, менеджеру по персоналу следует анализировать истинные причины увольнения работников, выявлять общие тенденции и учитывать их при формировании кадровой политики – это позволит, снизит уровень текучести кадров до приемлемого уровня.

Добавлено примечание (P4): Необходимо резюме – в конце каждого параграфа

1.3. План методики снижения текучести персонала

Говоря о том, что текучесть кадров может привести к значительным издержкам, нужно понимать, из чего складывается ее стоимость.

Профессор Роберт Беннетт выделяет следующие компоненты.

1. затраты на подбор нового персонала;
2. упущенная выгода, связанная с опущенным объёмом производства;
3. стоимость затраченных ресурсов на обучение нового персонала;
4. стоимость адаптации нового персонала;

5. более низкая эффективность новых сотрудников в период обучения [6].

По оценкам экономистов и, затраты, возникающие в результате текучести кадров могут составлять до 20% от годового фонда оплаты труда на одного рабочего. Если же речь идет о специалисте или управленцы, здесь затраты могут вырасти до 70%.

Еще одним компонентом стоимости текучести кадров является потеря времени. В среднем, на подбор нового сотрудника, его обучение и адаптацию может уходить от 21 дня до 4 месяцев. Эти расходы не всегда очевидны, но составляют огромную долю в издержках организации.

В связи с этим огромную важность приобретает управление процессом текучести кадров, для осуществления которого необходимо четко понимать, от каких закономерностей зависит данный бизнес-процесс. Это поможет выбрать наиболее эффективные методы управленческого воздействия. Как уже отмечалось ранее нельзя пренебрегать социально-демографическими факторами [25].

Однако, на данный момент, наиболее эффективным остаётся исследование личностных характеристик работников и его склонности к перемещениям. Во-первых, это позволит спрогнозировать количество предстоящих увольнение. Кроме того, поможет найти наиболее эффективные способы смягчения негативных факторов.

Изучение текучести кадров в настоящий момент наиболее эффективно производить комплексно, в двух направлениях двусторонне

Первое – сбор сведений о половозрастной составе работников, их семейном положении, образовании, стаже, заработной плате за последние месяцы. Это поможет создать так называемый «портрет увольняющегося» на основании наиболее общих черт.

Вторым направлением является изучение причин ухода. Здесь данные о текучести кадров представлены в виде процентного соотношения не только по

каждому структурному подразделению, но и конкретным причинам. Сделать это можно посредством интервью выхода или же анкетирования увольняющихся сотрудников. Сбор данных на постоянной основе не занимает много времени. Наиболее затратным в этом плане является углубленный анализ. Он основывается на изучении качественных показателей. Достаточным будет проведение его один раз в год. Это позволит понимать тенденции кадровых процессов, своевременно предусмотреть мероприятия по снижению текучести кадров. Данный анализ, проведенный поэтапно, позволяет прийти к планированию предстоящих увольнений. Это снизит издержки, связанные с упущенной выгодой, поскольку подбор и обучение нового сотрудника будет производиться заблаговременно.

Управление процессами увольнения и найма необходимо корректировать в соответствии с конкретной ситуацией в организации. Наиболее эффективной в этом вопросе является следующая методика. Согласно данной методике, управление текучестью кадров является одной из функций управления персоналом и состоит из следующих последовательных стадий. Структурный план данной методики представлен на рисунке 1.2 [5].

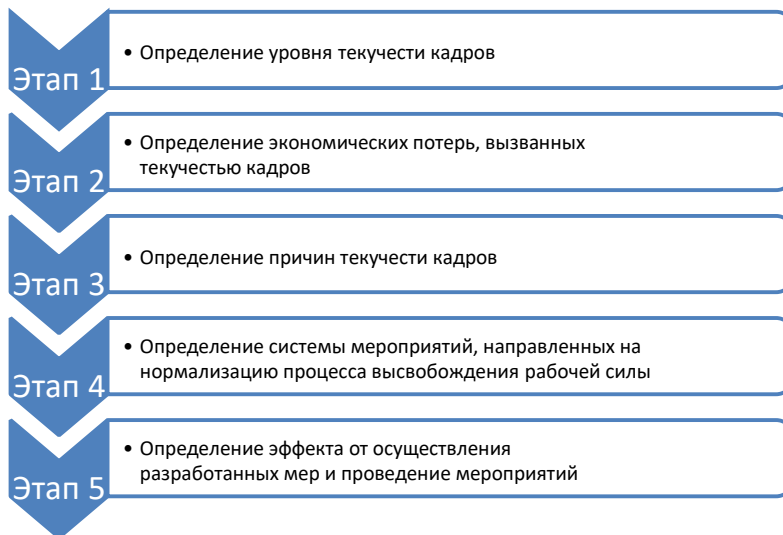


Рисунок 1.2. - Структурный план методики снижения текучести кадров

Рассмотрим содержание каждого из этапов более подробно.

1 этап. Определение уровня текучести кадров.

На этой стадии необходимо ответить на главный вопрос - является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли предприятием? Отмеченный выше уровень в 3-5 % не должен восприниматься как некий индикатор, поскольку профессиональная мобильность на конкретном предприятии формируется под воздействием совокупности **факторов** – отраслевая принадлежность, технология производства, трудоемкость работ, наличие/отсутствие фактора сезонности в производственном цикле, стиль руководства, уровень и принципы корпоративной культуры. Поэтому при определении индикативного уровня следует провести анализ динамики трудовых показателей предприятия за возможно больший период времени (последние годы), выявить наличие и величину сезонных колебаний текучести [1].

2 этап. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров.

Это очень важный этап и в то же время один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные. Дело в том, что с началом проведения в стране экономических реформ одним из первых управленческих аспектов, которым стали пренебрегать предприятия, стало нормирование труда, изначально призванное выявлять резервы производительности труда. Предприятий, на которых ведется учет затрат рабочего времени, разрабатываются, соблюдаются и регулярно пересматриваются трудовые нормы, на сегодняшний момент можно назвать единицы. Однако проблемой следует заниматься в любом случае, поэтому необходимо хотя бы приблизительно оценить величину потерь, которая в любом случае в основном складывается из следующих показателей:

1. Потери рабочего времени - временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового работника, в течение которого незаполненное рабочее место не производит продукцию;

2. Потери, вызванные проведением процедуры увольнения - выплаты выходных пособий увольняющимся работникам (если они производились). Здесь можно также учесть законодательные особенности начисления выплат, производимым по разным основаниям увольнения. При сокращении штатов и при увольнении по собственному желанию суммы выплат будут разными. Оценив размер убытков, необходимо сопоставить их с затратами на устранение причин излишней текучести кадров. Однако прежде необходимо выяснить, каковы причины сложившейся ситуации, почему происходит отток рабочей силы.

3 этап. Определение причин текучести кадров.

Высокий уровень текучести кадров может быть вызван спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им. В первом случае проблемы как

таковой нет, и никаких решений она не требует. Во втором - следует приложить усилия, чтобы отыскать узкие места в системе управления предприятием. Причины увольнений работников с предприятия можно анализировать в двух аспектах. Первый будет основываться на формальном критерии, разделяющем основания увольнений законодательным путем - оснований расторжения трудовых отношений, перечисленных в ТК РФ. В данном случае перечень оснований будет исчерпывающим, поскольку соответствующие нормы ТК не предусматривают принципиально иных оснований для расторжения трудовых отношений. Кадровая статистика предприятий по вопросам увольнений в основном складывается из следующих оснований: по собственному желанию, в связи с переводом, временные работники, прогул без уважительных причин (п 4.,ст 33 ТК), по уходу за ребенком, за появление на работе в нетрезвом состоянии (п 7.,ст 33ТК), по сокращению численности (п 1., ст. 33 ТК), в связи со смертью, выход на пенсию, некоторые другие. Отсутствие или появление прецедентов увольнений по тому или иному основанию ведет соответственно к сужению или расширению этого перечня. Поэтому одним из исследований может быть анализ кадровой статистики предприятия. Очевидной возможностью данного анализа является его сопоставимость - с аналогичным и данными других предприятий, отрасли в целом.

Второй аспект связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров. Она основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия. В этом случае статистика службы кадров в лучшем случае лишь частично может дать ответ на вопрос - почему уволился работник. Так, одно основание «по собственному желанию» может быть представлено как:

- неудовлетворенность уровнем оплаты труда,
- задержки выплаты заработной платы,
- причины личного характера,

- тяжелые и опасные условия труда,
- неприемлемый режим работы.

Если же детализировать такие критерии, как «причины личного характера» или «неприемлемый режим работы», а затем провести анализ полученных данных, то можно выработать реальные и обоснованные рекомендации по совершенствованию разных моментов деятельности предприятия. Например, увольнения по причинам личного характера могут быть вызваны конфликтностью в связке «начальник - подчиненный», а, следовательно, можно выявить недостатки в организационной структуре предприятия, принять решение об изменении информационных потоков и т.д. На причины увольнения по собственному желанию косвенно может указывать и половозрастная структура персонала: мужчин до 27 лет - из-за ухода в армию, женщин - по уходу за ребенком, пожилых работников - в связи с выходом на пенсию. Из этого также можно сделать рекомендации.

Поэтому вторым исследованием может быть анкетирование работников предприятия.

Наконец, в рамках данного этапа «Определение причин текучести кадров» возможно провести исследование позиции менеджмента (в качестве представителей администрации будут выступать не только руководитель предприятия, но и его заместители, начальник отдела кадров, менеджер по персоналу, мастера, бригадиры и т.п.). Метод исследования - интервью либо анкетирование.

Таким образом, собственными усилиями, возможно, провести три типа исследований в рамках этого этапа, что даст фактический материал для дальнейшего анализа.

4 этап. Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Для этого меры можно разделить на три основные группы:

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

- организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.);

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

Предлагается также выделить в качестве действенной меры внедрение принципов в работу кадровых служб предприятий (т.е. помощи увольняемым работникам - психологической, информационной, консультационной). Преимущества - это одна из немногих мер, не требующих значительных материальных затрат (за исключением случаев когда может потребоваться проведение специальных психологических тренингов с увольняемыми или обращение за помощью в

кадровые агентства). Так, увольняемого работника можно обеспечить пакетом информации, документов, консультаций. Работнику могут быть предоставлены:

- рекомендательные письма; обязательная психологическая консультация;

- обучение методам поиска работы; обучение работы с кадровыми агентствами; консультация по порядку обращения на биржу труда, предоставление соответствующих документов, информирование о сроках; консультация и памятка, как вести себя на собеседовании; грамотно составленное резюме; список кадровых агентств; список территориальных управлений Комитета труда и занятости; размещение объявления в Интернете о поиске работы для сотрудников, имеющих

квалификацию; список фирм, где набирается персонал. Это позволит организации:

- снизить количество претензий от уволенных, в том числе количество судебных исков (выплат по ним);

- уменьшить число компенсационных выплат увольняемым сотрудникам;

- сохранить положительный имидж компании;

- остаться в хороших отношениях с увольняемым сотрудником.

5 этап Определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Наконец, при разработке программы устранения излишней текучести необходимо будет также провести сравнительный анализ издержек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести. Руководству предприятия в данном случае следует поступить так же, как и с финансированием любой-другой бизнес-идеи - если затраты на решение проблемы превысят экономический эффект от снижения текучести, возможен поиск других, более "дешевых" вариантов совершенствования работы с персоналом. Единственным примером в мировой практике почти нулевого движения персонала между компаниями являются японские корпорации. Традиции управления в этой стране связаны с пожизненным наймом сотрудников. Текучесть кадров в Японии не достигает даже 1%. Да и этот процент - ушедшие на пенсию или в мир иной сотрудники. Остальной цивилизованный мир всевозможными способами борется с постоянными миграциями работников между компаниями в поисках лучшей жизни. Руководители тоже стремятся снизить до минимума уровень текучести персонала, понимая, с какими издержками связана постоянная смена кадров [21].

Выделим основные показатели оценки текучести кадров представленных в таблице 1.6 [58].

Таблица 1.6. – Основные показатели оценки текучести кадров

Показатель	Формула
Показатель среднесписочной численности	$\bar{P} = \frac{\frac{1}{2} P_1 + P_2 + \dots + P_{11} + \frac{1}{2} P_{12}}{12}$
Коэффициент приема	$K_n = \frac{P_n}{\bar{P}}$
Коэффициент выбытия	$K_c = \frac{1 - P_{yb}}{\bar{P} + P_n}$
Коэффициент стабильности	$K_r = \frac{P_{yb}}{\bar{P}}$
Коэффициент текучести кадров	$K_{\theta} = \frac{P_{yb}}{\bar{P}}$

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. Также эта проблема 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.

Добавлено примечание ([p5]): Должны быть выводы! Во всей первой главе надо добавить ссылки на источники литературы! Их очень и очень мало!

Выводы по 1 главе

Текучесть - это движение работников как из штата организации, так и в штат. Основной способ отслеживания текучести – это регистрация уволившихся и принятых сотрудников.

Существует два уровня текучести кадров: естественный и повышенный

Естественный уровень текучести кадров способствует обновлению коллектива предприятия. Это непрерывный и необходимый для организации процесс. Он не требует вмешательства со стороны руководства и кадровых служб.

Для оценки текучести кадров используются такие показатели, как: показатель среднесписочной численности сотрудников, коэффициент приема, коэффициент выбытия, коэффициент стабильности, коэффициент текучести кадров.

Факторы увольнения сотрудников делятся на три группы. Они бывают внешними по отношению к организации, внутренним по отношению к организации, личностные, характеризующие сотрудника.

По оценкам экономистов и, затраты, возникающие в результате текучести кадров могут составлять до 20% от годового фонда оплаты труда на одного рабочего. Если же речь идет о специалисте или управленце, здесь затраты могут вырасти до 70%.

На данный момент при работе по снижению текучести кадров наиболее эффективным остаётся исследование личностных характеристик работников и его склонности к перемещениям.

Управление процессами увольнения и найма входит в функции управления персоналом. Необходимо корректировать мероприятия по снижению текучести в соответствии с конкретной ситуацией в организации.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «УралПожТехника»

2.1. Характеристика организации АО «УралПожТехника»

Организация АО «УралПожТехника» зарегистрирована 14 декабря 2002 года по адресу 456313, Челябинская обл., г.Миасс, Тургоякское шоссе , 20А. Компании был присвоен ОГРН 1027400879978 и выдан ИНН 7415007743. Основным видом деятельности является производство автомобилей специального назначения. Компанию возглавляет Блинов Вадим Николаевич. За 2022 год прибыль компании составила 237.792 млн.руб.

Основной вид деятельности: Производство автомобилей специального назначения. Дополнительные виды деятельности:

-Торговля оптовая легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами;

-Торговля оптовая легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами за вознаграждение или на договорной основе;

-Торговля оптовая прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских;

-Торговля оптовая прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских, за вознаграждение или на договорной основе'

-Техническое обслуживание и ремонт прочих автотранспортных средств;

-Разработка проектов промышленных процессов и производств, относящихся к электротехнике, электронной технике, горному делу, химической технологии, машиностроению, а также в области промышленного строительства, системотехники и техники безопасности

АО «УралПожТехника» завод начал свою деятельность в трудный для страны перестроечный период. После распада СССР Российская Федерация испытывала острый дефицит в производителях пожарной техники.

Инициативу взял на себя Уральский автомобильный завод. В 1993 году им была выпущена первая опытная партия пожарных автоцистерн объемом 6 м³ на новом базовом шасси «Урал 5557», после чего - принято решение о создании АО «Уралпожтехника».

Новое предприятие уверенно заявило о себе на рынке противопожарной продукции, и, на сегодняшний день, является признанным российским лидером среди производителей и поставщиков пожарных автомобилей. Первым в России завод освоил выпуск пожарных автоцистерн с максимальным возимым запасом воды 6–9 м³ на стандартных шасси «Урал». Сегодня завод выпускает более 40 модификаций пожарных автомобилей различного назначения на шасси «Урал», КАМАЗ, ЗИЛ, ГАЗ, ПАЗ, в их числе: автоцистерны пожарные, пожарные насосные станции, рукавные автомобили, насосно-рукавные автомобили, автоцистерны пожарные с лестницей, автомобили первой помощи, штабные автомобили, аэродромные пожарные автомобили. Продукция предприятия отличается новизной и оригинальностью технических решений. Ряд сделанных разработок по своим потребительским свойствам и техническим характеристикам превосходят отечественные аналоги. Так автоцистерны пожарные АЦП-5/6-40 (43101), АЦ 6.0-60 (5557), АЦ 6.0-100 (4320-48), пожарная насосная станция ПНС-110 (5557) на престижных международных выставках «Пожарная безопасность XXI века», в Москве, награждены Дипломами и медалями за лучшие технические решения.

Завод начал свою деятельность в трудное перестроечное время. Созданию предприятия предшествовала большая подготовительная работа, проведенная в рамках Уральского автомобильного завода.

Это обстоятельство и, несомненно, новый коллектив единомышленников, обеспечили успех предприятию и быстрое выдвижение его в число лидеров российского рынка пожарно-технической продукции.

Предприятие АО «УралПожТехника» всегда славилось не только качественной продукцией, востребованной на рынках России и ближнего зарубежья, но и широкой спонсорской деятельностью.

Сегодня коллектив завода составляет 630 человек. В их числе конструкторы, технологи, рабочие, служащие, менеджеры. Это опытные специалисты, способные решать самые сложные задачи по созданию новой техники на современной производственной базе, оснащенной новейшим технологическим оборудованием.

Завод выпускает более 50-ти моделей и модификаций пожарных автомобилей различного назначения.

Средняя производственная программа составляет 180 автомобилей в год.

Рассмотрим организационную структуру АО «УралПожТехника»

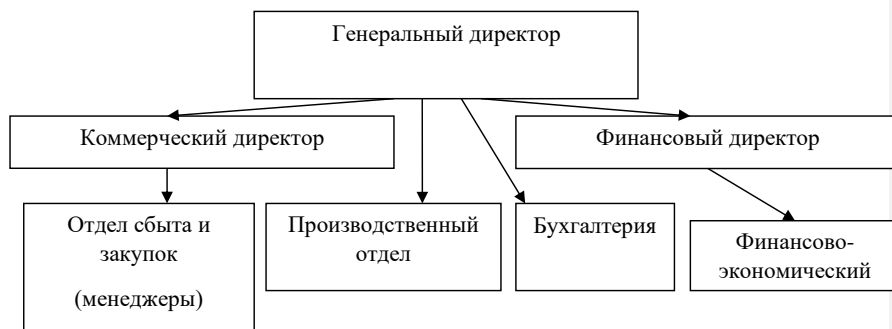


Рисунок – 2.1. Организационная структура АО «УралПожТехника»

Целью деятельности является создание востребованной продукции, соответствующей современным тенденциям развития пожарной техники, полностью удовлетворяющей требованиям потребителей.

Эффективная работа предприятия невозможна без адекватной информации. Отдел кадров, планово-экономический отдел регулярно собирают данные, характеризующие различные аспекты состояния персонала предприятия, и проводят их детальный анализ.

Проведем анализ количественного и качественного состава рабочих кадров на предприятии и дадим оценку их соответствия потребностям предприятия.

Все работники предприятия подразделяются на промышленно-производственный персонал (ППП) и персонал занятый в состоящих на балансе предприятия исполняемых организаций. В состав ППП входят следующие основные группы: рабочие, руководители, специалисты и служащие. Деление работников промышленно-производственного персонала на категории зависит от их роли и места в производственном процессе.

Выделение дифференцированных групп внутри промышленных кадров связано с необходимостью определения потребностей численности работников, установления форм оплаты труда и материального стимулирования, организации подготовки и переподготовки кадров, улучшения их использование. Изучение структурных сдвигов в составе промышленного персонала позволяет выявить основные тенденции в качественном изменении кадров (табл. 1.7.).

Таблица 2.1. - Структура персонала АО «УралПожТехника»

Категория занятых	2020г.	2021г.	2022г.	2020г. в % к 2022г.
Всего	546	588	630	115,3
ППП	527	571	621	117,9
Из них:				
Рабочие	326	354	385	117,9
Руководители	21	23	25	117,5
Специалисты	42	46	51	118,0
Служащие	138	148	160	118,0

Из данных таблицы 2.1. видно, что численность промышленно-производственного персонала в 2022 году по сравнению с 2020 годом увеличилась по всем категориям промышленно-производственного персонала. Это свидетельствует о том, что предприятие наращивает объемы

производства и последовательно ведет кадровую политику по увеличению рабочих мест.

Квалифицированный уровень рабочих кадров во многом зависит от их возраста и образования. Поэтому в процессе количественного анализа состава рабочих кадров рассмотрим изменение в составе рабочих кадров по возрасту и образованию. Представим возрастную структуру АО «УралПожТехника» путем группировки (Табл. 2.2.).

Таблица 2.2. - Возрастная структура рабочих кадров АО «УралПожТехника» в 2020-2022 г.г. (в % к общей численности)

Возраст, лет	2020г.	2021г.	2022г.
До 24 лет	5,4	6,2	7,5
25-45	53,7	50,8	49,3
46-55	30,6	33,4	34,4
56-60	3,9	4,3	4,2
60 и старше	6,4	5,3	4,6

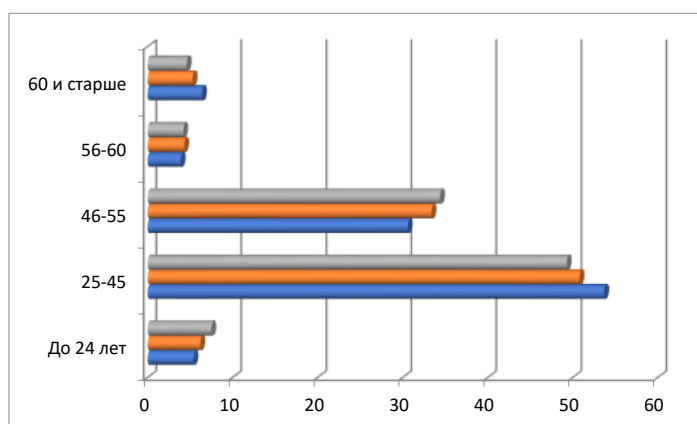


Рисунок – 2.2. Возрастная структура рабочих АО «УралПожТехника» в 2020-2022 г.г.

Из данных таблицы 2.2. видно, что на предприятии наибольшая процентная доля приходится на возраст от 25 до 45 лет, но она продолжает уменьшаться за счет увеличения доли группы 46-55 летних рабочих кадров.

Это говорит о том, что на предприятии существует проблема старения кадров. По моему мнению, в дальнейшем это может отрицательно сказаться на эффективности работы предприятия, так как 25-45 летние рабочие – это люди с достаточно высокой степенью квалификации и с продолжительным стажем и опытом работы.

Для выявления факторов внешней и внутренней среды следует воспользоваться инструментом SWOT-анализа, представленного в таблице 2.3.

Таблица 2.3. – SWOT-анализ АО «УралПожТехника»

	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
	Тенденция к экологичности Интерес потребителя к местным производствам Спрос на российскую кондитерскую продукцию в КНР (наблюдения, полученные в командировках) новые сотрудники,	Насыщенность рынка ограничивает рост Высокая конкуренция Сниженная покупательская способность Вход на рынок компании
<i>Сильные стороны</i> Опыт компании – 20 лет Система обучения новых сотрудников торговых отделов Высокое качество обслуживания Собственная логистическая дочерняя компания Конкурентоспособные цены	<i>«Сила и возможности»</i> Возможность государственных и зарубежных заказов	<i>«Сила и угрозы»</i> Нерентабельность региональных представительств
<i>Слабые стороны</i> Высокая текучесть персонала Неэффективный маркетинг персонала Неэффективный маркетинг Низкая рекламная активность	<i>«Слабость и возможности»</i> Сокращение текучести персонала при помощи разработки системы мотивации, направленной на повышение лояльности	<i>«Слабость и угрозы»</i> Снижение текучести за счет системы мотивации персонала, ориентированной на лояльность Потеря конкурентоспособности

	Подбор маркетологов, рекламщиков Сокращение торгового штата, оптимизация организационной структуры	из-за новых конкурентов (рынок, рынок труда)
--	---	--

Добавлено примечание ((р6)): Заканчивать таблицей параграф нельзя, надо текстом завершить, выводами

Таким образом, высокий образовательный уровень рабочих способствует скорейшему освоению новых видов работ. Существует определенная зависимость между уровнем образования и квалификацией работника. Уровень и продолжительность общего и профессионального образования и обучения, стаж практической работы и накопленный производственный опыт являются основными моментами, определяющими квалификацию работника.

2.2. Анализ эффективности управления текучестью персонала в АО «УралПожТехника»

Для того чтобы проанализировать проблему текучести кадров воспользуемся методикой, предложенной в теоретической части данной квалификационной работы.

Для начала определим уровень текучести кадров. В соответствии с исследованием динамики основных кадровых процессов в данной организации коэффициент текучести кадров на 2022 год составляет 17,5%. Проанализировав данные о состоянии рынка труда и уровня текучести кадров в аналогичных организациях, можно прийти к выводу, что нормой в данном случае является коэффициент текучести кадров, равный 14,3% (по данным Росстата).

Следующим этапом станет определение экономических издержек, возникающих из-за текучести кадров. В соответствии с данными за 2022 год компанию покинуло 22 человека, из них 20 по собственному желанию. В соответствии с исследованиями ученых, затраты на подбор и адаптацию

одного сотрудника линейного персонала составляют до 20% от годового фонда оплаты труда на одного сотрудника. Примем данный показатель равным 15%. Оклад менеджера по продажам составляет 10 200 рублей. Тогда затраты будут равны:

$$10\,200 \text{ руб.} * 12 * 0,15 * 20 \text{ человек} = 367\,200 \text{ руб.}$$

Учтем также снижение прибыли в связи с тем, что увольняющихся сотрудников эффективность снижена. Годовая производительность труда на одного человека составляет 324,5 тыс. руб. Если принять снижение выработки каждого такого сотрудника в последний месяц работы хотя бы на 5%, то:

$$(324,5 \text{ тыс. руб.} / 12) * 20 = 540,8 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, из-за существующего уровня текучести кадров АО «УралПожТехника» несет следующие дополнительные издержки:

$$367\,200 + 540\,800 = 908\,000 \text{ руб.}$$

Для более обстоятельно его изучения текучести кадров мы будем проводить специальные исследования в двух направлениях.

Первое направление создание общего портрета увольняющегося.

Для этого мы будем проводить Анкетирование как увольняющихся, так и еще работающих сотрудников. Задача анкетирования – определение наиболее узких мест в организации (Приложение 1)

Выходное интервью – полная противоположность собеседованию «на входе»: сотрудники, чаще всего, недовольны, обижены на компанию или руководителя, в худшем случае — агрессивны. Далеко не каждый менеджер может доверительно пообщаться с таким сотрудником и настроить его на нужный лад. Другая крайность — когда по вине компании интервью превращается в шантаж. Поэтому, если в компании нет подходящего интервьюера, попробуйте найти человека, который является для сотрудника авторитетом: такое внимание само по себе будет актом уважения к уходящему.

К интервью готовятся заранее: во многих компаниях есть списки вопросов для специалистов разного уровня, составленные в зависимости от

причины увольнения. Примерный перечень легко найти в интернете, но компании лучше составить свой, учитывающий специфику организации. Еще один важный пункт — запись ответов сотрудника: их стоит фиксировать в процессе интервью, чтобы после систематизировать информацию. (Приложение 2)

Портрет увольняющегося будет включать в себя сведения о поле, возрасте, образовании, профессиональном стаже и квалификации сотрудника.

Посредством анализа формы статистической отчетности о движении персонала в АО «УралПожТехника» мы получили следующую информацию об увольняющихся.

Среди специалистов и управляющих процент уволившихся крайне низок, поэтому наибольшее значение для нас будет иметь рассмотрение увольнений среди менеджеров по продажам. Для наглядности структура увольнений за 2022 год представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4. – Причины увольнений по собственному желанию за 2022г.

Показатель	Количество человек	Уд. вес, %
Тяжесть и объем выполняемой работы	3	15
Неудовлетворенность руководством	1	5
Личные причины	2	10
Уровень заработной платы	14	70

Как мы можем увидеть, наибольший удельный вес занимает увольнение из-за уровня заработной платы – целых 70%. По личным причинам компанию решило покинуть всего 2 сотрудника. О тяжести и завышенном объеме выполняемой работы сообщило всего 15% увольняющихся. В результате неудовлетворённости руководством компанию покинул всего 1 человек.

Для того, чтобы более конкретно понимать, что именно не устраивает сотрудников в заработной плате, был проведён опрос среди действующих сотрудников. Им был задан вопрос о том, что на их взгляд необходимо было

бы изменить в оплате труда. Выборка составила 20 человек. Результаты исследования сведены в таблицу 2.5.

Таблица 2.5. Причины неудовлетворенности заработной платой

Показатель	Количество человек	Уд. вес %
Заработная плата не соответствует затраченным усилиям	12	60
Не устраивает размер вознаграждения, доплат, премий	5	25
Система оплаты труда вполне удовлетворительна	3	15

Из них более половины считает, что заработная плата не соответствует затраченным усилиям. Четверть сотрудников заявила о том, что размер премий и вознаграждений неудовлетворителен. Всего лишь 3 сотрудника из 20 сообщили о том, что действующая система оплаты труда их вполне устраивает.

Для того, чтобы лучше понимать проблематику, рассмотрим систему оплаты и премирования сотрудников. Заработная плата состоит из двух частей: оклад и премиальная часть. Окладная часть заработной платы существенно ниже, чем средняя по региону. Однако, она вполне удовлетворяет требованиям законодательства – превышает МРОТ. Премиальная часть, как правило, составляет от 50 до 100% от оклада.

Рассмотрим механизм начисления премий.

Премия начисляется торговому персоналу: менеджерам по продажам.

Размер премии рассчитывается для каждого сотрудника по результатам работы за расчетный месяц.

Расчет премии производится на основании данных операционного учета и ежемесячного отчета персонала состоит из двух частей:

- ежемесячной премии, выплачиваемой при выполнении плана на 80% и более и зависящей от категории;
- поощрительной премии, выплачиваемой при выполнении плана на 95% и более и зависящей от индивидуального вклада.

Следует отметить, что для новичков достаточно тяжело будет выполнить план для получения премии. Как отмечают менеджеры, большая часть увольнений происходит среди сотрудников, не прошедших испытательный срок.

Вполне вероятно, стоит пересмотреть систему оплаты труда на период испытательного срока. Это позволит новичкам легче адаптироваться и не испытывать стресса в связи с невозможностью выполнить план из-за недостаточного опыта.

Второе направление подразумевает изучение мотивов ухода сотрудников из организации. Реализуем это посредством анкетирования как увольняющихся, так ещё работающих сотрудников. Подразумеваем, что мотивами ухода могут выступать следующие факторы: система оплаты труда, сложность и монотонность трудового, условия труда, социально-психологический климат в организации, возможность самореализации в рамках профессиональной деятельности, возможности карьерного роста, наличие социального пакета.

Данные факторы наиболее полно отражают деятельность компании, и с помощью их оценки мы можем получить объективную картину мотивов увольнения сотрудников. С целью выявления причин текучести персонала было проведено Анкетирование выхода.

Оно позволяет понятие истинные мотивы ухода сотрудников, так как увольняющимся сотрудникам уже нечего скрывать. Результаты анкетирования показывают негативные тенденции, происходящие в организации и позволяют вовремя их скорректировать.

Для исследования была создана анкета. В соответствии с установленными требованиями она содержит несколько видов вопросов. Ответы на предлагаемые вопросы содержит оптимальное число вариантов.

Данные вопросы позволяют не только понять причину ухода из компании, но и дают возможность человеку оценить его достижения реализацию его

карьерных возможностей. Также, данная анкета позволяет учесть пожелания рекомендации для компаний от увольняющихся сотрудников

По результатам анкетирования основным мотивом выступила неудовлетворенность системой оплаты труда, уже отмеченная нами ранее.

Еще одной причиной увольнения выступило несоответствие сотрудника занимаемой должности. Данную проблему можно решить посредством процедуры аттестации сотрудников.

Проводить аттестацию на регулярной основе, разумеется, слишком энергозатратно. В компании предусмотрена аттестация сотрудников, прошедших испытательный срок. Вполне разумно будет использовать ее и при кадровых перестановках.

Неисполнение сотрудником своих служебных обязанностей тоже выступило одной из причин текучести кадров в данном случае необходимо закрепить за линейными руководителями обязанность постоянного контроля над каждым сотрудником.

Одним из вариантов решения данной проблемы будет внедрение чек-листов, которые будут отражать рабочий процесс и сдаваться в конце каждой смены.

Таким образом, в результате анализа мы получили достаточно четкую модель ожиданий работников: чаще всего увольнение на предприятии происходит из-за того, что ожидания сотрудника от работы, фирмы и перспектив развития не совпадают с действительностью.

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

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

2.3. Рекомендации по повышению эффективности управления текучестью персонала в АО «УралПожТехника»

По итогам проведенного исследования можно отметить следующие проблемы в организации.

1. Неудовлетворение принципом начисления заработной платы
2. Отсутствие перспектив карьерного роста
3. Отсутствие нематериальных инструментов мотивации

Для преодоления их последствий, мы предлагаем проведение следующих мероприятий в таблице 2.6.

Таблица 2.6. – Основные мероприятия по устранению причин текучести

Причины текучести	Возможные варианты устранения причин текучести
Неудовлетворение принципом начисления заработной платы	Формирование объективных критериев начисления премий Организация конкурса проф. мастерства
Невозможность карьерного роста	Формирование кадрового резерва. Ротация персонала.
Отсутствие нематериальных инструментов мотивации	Коллективные мероприятия по сплочению персонала

Неудовлетворенность заработной платой. По итогам проведенного исследования было выявлено, что основной причиной увольнения является неудовлетворенность уровнем заработной платы. По результатам опроса можно отметить, что сотрудников не устраивают принципы премирования, а также непрозрачный механизм получения заработной платы.

Еще одной проблемой является отсутствие нормативно закрепленных критериев оценки эффективности работы. Каждый руководитель субъективно оценивает своих сотрудников. Используемые критерии не доводятся до персонала, поэтому не является эффективным средством стимулирования. Для решения данной проблемы основным шагом будет введение новых

прозрачных критериев расчёта премиального вознаграждения. Для того чтобы механизм начисления заработной платы имел эффективное воздействие на мотивацию сотрудников необходимо выполнение следующих требований:

- Конкурентоспособность – иными словами, способность существующей системы оплаты труда привлекать и удерживать наиболее подходящих сотрудников.

- Внутреннее равенство. Система заработной платы должна отражать различия между разными видами работ и определять их ценность.

- Прибыльность. Система оплаты труда не должна наносить ущерб организации.

- Понятность и прозрачность. Система оплаты труда должна быть легкой для использования и понимания.

Для существующей системы оплаты труда с целью повышения эффективности можно предложить следующие изменения:

- **Формирование объективных критериев начисления премий.** Закрепление их в локально-нормативных актах организации.

Распределение экономии фонда среди сотрудников на основании установленных критериев

- **Доплата за лучшего сотрудника месяца.** Введение персональной надбавки лучшему сотруднику.

Зная точно о способах начисления заработной платы и имея твердую уверенность в ее получении, сотрудники будут весьма заинтересованы в продаже как можно большего количества товара.

Важно отметить, что все изменения, связанные с системой оплаты труда должны быть сформированы совместно с бухгалтерией и утверждены директором предприятия.

Отсутствие перспектив профессионального роста. Работа менеджера по продажам, как правило, редко когда подразумевает под собой возможность неограниченного карьерного роста. Проведенное исследование позволяет нам

говорить о том, что большинство уволившихся это люди до 30 лет. Поскольку к этому возрасту большинство людей уже приобретает высшее образование, возможность карьерного роста для них становится очень актуальной.

Для того чтобы реализовать данную потребность сотрудники могут переходить в другую подобную организацию, поскольку в рамках одной компании не всегда есть возможности для этого. Для повышения мотивации сотрудников и их удержание необходимо сформировать кадровый резерв.

Здесь будет **целесообразно использовать программу ротации персонала**, система регулярных переводов и перемещений сотрудников в различных структурных подразделениях. Поскольку коллектив исследуемой организацией преимущественно молодой, степень адаптируемости у них высокая. Это позволяет говорить о том, что подобная ротация не нанесет ущерба результатом деятельности сотрудников.

Понятно, что в рамках данной программы невозможно предоставить карьерный рост всем желающим сотрудникам. Для этого предлагается создание «искусственной» карьерной лестницы. Например, в рамках одного структурного подразделения можно выделить такие должности как младший менеджер по продажам, ведущий менеджер по продажам и главный менеджер по продажам.

Данную карьерную лестницу необходимо обязательно закрепить в регламентирующих документах и четко прописать механизм продвижения сотрудника по ней. Критериями могут выступить стаж работы, успешное выполнение планов продаж. При этом, не обязательно делать различия в функциональных обязанностях сотрудника.

Кроме вертикальной ротации необходимо предусмотреть и горизонтальную. Как отмечалось ранее, это перемещение сотрудников из одного структурного подразделения на аналогичную должность в другое.

Данная система позволяет сотрудникам расширить профессиональные знания, дает возможность для развития и позитивно сказывается на показатели

текучести кадров. Кроме того, перемещение сотрудника позволяет получить более наглядное представление о его достоинствах и недостатках, которые не всегда видны в рамках его нынешней должности. Иными словами, данный механизм должен являться частью выставлены системы мотивации персонала.

Таким образом, в рамках данной проблемы предлагаем следующие мероприятия:

1. Формирование кадрового резерва. Создание положения о кадровом резерве и ознакомление с ним сотрудников.

2. Ротация персонала. Регламентация перемещений сотрудников в организации.

Введение дополнительных нематериальных инструментов мотивации. Разумеется, на данный момент одним из основных средств мотивации является деньги. Однако, как показывает практика, значимым вознаграждением могут являться не только они. Нематериальное стимулирование, как правило, направлено на повышение лояльности сотрудников к организации. В качестве наиболее доступных компаний на данный момент инструментов нематериального стимулирования могут выступить следующие:

Организация совместных мероприятий. Это может быть совместный поход в боулинг или в кинотеатр. В виду экономии средств, не обязательно полностью оплачивать досуг сотрудников. Необходимо лишь выбрать возможные варианты, предложить их сотрудникам и договориться о корпоративной скидке.

Для наглядности представим планируемые результаты мероприятий в таблице 2.7.

Таблица 2.7. – Ожидаемые результаты мероприятий по снижению текучести кадров в АО «УралПожТехника»

№	Название рекомендуемого мероприятия	Результат мероприятия.
1.	Формирование объективных критериев начисления премий	Внесение изменений в Положение об оплате труда

2.	Организация доплаты за лучшего менеджера месяца	Внесение изменений в Положение об оплате труда
3.	Формирование кадрового резерва. Организация ротации кадров.	Положение о формировании кадрового резерва, Положение о ротации кадров, Приказ об учреждении конкурса на замещение вакантных должностей
4.	Проведение корпоративных мероприятий	Договор о получении корпоративной скидки для сотрудников организации

Логическую структуру по реализации рекомендаций можно увидеть в таблице 2.8.

Таблица 2.8. – Логическая структура рекомендаций по снижению текучести кадров АО «УралПожТехника»

Цель рекомендуемых мероприятий	Снижение текучести кадров в АО «УралПожТехника»
Проблемы организации	1. Неудовлетворение принципом начисления заработной платы 2. Невозможность карьерного роста 3. Отсутствие нематериальных инструментов мотивации
Способы достижения цели	Формирование объективных критериев начисления премий Организация доплаты за лучшего менеджера месяца Формирование кадрового резерва. Организация ротации кадров. Проведение корпоративных мероприятий.
Прогнозируемый результат	Обеспечение личной заинтересованности работников в конечном результате. Повышение качества работы. Повышение лояльности к компании. Получение объективной картины о качествах сотрудников. Улучшение социально-психологического климата в коллективе.
Риски	Соппротивление сотрудников изменениям Возникновение напряженности и конфликтности внутри организации
Пользователи результата	Руководство и сотрудники АО «УралПожТехника»

Разумеется, для полного анализа эффективности необходимо учитывать затраченное на реализацию мероприятий время. Для оценки временных затрат была составлена таблица 2.9.

Таблица 2.9. – Временные затраты на проведение рекомендуемых мероприятий

№ п/п	Название планируемого мероприятия	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников (должности ответственных лиц)
1.	Формирование объективных критериев начисления премий. Организация доплаты за лучшего менеджера месяца. - разработка системы показателей оказывающих влияние на размер получаемой заработной платы, как мотивирующего к труду фактора - разработка проекта изменения положения об оплате труда - внедрение новой системы оплаты труда	3 месяца	1 июля 2023 года	2 октября 2023 года	Отдел управления персоналом, бухгалтерия
2.	Формирование кадрового резерва. Организация ротации кадров. - разработка положения о формировании кадрового резерва, положения о ротации кадров, - Приказ об учреждении конкурса на замещение вакантных должностей	3 месяца	1 июля 2023 года	2 октября 2023 года	Отдел управления персоналом, Руководители структурных подразделений, бухгалтерия
3.	Проведение корпоративных мероприятий	10 дней	1 августа 2023 г.	10 августа 2023 г.	Отдел управления персоналом

Разумеется, любые мероприятия имеют свои риски. Ниже представлена карта рисков, которые могут возникнуть в ходе реализации предлагаемых нами мероприятий в таблице 2.10

Таблица 2.10 – Карта рисков предлагаемых мероприятий

Возможный риск	Возможные ожидаемые по следствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска
Сопротивление сотрудников изменениям, возникновение напряженности и конфликтности внутри организации.	Неэффективное использование как фонда оплаты труда.	Разъяснение сотрудникам новой системы оплаты труда

Планируемая эффективность мероприятий сведена в таблицу 2.11.

Таблица 2.11. – Планируемая эффективность мероприятий

Название предлагаемых мероприятий	Планируемая экономическая эффективность проекта	Планируемая социальная эффективность проекта
Формирование объективных критериев начисления премий. Организация доплаты за лучшего менеджера месяца - разработка системы показателей оказывающих влияние на размер получаемой заработной платы, как мотивирующего к труду фактора - разработка проекта изменения положения об оплате труда - внедрение новой системы оплаты труда	Повышение производительности труда	Повышение эффективности работы структурных подразделений. Усиление мотивации сотрудников к качественной, эффективной деятельности
Формирование кадрового резерва. Организация ротации кадров. - разработка положения о формировании кадрового резерва, положения о ротации кадров, - Приказ об учреждении конкурса на замещение вакантных должностей	Уменьшение текучести кадров, повышение коэффициента устойчивости персонала	Мотивация сотрудников к обучению, стремление приобретать новые навыки

Проведение корпоративных мероприятий	Создание более эффективной команды, повышение производительности труда	Вовлечение сотрудников в жизнь компании, повышение корпоративной культуры
--------------------------------------	--	---

Оценим затраты на реализацию данных мероприятий.

1) Формирование объективных критериев начисления премий.

Организация доплаты за лучшего сотрудника месяца. Данные мероприятия будут осуществляться сотрудниками отдела кадров и функциональными руководителями. Дополнительных финансовых вложений на их разработку не потребуется. Разумеется, для получения положительного эффекта необходимо предусмотреть не только прозрачность механизма начисления премий, но и увеличение их размера. Предлагается увеличение фонда оплаты труда в среднем на 5%. До внедрения мероприятий по материальному стимулированию годовой ФОТ составил:

Рассчитаем затраты на увеличение ФОТа:

$$929,11 \text{ тыс. рублей} * 0,05\% = 46,45 \text{ тыс. рублей}$$

Кроме того, выплата ежемесячной премии «Лучший менеджер по продажам» в размере 1000 рублей. Таким образом, годовые затраты составят 12 тыс. рублей.

Теперь необходимо рассчитать затраты, которые несет организация в виду высокой текучести кадров.

Необходимость обучения новых работников по формуле:

$$З = З_0 * Д_и * К_и$$

где З – потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

З₀ – затраты на обучение одного сотрудника;

Д_и – доля излишнего оборота, текучести;

К_и – коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.

Затраты на обучение одного человека в среднем составляют 10-15% от его базового оклада. Примем показатель, равный 10%. Тогда затраты на обучение одного сотрудника составят 1150 рублей.

Затраты по проведению набора персонала в результате текучести по формуле:

$$Z_{орг} = Z_n * D_t * Ч_{изм}$$

где Z_n - затраты на набор;

$Ч_{изм}$ - изменение численности работников;

D_t – доля текучести.

Средние затраты на набор включают затраты на рекламу, затраты на содержание персонала кадровой службы и дополнительные затраты, связанные с анкетированием персонала. Как правило, для рядовой позиции они составляют как минимум 20% от оклада сотрудника на одного человека.

Затраты на подбор одного сотрудника в АО «УралПожТехника» составят 2300 рублей.

Предполагаемый уровень снижения текучести кадров с 17,5% до нормы с учетом специфики деятельности организации в 10%. В таком случае число увольняемых сократится с 22 человек до 13 человек (на 9 человек) по формуле

Тогда:

$$dZ = 1150 * 9 = 10350 \text{ рублей}$$

$$dZ_{орг} = 2300 * 9 = 20700 \text{ рублей}$$

$$\Sigma Z_{общ} = 31050 \text{ рублей}$$

2) Формирование кадрового резерва. Организация ротации кадров.

Проведение данных мероприятий не предусматривает дополнительных затрат, помимо временных.

3) Проведение корпоративных мероприятий – временные затраты на организацию и общение с организациями на предмет предоставления корпоративных скидок.

Посчитаем экономический эффект от реализации используя формулу

$$\Xi = 31050 + 46450 + 12000 = 77500 \text{ рублей}$$

Рассчитаем срок окупаемости проекта по формуле (2.5.):

$$T = K / \Xi = 58450 / 77500 = 0,7 \text{ года} = 7 \text{ месяцев}$$

Внесем данные о бюджете на реализацию мероприятий в таблицу 2.12.

Таблица 2.12. – Бюджет на реализацию рекомендуемых мероприятий

№	Название планируемого мероприятия	Сумма, тыс. руб.	Источники финансирования
1.	Формирование объективных критериев начисления премий. Организация доплаты за лучшего менеджера месяца. - разработка системы показателей оказывающих влияние на размер получаемой заработной платы, как мотивирующего к труду фактора - разработка проекта изменения положения об оплате труда - внедрение новой системы оплаты труда	В рамках заработной платы 58450 рублей – увеличение ФОТ	Собственные финансовые средства
2	Формирование кадрового резерва. Организация ротации кадров. - разработка положения о формировании кадрового резерва, положения о ротации кадров, - Приказ об учреждении конкурса на замещение вакантных должностей	В рамках заработной платы	
3	Проведение корпоративных мероприятий	В рамках заработной платы	
Итого			58450 рублей

Оценим социальную эффективность предлагаемых мероприятий.

Снижение текучести кадров закономерно **приведет к увеличению показателя постоянства персонала**. Люди, долго работающие вместе, становятся не просто сотрудниками, а сплоченной командой. Дружеские отношения в коллективе улучшают социально-психологический климат в организации. Это хорошо как и для давно работающих, так и для новичков. Благоприятная атмосфера ускоряет адаптацию новеньких, удерживает их в

коллективе. Все это отражается на таком показателе, как привлекательность организации как работодателя.

Пересмотр системы вознаграждения, создание возможности карьерного роста, предоставление корпоративных скидок повышает лояльность компании.

Таким образом, можно отметить, что предложенные мероприятия эффективны как точки зрения экономических показателей, так и социальных.

Вывод по 2 главе

АО «УралПожТехника» – динамично развивающаяся компания. Сейчас функционирует большой офис с разными отделами, которые обслуживают все данные салоны.

Организационная структура представляет собой простую линейную компанию.

Можно отметить, что организация находится в благоприятном экономическом состоянии. Показатели свидетельствуют о планомерно росте и увеличении доли на рынке.

Структура персонала в компании на данный момент является достаточно оптимальной. Она полностью соответствует сфере деятельности организации и сложившейся тенденции на рынке труда. Среди показателей динамики кадров можно отметить критичный показатель текучести кадров.

В организации выявлены следующие причины текучести кадров:
проблемы в организации:

- Неудовлетворение принципом начисления заработной платы
- Отсутствие перспектив карьерного роста
- Отсутствие нематериальных инструментов мотивации

По результатам проведенного исследования были предложены следующие мероприятия для снижения текучести кадров:

- Формирование объективных критериев начисления премий.
- Организация доплаты за лучшего менеджера месяца.
- Формирование кадрового резерва.
- Организация ротации кадров.
- Проведение корпоративных мероприятий

Затраты на предлагаемые мероприятия составили 58450 рублей.

Экономический эффект составил 77500 рублей.

Социальная эффективность проекта заключается в улучшении социально - психологического климата в организации, повышении привлекательности компании как работодателя, повышении лояльности компании.

Срок окупаемости – 7 месяцев

Заключение

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.

Подводя итог выпускной квалификационной работы следует отметить основные положения и выводы, сделанные в ходе проведенного исследования.

Текучесть - это движение работников как из штата организации, так и в штат. Основной способ отслеживания текучести – это регистрация уволившихся и принятых сотрудников.

Естественный уровень текучести кадров способствует обновлению коллектива предприятия. Это непрерывный и необходимый для организации процесс. Он не требует вмешательства со стороны руководства и кадровых служб.

Для оценки текучести кадров используются такие показатели, как: показатель среднесписочной численности сотрудников, коэффициент приема,

Добавлено примечание ([p7]): Заключение начинайте вновь с небольшого текста про актуальность, а потом переходите к описанию решения задач, заявленных во введении

коэффициент выбытия, коэффициент стабильности, коэффициент текучести кадров.

Факторы увольнения сотрудников делятся на три группы. Они бывают внешними по отношению к организации, внутренним по отношению к организации, личностные, характеризующие сотрудника.

По оценкам экономистов и, затраты, возникающие в результате текучести кадров могут составлять до 20% от годового фонда оплаты труда на одного рабочего. Если же речь идет о специалисте или управленце, здесь затраты могут вырасти до 70%.

На данный момент при работе по снижению текучести кадров наиболее эффективным остаётся исследование личностных характеристик работников и его склонности к перемещениям.

Управление процессами увольнения и найма входит в функции управления персоналом. Необходимо корректировать мероприятия по снижению текучести в соответствии с конкретной ситуацией в организации.

Ситуация высокого уровня текучести кадров было рассмотрена на примере АО «УралПожТехника». Можно отметить, что организация находится в благоприятном экономическом состоянии. Показатели свидетельствуют о планомерном росте и увеличении доли на рынке.

В организации выявлены следующие причины текучести кадров: проблемы в организации.

- Неудовлетворение принципом начисления заработной платы

В компании нет прозрачной объективной системы оценки результатов деятельности сотрудников. В связи с этим, по мнению сотрудников, руководители, не всегда обоснованно выплачивают заработную плату.

- Отсутствие перспектив карьерного роста
- Отсутствие нематериальных инструментов мотивации

По результатам проведенного исследования были предложены следующие мероприятия для снижения текучести кадров:

- Формирование объективных критериев начисления премий.
- Организация доплаты за лучшего менеджера месяца.

Зная точно о способах начисления заработной платы и имея твердую уверенность в ее получении, сотрудники будут весьма заинтересованы в продаже как можно большего количества товара.

- Формирование кадрового резерва. Организация ротации кадров.

Перемещение сотрудников из одного структурного подразделения на аналогичную должность в другое позволяет сотрудникам расширить профессиональные знания, дает возможность для развития и позитивно сказывается на показатели текучести кадров.

- Проведение корпоративных мероприятий.
- Создание корпоративных дисконтных карт

Разумеется, на данный момент одним из основных средств мотивации является деньги. Однако, как показывает практика, значимым вознаграждением могут являться не только они. Нематериальное стимулирование, как правило, направлено на повышение лояльности сотрудников к организации.

Затраты на предлагаемые мероприятия составили 58450 рублей.

Экономический эффект составил 77500 рублей.

Социальная эффективность проекта заключается в улучшении социально-психологического климата в организации, повышении привлекательности компании как работодателя, повышении лояльности компании. Снижение текучести кадров закономерно приведет к увеличению показателя постоянства персонала. Люди, долго работающие вместе, становятся не просто сотрудниками, а сплоченной командой. Дружеские отношения в коллективе улучшают социально-психологический климат в организации.

Срок окупаемости предлагаемых мероприятий составит 7 месяцев.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были реализованы все поставленные задачи. Подводя итог, следует отметить, что поставленная цель: разработка рекомендаций по снижению текучести кадров в АО «УралПожТехника» и социально-экономическое обоснование их эффективности, была достигнута.

Список использованной литературы

Добавлено примечание ([p8]): На все источники должны быть в тексте ссылки

1. Абдулина В.Э. Жизненный цикл организации и его практическое применение на основе анализа коммерческой организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. –№ 3. – Ч. 1
2. Алборов, Р.А. Аудит в организациях промышленности, торговли и АПК. 3-е издание / Р.А. Алборов. - М.: Дело и сервис, 2019. - 464с.
3. Бегларян К.Э. Теоретические аспекты анализа жизненного цикла предприятия / К.Э. Бегларян // Научная палитра. — 2020. — № 2 (28). — С. 14.
4. Берг, Д.Б. Модели жизненного цикла: учеб. пособие / Д.Б. Берг, Е.А. Ульянова, П.В. Добряк. Екатеринбург: Изд-во Урал. Ун-та, 2019. 47 с.
5. Бурков В.Н., Ириков В.А. Модели и методы управления организационными системами. М., 2018.- 270 с.
6. Губич, Л. В. Внедрение на промышленных предприятиях информационных технологий поддержки жизненного цикла продукции / Л.В. Губич, М.Я. Ковалев, Н.И. Паткевич. - М.: Беларуская Навука, 2019. - 190 с.
7. Жизненный цикл малого предприятия. - М.: Либеральная Миссия, Новое литературное обозрение, 2022. - 336 с.
8. Гершафт М. Оплата труда, занятость и социальная защита.//Российский экономический журнал. 2018, № 3
9. Голубков, Е. П. Анализ текучести кадров на предприятии // Менеджмент в России. - 2017.- №4. - с.23-29.
10. Гольцов А. В. Методы снижения текучести кадров // Маркетинг. - 2017. - № 2. - с.39-43
11. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом : Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д: Феникс, 2020. – 352с.
12. Григорьева И. Текучесть кадров - // Секрет фирмы. 2018. - № 3.

13. Иванова Т.Б. Переверзев Н.А. Развитие теории жизненного цикла предприятий в современных условиях // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 5. - 16 с.
14. Долбунов А. А. Текучесть кадров - основная проблема предприятий // Маркетинг. - 2019. - № 12. - с.57-64
15. Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: БГЭУ, 2021
16. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. М.: ИНФРА-М, 2019
17. Зорин А.Л. Справочник экономиста в формулах и примерах – М.: Профессиональное издательство, 2018.
18. Каверина, Ю. Почему люди уходят и что с этим делать - 2020.
19. Каменипера, С.Е. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: Учебник для вузов. - М.: Высшая школа. - 2017. - 613с.
20. Кибанов, А. Покидая прежнее место работы // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2018. - № 3.
21. Кибанов, А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. – 2019.
22. Реламентация труда - М.: ПРИОР, 2019
23. Климов, Е.А. Введение в психологию труда – М.: ЮНИТИ, 2018.
24. Колосицина М.Г. Экономика труда. М.: «Магистр», 2022
25. Коробейников, О.П., Хавин Д.В., Ноздрин В.В. Экономика предприятия : Учебное пособие. - Нижний Новгород, 2018.
26. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала - М.: Дело, 2018.
27. Наследов, А.Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных - СПб.: Речь, 2019.
28. Никифорова Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании // Кадровое дело. - 2020. № 2. – С. 48 59.

29. Никифорова, Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании // Кадровое дело. 2018. - № 2.
30. Новицкий А.Г. Население и трудовые ресурсы. Справочник. М.: Мысль, 2021
31. Опросник для исследования удовлетворенности трудом - М.: «Магистр», 2017
32. Перцова Н. Как управлять текучестью персонала // Секрет фирмы. 2018. - № 9.
33. Попазова, О.А. Экономика труда – СПб.: Вектор, 2019. – 192 с.
34. Проблема текучести кадров и пути её решения - Кадры, персонал. 2017. № 8.
35. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации – М.: Аспект-Пресс, 2019.- с. 172
36. Пустынникова, Ю. Почему уходят квалифицированные сотрудники и руководители? //Кадровый менеджмент. – 2019. - № 1.
37. Ребрин, Ю. И. Основы экономики и управления производством - Таганрог: ТРТУ, 2020. - 516с.
38. Ремизов, Н.Д. Менеджмент персонала предприятия – М.: Дело 2018.
39. Романов, В. Плюсы и минусы текучести кадров, 2017.
40. Романова Л.Е. Анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. Тула: ТулГУ, 2018
42. Рубцов, Л. Уровень оплаты труда и текучесть кадров: зависимость обратная / Л. Рубцов, В. Гагаринов // ЧТ. – 2019. - №7.
43. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: Новое знание, 2022
44. Свистунов, В. Современные подходы к оценке текучести персонала / В. Свистунов, М. Тюленева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2019. - № 6.

45. Скавитин А. В. Методические подходы к управлению текучестью кадров // Кадры, персонал. 2018. № 6. – С. 54-61.
46. Скавитин, А.В. Винокуров М.А. Практические подходы к определению структуры выбытия работников предприятия // Материалы 59-й научно-практической конференции ИГЭА, 2019
47. Скавитин, А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров // Управление персоналом, 2020. № 11
48. Скавитин, А.В. Современные тенденции развития трудового законодательства в вопросах расторжения трудовых отношений // Материалы 59-й научно-практической конференции ИГЭА, 2022
49. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом // Кадры, персонал. - 2019. - № 6.
50. Сотникова, С. Диагностика текучести персонала в торговле / С.
51. Сотникова, Ю. Соловьева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2018. - № 11.
52. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: 2019
53. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатина. – М.: Инфа-М, 2018
54. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова.- М.: Академия, 2019.
55. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. Марра, - М.: ЮНИТИ, 2019.
56. Управление персоналом организации : Учебное пособие/ под ред. А.Я. Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2020.
57. Управление текучестью кадров и трудовой дисциплиной - М.: Дело 2019.
58. Управленческий учет и анализ как средство повышения прибыли.// "Финансовая газета" № 4, 2020

59. Филина Ф.Н. Как бороться с текучестью кадров // Российский бухгалтер - ЧТ. – 2021. - №7.

60. Широкова, Г. В. Жизненный цикл организации / Г.В. Широкова. - Москва: Наука, 2018. - 450 с.

Приложения

Приложение 1

Форма заявки на подбор кандидатов на имеющиеся вакансии

Подразделение _____

Должность, специальность, направление работы _____

Основные функции, которые должен будет выполнять работник, содержание работы _____

Квалификационные требования к работнику _____

Режим работы и условия работы _____

Оплата труда _____

Желательные деловые и личностные качества работника _____

Примечания _____

Начальник подразделения

Должность _____

ФИО _____

Дата _____

Анкета увольняемого сотрудника

(В качестве ответа выберите наиболее приемлемый для Вас вариант или напишите свой вариант на свободной строке)

1. Что послужило главной причиной Вашего ухода?

- Не видите возможности продвижения
 - Недостаток социально-бытовых условий и льгот
 - Невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки, отсутствие перспектив на работе
 - Неудовлетворенность результатами своего труда
 - Большой объем работы
 - Излишний бюрократизм
 - Несоответствие профессиональных знаний участку работы
 - Удаленность от дома
 - Желание сменить сферу деятельности
 - Неудовлетворенность стилем и методами руководства в подразделении
 - Нет возможности повышать уровень своей квалификации
 - Конфликтность в коллективе
 - Личные причины
 - Несоответствие уровня заработной платы Вашей квалификации
 - Другое:
-

2. Вы уже знаете, чем будете заниматься после увольнения?

- Я уже имею приемлемое предложение
- У меня есть несколько вариантов на выбор
- В ближайшее время я работать не собираюсь
- Предложений нет. Но при моем опыте и образовании смогу быстро найти подходящую работу
- Затрудняюсь ответить

3. В каком случае Вы готовы пересмотреть свое решение об увольнении _____

4. Как Вы оцениваете свое пребывание в организации:

- я уже сделал для организации все, что мог;
- не удовлетворен своей работой в организации;
- получил много полезного и необходимого для развития карьеры и профессионализма;
- ухожу с сожалением, но заставляют жизненные обстоятельства;
- считаю, что меня здесь недооценили;
- другое _____

5. Сообщите некоторые сведения о себе:

- Ваш возраст _____. Ваш пол: муж. Жен.
- Образование: высшее, н/высшее, среднее профессиональное, среднее.
- Стаж работы в организации _____ лет _____ месяцев
- Последняя занимаемая должность _____
- Подразделение _____
- Долго ли Вы искали другую работу? _____
- По каким каналам Вы нашли работу? (Вас пригласили, через друзей, через родственников, через кадровые агентства, другое _____).

6. Что, на Ваш взгляд, наиболее ценное в организации?

- Ее надежность, перспективы роста и развития
- Профессионализм руководителей и сотрудников
- Взаимоотношения в коллективе
- Другое _____

Дата заполнения _____ 20__ г.

Благодарим Вас за участие в опросе и оказанную помощь!

Приложение 2

Анкетный опрос

Приведенный ниже список вопросов является инструментом для изучения удовлетворенности работников своим трудом в организации. 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:
