



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР  
МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения очная/заочная

Проверка на объем заимствований:

73,19 % авторского текста

Работа рекомендована/  
рекомендована  
к защите

«10» 06 2024 г.

Зав. кафедрой [подпись]

[подпись] ФИО

Выполнил(а):

не Студент(ка) группы ЗФ 509-114-5-1  
Мурзабаева Валентина Сергеевна [подпись]

Научный руководитель:

кандидат педагогических наук,  
доцент

Базавлуцкая Лилия Михайловна

[подпись]

Челябинск  
2024 год

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....  | 3  |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ОРГАНИЗАЦИИ..... | 7  |
| 1.1. Состояние проблемы минимизации экономических потерь на предприятии в существующей теории и практике менеджмента.....  | 7  |
| 1.2. Основные факторы минимизации экономических потерь на современном предприятии.....                                     | 14 |
| 1.3. Пути совершенствования системы управления текучестью персонала на современном предприятии.....                        | 24 |
| Выводы по первой главе.....  | 29 |
| ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ИССЛЕДУЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....                               | 31 |
| 2.1. Характеристика хозяйственно-экономической деятельности ЮУГМУ Института ДПО.....                                       | 31 |
| 2.2. Анализ состояния системы управления текучестью персонала в ЮУГМУ Института ДПО.....                                   | 33 |
| 2.3. Разработка программы по управлению текучестью персонала в ЮУГМУ Института ДПО.....                                    | 47 |
| Выводы по второй главе.....  | 52 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....  | 54 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....  | 57 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ.....  | 63 |

## ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

В российской производственной сфере оптимальной считается текучесть около 10%. В активно растущем бизнесе, особенно на стадии массового найма, уровень текучести может составлять чуть более 20%. В ресторанном и страховом бизнесе 30% ежегодной смены сотрудников не вызывает беспокойства, а для некоторых розничных сетей даже текучка 80% считается нормальной. В крупных городах с большим рынком труда средние нормы по всем отраслям варьируются от 10% до 20%. А в небольшом провинциальном городе этот показатель может составить всего 5% только потому, что в данной местности гораздо меньше возможностей найти другую работу.

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

персонала 10-30%, для неквалифицированного персонала - 80%.

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

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

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

Становление и развитие рыночных отношений в России способствовало активизации процессов высвобождения персонала, использованию различных форм неполной занятости, самозанятости, а, следовательно, ослаблению интереса к проблеме текучести персонала. С разработкой новых идей в сфере регулирования текучести персонала связан научный поиск ограниченного числа отечественных ученых: Долбунов А.А., Каменипера, С.Е., Кибанов, А.Я.,

Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. и др.

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

Актуальность темы исследования выпускной квалификационной работы  
**«УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ОРГАНИЗАЦИИ».**

**Объект исследования** - система минимизации экономических потерь организации.

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

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка программы по управлению текучестью персонала в исследуемой организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

1. Изучить состояние проблемы минимизации экономических потерь на предприятии в существующей теории и практике менеджмента.
2. Рассмотреть факторы минимизации экономических потерь организации.
3. Осуществить анализ управления текучестью персонала как фактор минимизации экономических потерь организации.
4. Разработать программу по управлению текучестью персонала в исследуемой организации.

**Теоретико – методологической основой исследования** стали многочисленные труды ряда известных специалистов. Исследованиями проблемы текучести персонала занимались следующие зарубежные учёные: С. Адамс, Ф. Герцберг, М. Вудкок, В. Врума, Э. Лока, Э. Лоулера, Д. МакКлелланд, А.Маслоу, М. Мескон, А.Файоль, и др. Проблема текучести персонала представлена в трудах многих отечественных исследователей:

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

**Практическая значимость:** заключается в разработанной программе по управлению текучестью персонала в ЮУГМУ Института ДПО и других организаций разных форм собственности.

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

**База исследования:** исследование проводилось в Институте дополнительного профессионального образования федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Южно-Уральский государственный медицинский университет» (ЮУГМУ Института ДПО).

Юридический адрес: Российская Федерация, Уральский федеральный округ, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Воровского, 64

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

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

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

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

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

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

С позиции ряда авторов [11, 42] экономические потери – это «безрезультатно использованные полезные ограниченные блага. Потери — любая работа (деятельность) [16], которая потребляет ресурсы, но не создает ценности для заказчика. Важнейшим фактором роста экономических потерь является текучесть персонала.

Сегодня текучесть кадров - также одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. При анализе текучести рабочей силы общепринято начинать с понятия «движение кадров».

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

В прежние годы эта проблема привлекала внимание экономистов в связи

с тем несомненным ущербом, который текучесть наносит народному хозяйству страны.

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

Роджер Беннетт, профессор социологии Лондонского университета предлагает следующее определение:

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

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

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

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

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

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

Другое дело, когда текучесть существенно превышает 3-5%. В этом



случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров [34]. Тогда предприятие терпит убытки, которые возрастают с увеличением оттока кадров.

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

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

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

1. Показатель среднесписочной численности работников ( $P$ )
2. Коэффициент приема кадров ( $K_p$ ) определяется отношением количества работников, принятых на предприятие за определенный период времени, к среднесписочной численности персонала за тот же период
3. Коэффициент выбытия кадров ( $K_b$ ) определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период времени, к среднесписочной численности работников за тот же период
4. Коэффициент стабильности кадров ( $K_c$ ) рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях
5. Коэффициент текучести кадров ( $K_T$ ) определяется делением численности работников предприятия (цеха, участка), выбывших или уволенных за данный период времени, на среднесписочную численность за тот же период.

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

При этом степень обоснованности определяется:

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

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

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

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

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

текучести аналогична расчету общего показателя.

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

Дополнительный индекс текучести показывает текучесть работников, проработавших короткое время. Р. Беннетт предлагает и другой метод исчисления текучести кадров - это изучение группы работников, набранных за определенный период (как правило, за три месяца) и учет скорости, с которой они покинули организацию.

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

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

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

В. Свистунов и М. Тюленева говорят о следующих формах и видах текучести персонала: активной, пассивной, внутриорганизационной, внешней.

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

активной форме текучести.

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

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

Внутриорганизационная текучесть связана с трудовыми перемещениями работников внутри одной организации.

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

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

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

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

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

После определения количественной норма текучести, целесообразно определить значения естественной и излишней текучести. При этом следует учитывать, что естественная текучесть (ниже или равна значению нормы

текучести) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы, она является необходимой и полезной для организации. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности в организации [33].

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

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

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

Текучесть персонала имеет как негативные, так и конструктивные последствия. Если анализировать процесс текучести более детально, то можно отметить, что последствия текучести зависят как от ее количественного размера, так и от качественного состава уволившихся / уволенных сотрудников организации. Последствия высокой текучести могут ощущаться на протяжении многих лет в виде демотивации оставшихся сотрудников, их недоверия к руководителям, снижением производительности труда.

Учитывая это, становится ясно, что управление высвобождением персонала представляет собой одну из важнейших функций управления персоналом и требует согласованных действий руководства организации и службы управления персоналом. Естественно, что организация должна принять меры по приведению численности сотрудников в соответствие с ее реальными потребностями, то есть осуществить управление текучестью персонала. Для

этого необходимо исследовать факторы, вызывающие текучесть персонала.

## 1.2. Основные факторы минимизации экономических потерь на современном предприятии

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

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

Основные источники снижения издержек производства и реализации продукции:

1. снижение расхода сырья, материалов, топлива и энергии в расчете на единицу продукции;
2. уменьшение размера амортизационных отчислений, приходящихся на единицу продукции;
3. снижение расхода заработной платы, приходящейся на единицу продукции;
4. сокращение административно-управленческих расходов;
5. ликвидация непроизводительных потерь и расходов. Факторы, влияющие на экономию затрат

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Однако с ростом масштаба деятельности может наблюдаться и противоположный эффект, например, в случае увеличения сложности деятельности и расходов на управление возможен рост затрат. Как справедливо



отмечает проф. И.Т. Балабанов [2] отрицательный эффект масштаба возникает вследствие следующих факторов:

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

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

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

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

2. Обучение. Затраты, связанные с определенной деятельностью, могут уменьшаться благодаря эффекту обучения, которое приводит к повышению ее эффективности. В число механизмов, приводящих к снижению расходов, входят такие факторы, как оптимизация схемы работ, улучшение расписания, повышение эффективности рабочей силы, модификация продукции, приводящая к облегчению ее производства, процедуры, повышающие интенсивность использования активов, выбор более подходящих для производственного процесса сырья и компонентов и т.п. Обучение может так

же приводить к снижению расходов по строительству заводов, торговых точек и других объектов в этом смысле, осязаемое преимущество имеют предприятия с большим опытом работы в данной области.

Эффект обучения различен для разных видов деятельности, поскольку каждая деятельность предлагает разные возможности для своего улучшения. Обучение может происходить в виде резкого улучшения деятельности в один прием, но чаще - в виде накопления небольших усовершенствований. Резкое улучшение деятельности представляется наиболее подходящим, когда уровень ее выполнения на предприятии, значительно ниже достигнутого конкурентами.

Однако такой подход чреват большими трудностями, связанными с сопротивлением производимым изменениям и большими расходами. В свою очередь, непрерывное улучшение нацелено на то, чтобы сделать изменения частью культуры организации. При этом если в изменения начнут входить сотрудники всех уровней, то эффект обучения становится необратимым.

Таким образом, что обучение в организациях сильно зависит от степени внимания, уделяемого ему менеджерами.

1. Использование ресурсов. Данный фактор динамики затрат особенно важен для российских предприятий. В настоящее время ответственные фирмы обладают большими ресурсами, но эффективность их использования очень мала. Так, для многих предприятий характерна слишком высокая численность персонала, получающего фиксированный оклад, но работающих неэффективно. Это существенно ухудшает схему использования ресурсов. Положение усугубляется экономическим спадом и тем обстоятельством, что работники часто являются акционерами предприятия, влияющими на его политику. Кроме того, серьезную проблему представляет широкое распространение неквалифицированного ручного труда в промышленности России. Особенно этим характеризуется логистика и снабжение (транспортные цехи, склады, хранилища и т.д.), отвлекающие около половины всех рабочих.

Подавляющее большинство общезаводских и цеховых складов и других объектов и помещений вспомогательного производства не приспособлены для

применения средств автоматизации. В этом одна из причин того, что вместо присутствия ограниченного контингента операторов подъемно-транспортной техники промышленность наводнена миллионами кладовщиков, грузчиков, подсобных рабочих и других, выполняющих те же самые подъемно-транспортные, погрузочно-разгрузочные и т.п. работы, но на 80-90% вручную. Затраты же на механизацию этих операций обычно не превышают 10% всех капитальных затрат.

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

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

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

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

Типичной проблемой в эффективном использовании вертикальных связей для фирм является их стремление все делать самостоятельно в надежде

экономить средства. Особенно это касается информационных технологий. Некоторые крупные компании до сих пор стараются разработать собственные версии программных продуктов, в то время как их конкуренты предпочитают заказывать такую работу у специальных фирм. В результате эти предприятия получают «самодельные» программы, которые часто оказываются непригодными для эксплуатации или слишком дорогими.

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

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

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

нужно будет считаться с тем, что скидки приведут к увеличению числа клиентов, что в свою очередь потребует инвестиций для увеличения мощности передающей станции. Причем инвестиции нужны уже сейчас, так как если качество связи будет неудовлетворительным, то привлеченные скидками клиенты уйдут к конкурентам.

Эффект обучения также тесно связан с выбором времени, поскольку чем раньше фирма начнет свою деятельность, тем большее преимущество перед конкурентами она получит благодаря снижению затрат вдоль кривого обучения.

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

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

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

к росту затрат из-за недостаточно гибкого управления; дороговизны выполнения данной деятельности внутри предприятия по сравнению с независимыми поставщиками, повышению выходных барьеров из отрасли и др.

Таким образом, рост, снижение или неизменность уровня затрат при интеграции зависит от конкретного вида деятельности и используемых ресурсов. Часто с оптимальным решением может быть дезинтеграция.

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

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

7. Местоположение. Данный фактор может влиять на затраты

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

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

8. Институциональные факторы. Институциональные факторы, включающие в себя правительственное регулирование, налоговую и финансовую политику, деятельность профсоюзов, таможенное законодательство и т.д. представляют собой последний фактор, влияющий на динамику затрат. В условиях переходной экономики в России этот фактор превосходит по значению все предыдущие. Объясняется это отсутствием или противоречивостью правовой базы во многих областях деятельности фирмы и, как следствие, непредсказуемостью многих решений властей разных уровней.

В результате создается ситуация, тогда основные угрозы потерь для предприятия происходят не от конкурентной борьбы на рынках, а от других факторов. Во-первых, это кризис неплатежей, который сделал собственность в России чрезвычайно текучей. Во-вторых, это налоговая система, не оставляющая возможностей на полноценное существование предприятия в случае полной уплаты им всех налогов.

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

### 1.3. Пути совершенствования системы управления текучестью персонала на современном предприятии

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

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

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

В управляющую часть входит дирекция, менеджеры и информационные подразделения, обеспечивающие работу руководящего звена. Эту часть организации принято называть административно- управленческим аппаратом. Входным воздействием и конечным продуктом управляющей части является информация. Управляющее звено - необходимый элемент любой организации.

На этом уровне принимаются управленческие решения как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и



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

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

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

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

Классификация методов мотивации может быть разделена на организационно-распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические является одной из наиболее широко распространенных.

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

- Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после

их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество. [1]

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

- Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся: анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п.

Применение социально-психологических методов в менеджменте, в

производстве рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применение при руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением покупателя (при выборе социальной мишени торговой фирмой, в рекламной деятельности и др.).

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

Отмеченный рядом авторов, рост роли экономических методов управления в России связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы.

В условиях рынка экономические методы управления неизбежно получают дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями. Однако, акцентирование внимания на экономические методы стимулирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально-психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала.

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

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

2. Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив

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

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

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

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

Сокращение масштабов текучести является важным резервом совершенствования использования рабочей силы. При этом следует учитывать, что основной целью регулирования текучести в рыночных условиях является достижение и поддержание параметров текучести, обеспечивающих необходимое равновесие в системе конкурентоспособности внутреннего рынка труда. Сокращение текучести приводит к сокращению расходов на подбор, отбор и наем персонала. повышается производительность труда за счет укрепления профессиональных компетенций сотрудников. происходит накопление трудовых приемов и навыков, что повышает качество производимой продукции

На первый взгляд, текучесть персонала способна нанести, и наносит только ущерб организации. Но всегда ли текучесть персонала - это исключительно негативное явление, которое влечет за собой излишние

затраты и потери для организации? На самом деле это не так. Текучесть персонала несет в себе также и определенные «оздоравливающие» функции.

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

### Выводы по первой главе

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

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

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

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

4. При анализе состояния дел с текучестью персонала применительно к

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

5. Если текучесть в организации не выходит за отраслевые «нормы», и ее качественный состав определяется сотрудниками из последних двух, наименее эффективных групп, а также, если после увольнения сотрудников и найма новых в компании поддерживается баланс кадрового состава, то можно говорить о том, что в компании нормальная, естественная текучесть, которая несет в себе определенные положительные последствия [33].

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

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

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ИССЛЕДУЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Характеристика хозяйственно-экономической деятельности ЮУГМУ Института ДПО**

Институт дополнительного профессионального образования федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Южно-Уральский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации (далее – Институт, ИДПО) является структурным подразделением федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Южно-Уральский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации (далее – Университет) и реализует от имени Университета образовательные программы дополнительного профессионального образования для специалистов с высшим медицинским и фармацевтическим, средним медицинским и фармацевтическим образованием.

Полное официальное наименование – Институт дополнительного профессионального образования федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Южно-Уральский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации.

Сокращенное официальное наименование – Институт ДПО ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России.

Институт осуществляет свою деятельность в соответствии с:

- Конституцией Российской Федерации;
- Гражданским кодексом Российской Федерации;
- Федеральным законом Российской Федерации 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

- Федеральным законом Российской Федерации от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»; а так же Приказами Министерства образования и науки Российской Федерации и Минздрава России, и иными нормативно-правовыми актами федерального и локального уровня.

Институт с целью повышения качества теоретической и практической подготовки обучающихся, проводит учебную, методическую и научно-исследовательскую работу.

Институт осуществляет образовательный процесс, подбор и расстановку кадров без права заключения трудовых договоров, научную и иную деятельность в пределах, определенных настоящим Положением, в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Южно-Уральский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации и иными локальными нормативными актами Университета.

В структуру Института входят: деканат, управления, отделы, кафедры Университета, реализующие дополнительные профессиональные программы, иные структурные подразделения.

Организационная структура относится к линейно– функциональному (традиционному) построению организации. Это наиболее распространенный подход. В данном случае линейное управление подкрепляется функциональными специальными вспомогательными службами, создаваемыми на ресурсной основе.

К положительным чертам этого типа организационной структуры можно отнести: Соблюдение принципа единоначалия; Рациональная специализация управленческих звеньев; Уменьшение дублирования функций; Лучшая координация руководства функциональных областей.

Таким образом, было выявлено, что в исследуемой организации осуществляется линейно–функциональная структура управления, где ректор



передает часть полномочий заместителю по решению наименее важных решений. Основные важные решения требуют обязательного согласования с деканами организации.

В данных условиях сложился ряд существенных недостатков:

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

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

## 2.2. Анализ состояния системы управления текучестью персонала в ЮУГМУ Института ДПО

Анализ внутренней и внешней среды проводился с использованием целого спектра методов и приемов.

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

Изучение текучести персонала осуществляется в двух направлениях:

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

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

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

Определение уровня текучести персонала.

Анализ форм статической отчетности о движении персонала позволил получить следующую информацию об уволившихся в 2022-2024 году.

Таблица 1 – Уровень текучести персонала

| Наименование показателей         | 2022год | 2023 год | 2024 год |
|----------------------------------|---------|----------|----------|
| Всего уволившихся, в том числе:  | 1(16%)  | 2(29%)   | 4(31%)   |
| по собственному желанию          | 1(16%)  | 2(29%)   | 4(31%)   |
| за нарушение трудовой дисциплины | 0       | 0        | 0        |
| по сокращению штатов             | 0       | 0        | 0        |

Как видно из таблицы 1 – основная часть, уволившихся по собственному желанию. Общая картина увольнений показывает, что текучесть персонала по сравнению с предыдущими периодами осталась на одном уровне.

Коэффициент выбытия персонала увеличился к 2024году, основными причинами увольнения работников явились перемена места жительства, в связи с уходом на другую высокооплачиваемую работу.

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

Таблица 2 – Возрастной состав, уволившегося персонала из

| Наименование показателей | 2022 год | 2023 год | 2024 год |
|--------------------------|----------|----------|----------|
| До 20 лет                | 0        | 1        | 0        |
| От 20 до 30 лет          | 1        | 1        | 3        |
| От 30 до 40 лет          | 0        | 0        | 1        |

|                 |   |   |   |
|-----------------|---|---|---|
| От 40 до 50 лет | 0 | 0 | 0 |
|-----------------|---|---|---|

Как видно из таблицы 2, увольняется персонал в возрасте от 20 до 30 лет.

Таблица 3 – Образовательный уровень, уволившегося персонала

| Наименование показателей       | 2022 год | 2023 год | 2024 год |
|--------------------------------|----------|----------|----------|
| Высшее образование             | 1        | 0        | 0        |
| Средне-специальное образование | 0        | 2        | 4        |
| Среднее образование            | 0        | 0        | 0        |

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

Таким образом, мы получили результаты, позволившие выявить общий портрет уволившихся работников из ЮУГМУ Института ДПО в 2022-2024 гг.: это преимущественно преподаватели спецдисциплин в возрасте от 20 до 30 лет, имеющие средне-специальное образование.

Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью персонала.

Величина экономического ущерба от текучести персонала зависит от нескольких составляющих:

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

Стоит отметить, что ЮУГМУ Института ДПО предоставляет работникам возможность профессионального развития, что позволяет поддерживать необходимый уровень их квалификации. Количество обученных сотрудников за 2022-2024 годы приведено в таблице 5.

Таблица 4 – Количество обученных работников за 2022-2024 годы

| Категория     | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------------|------|------|------|
| Администрация | 1    |      |      |
| Преподаватели | 3    | 4    | 10   |

Таблица 5 – Затраты на проведение тренингов, семинаров, курсов повышения квалификации персонала ЮУГМУ Института ДПО

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

Ежегодно проводятся периодические медицинские осмотры персонала, осуществляется обучение оказанию первой доврачебной помощи, а также прохождение знаний Сан минимума, затраты на проведение данных мероприятий отражены в таблице 6.

Таблица 6 – Затраты на осуществление ежегодных медицинских осмотров персонала ЮУГМУ Института ДПО

| Вид обучения         | Затраты на одного сотрудника, руб. |
|----------------------|------------------------------------|
| Медицинские осмотры  | 6 000                              |
| Обучение Сан минимум | 600                                |

Таким образом, можно рассчитать убытки, которые несет ЮУГМУ Института ДПО в расчете на одного сотрудника:

Таблица 7 – Убытки, которые несет ЮУГМУ Института ДПО

| Категория                    | Затраты на одного сотрудника, руб. | Количество уволившихся за период 2020-2022 годы | Сумма убытков, руб |
|------------------------------|------------------------------------|---|--------------------|
| Тренинги, семинары           | 6 000                              | 7   | 42 000             |
| Курсы повышения квалификации | 12 000                             | 7   | 84 000             |
| Медицинские осмотры          | 6 000                              | 7   | 42 000             |
| Обучение Сан минимум         | 600                                | 7   | 4 200              |
| Итого:                       | 24 600                             | 7   | <b>172 200</b>     |

Исходя из сведений, представленных в Таблице 7, затраты на одного сотрудника составляют 24 600 руб., следовательно, при увольнении одного работника данная сумма денежных средств будет потрачена вновь на прибывшего работника, а затраты возрастут вдвое и составят  $172\ 200 \times 2 = 344\ 400$  руб.

Для выявления причин текучести персонала в ЮУГМУ Института ДПО необходимо рассмотреть направление, основанное на анкетировании как увольняющихся, так и остающихся работать, но планирующих увольнение, т.е. изучение мотивов ухода, в качестве которых могут выступать следующие факторы:

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

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

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

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

Анализ ответов, полученных в результате анкетирования работников, уволившихся из ЮУГМУ Института ДПО 2022–2024 гг. позволил сделать выводы относительно структуры мотивов, влияющих на текучесть персонала.

Таблица 8 – Мотивы текучести персонала из ЮУГМУ Института ДПО

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

Данные таблицы 8, указывают на то, что самой весомой причиной увольнений является неудовлетворенность уровнем оплаты труда. К ним относятся, прежде всего, преподаватели спецдисциплин. Именно увольнения по причине неудовлетворенности оплатой труда и определяют структуру мотивационного ядра текучести персонала.

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

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

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

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

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

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

Таким образом, был определен круг проблем, влияющих на текучесть персонала ЮУГМУ Института ДПО и предложены мероприятия по решению данных ситуаций, представленные в Таблице 9.

Таблица 9 – Определение системы мероприятий, направленных на преодоление излишнего уровня текучести

| № п/п | Проблема                               | Рекомендации   | Мероприятия   | Результат                                     |
|-------|--|--|---|---|
| 1     | Повышенный уровень текучести персонала | Разработать программу для снижения текучести персонала | Разработать программу по снижению текучести персонала | Минимизация текучести персонала в организации |

|   |   |   |  |                                    |
|---|---|---|--|------------------------------------|
| 2 | Неудовлетворенность уровнем заработной платы                              | Пересмотреть систему материальных стимулов работников к труду                             | Ежемесячное премирование лучших сотрудников организации                      | Повышение производительности труда |
| 3 | Неудовлетворенность условиями труда                                       | Улучшить условия труда (режим работы, объем работы)                                       | Пересмотр расписания, нагрузки, премирование за сверхурочную работу          | Повышение производительности труда |
| 4 | Неудовлетворенность социальной политикой организации (нет заботы о людях) | Пересмотреть систему социальной поддержки персонала, формы нематериального стимулирования | Социальная поддержка и материальная помощь<br>Чествование лучших сотрудников | Повышение производительности труда |

Определение эффекта от осуществления разработанных мер преодоления уровня текучести персонала

Среди работников в ЮУГМУ Института ДПО было проведено анкетирование с целью определения уровня удовлетворенности трудом. В результате анкетирования были определены следующие характеристики опрошенных:

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

- средний стаж работы 10 лет.

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

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



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

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

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

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

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

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

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

Возможность пользоваться объектами социальной сферы вызывает значительный интерес: сильно влияет на мотивацию 57% опрошенных, влияет

в меньшей степени на 34% ответивших, не влияет на 7% участников теста, затруднились ответить - 2% респондентов.

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

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

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

Престижность работы в организации, ее имидж признали сильно влияющими на мотивацию 17% опрошенных, влияющими, но в меньшей степени 33% ответивших, не влияющими 40% участников анкетирования, затруднились ответить - 10% респондентов. Данный фактор вероятнее всего недооценен в связи с невысоким (по мнению участвующих в тестировании) уровнем заработной платы.

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

Оценка новой политики (кадровой, научно-технической, управление качеством и др.), проводимой в ЮУГМУ Института ДПО получила разнонаправленную динамику: сильно влияет на мотивацию 30 % опрошенных,

влияет, но в меньшей степени на 25 % респондентов, не влияет на 23 % участников тестирования, затруднились ответить - 21 % ответивших.

Кроме того, были указаны пожелания и предложения:

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

Опираясь на результаты проведенного тестирования, целесообразно сделать вывод, что определяющими факторами удовлетворенности трудовой жизнью являются факторы материального стимулирования (уровень заработной платы, зависимость оплаты труда от результатов работы, забота компании о сотруднике) равно, как и высказанные пожелания и предложения, касаются увеличения экономической и социальной заинтересованности сотрудников, улучшения условий труда.

В результате проведенного анализа в ЮУГМУ Института ДПО, в течение 2021-2023 года был выполнен ряд мероприятий, проводимым по различным сферам, и были получены следующие результаты:

Решение проблемы №1. В 2023 году 15 детей персонала ЮУГМУ Института ДПО отдохнули и поправили свое здоровье в детских оздоровительных учреждениях.

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

Основными составляющими социального пакета для работников в ЮУГМУ Института ДПО являются:

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

Система материального стимулирования ЮУГМУ Института ДПО в основном используется повременно-премиальная система оплаты труда.

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

Решение проблемы №3. Самой большой проблемой в отношении поощрений является то, что денежная мотивация по своей природе не является насыщаемой, человек быстро привыкает к более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет свою побудительную силу.

ЮУГМУ Института ДПО применяются следующие формы нематериального стимулирования:

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

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

Результативность мероприятий, направленных на управление текучестью персонала в ЮУГМУ Института ДПО, можно проследить в Таблице 10.

Таблица 10 – Уровень текучести персонала в ЮУГМУ Института ДПО

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

Как видно на Рисунке 1, происходит спад текучести персонала по сравнению с предыдущими периодами.



Рисунок 1 – Уровень текучести персонала ЮУГМУ Института ДПО

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

На основании сокращения текучести персонала, происходит минимизация экономических потерь.

Таблица 11 – Убытки, которые несет ЮУГМУ Института ДПО в 2023 году

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

Исходя из сведений, представленных в Таблице 11, затраты на одного сотрудника составляют 24 600 руб., следовательно, при увольнении одного работника данная сумма денежных средств будет потрачена вновь на прибывшего работника, а затраты возрастут вдвое и составят  $24\,600 \times 2 = 49\,200$  руб.

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

Таким образом, процесс управления по снижению текучести персонала в ЮУГМУ Института ДПО можно считать продуктивным и экономически эффективным.

### 2.3. Разработка рекомендаций по снижению текучести персонала в ЮУГМУ Института ДПО

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

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

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

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

$$Po = Zo * Nr, \quad (1)$$

где,  $Po$  – потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников;

$Zo$  – затраты на обучение и переобучение одного работника;

№ – количество новых работников, которым необходимо обучение;

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

$$П_{пк} = З_{пк} * N_p, \quad (2)$$

где,  $P_{пк}$  – потери, связанные с затратами на подбор персонала в результате текучести персонала;

$Z_{пк}$  – затраты на подбор одного работника;

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

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

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

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

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

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

5. Определение эффекта от осуществления разработанных мер преодоления уровня текучести. При разработке программы устранения излишней текучести персонала необходимо будет также провести сравнительный анализ издержек на проведение мероприятий по сокращению текучести персонала и потерь из-за излишнего уровня текучести. Если затраты



на решение проблемы превысят потери, вызванные высокой текучестью кадров, то возможен поиск других, более «дешевых» вариантов совершенствования работы с персоналом [1].

Таким образом, анализ системы управления персоналом показал ряд недостатков, которые снижают удовлетворенность работников работой и часто являются причиной их принятия решения об увольнении.

Исходя из этого, нами предлагается Программа по управлению текучестью персонала. Программа базируется на трех элементах: адаптация персонала, материальная и нематериальная мотивация персонала.

Рекомендация 1. Разработка в ЮУГМУ Института ДПО Положение об адаптации новых сотрудников

Вопросы кадрового планирования, отбора, оценки, профессиональной ориентации и адаптации на предприятия решаются не в полном объеме. Также не уделяется внимания процессу формирования коллектива, причиной этого являются частые конфликты в организации. Опрос, определявший удовлетворенность работников трудом, показал, что значительное число работников испытывают неудовлетворенность отношениями между сотрудниками. Исследования показали, что кроме удовлетворения его собственных потребностей не существует какой-либо иной движущей силы, которая заставляла и побуждала бы действовать человека так, а не иначе.

Он соизмеряет свои первоочередные потребности по степени насущности и сопоставляет их с позицией организации по удовлетворению материальных, социальных и духовных потребностей своих работников. Происходит сопряжение целей Института ДПО и целей самого работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, т.е. мотивация.

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

должен регулярно получать информацию о ситуации на предприятии и всех происходящих изменениях. Это служит удовлетворению таких важнейших потребностей человека, как потребности в безопасности, сопричастности, информации и соучастии. Новым работникам нужны знания:

о месте – функциональных обязанностях и требованиях к выполняемой работе, коллективе – то есть людях, окружающих работника, с которыми он будет вступать в контакт в повседневных делах,

политике – то есть задачах компании и ожиданиях ее работников,

и продукте – то есть то, с чем, с которым Институт ДПО выходит на рынок.

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

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

Рекомендация 2. Разработка и внедрение элементов материального стимулирования персонала ЮУГМУ Института ДПО. Система материального стимулирования может включать:

- Повышение уровня постоянной части заработной платы обеспечит уверенность в завтрашнем дне, стабильность работы.

- Повышение уровня дополнительных премиальных выплат:
- Введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий
- Единовременные выплаты за участие в развитии организации (предложения по внедрению новых систем учета, планирования и т.п.).
- Выплата бонусов – годовых вознаграждений по результатам работы.

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

Рекомендация 3. Разработка и внедрение элементов морального стимулирования персонала ЮУГМУ Института ДПО. Для повышения мотивации труда в ЮУГМУ Института ДПО могут использоваться параллельно как материальное, так и моральное стимулирование.

В качестве системы моральных «стимулов» могут быть применены:

- Стимулирование свободным временем. То есть по итогам работы каждого работника за определенный период могут быть предоставлены по желанию отгулы, дополнительные выходные.
- Трудовое стимулирование – предоставление возможности продвижения по службе, повышать роль сотрудников в участии управлением организации.
- Предоставление возможности хорошо проявившим себя в результатах работы сотрудникам возможность дополнительного обучения, повышения квалификации, выплата стипендий «Отличникам».
- Предоставление качественного медицинского обслуживания, путевок в дома отдыха, как сотрудникам, так и членам их семей, налаживание работы в культурной сфере (проведение вечеров, концертов).
- Воспитание в сотрудниках духа гордости своей организации, стремления трудиться на ее благо – путем разработки и внедрения специальных программ.

После внедрения мер по удержанию сотрудников необходимо проводить мониторинг и оценку результатов. Это может включать в себя анализ данных о текучести персонала, проведение опросов и интервьюирование сотрудников, оценку эффективности внедренных мер и т.д. На основе полученных результатов можно вносить корректировки в стратегию удержания сотрудников и внедренные меры.

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

#### Выводы по второй главе

Первым этапом экспериментальной работы являлось: подготовка и проведение констатирующего эксперимента, характеризующего организационно-экономические условия в ЮУГМУ Института ДПО, направленного на определение уровня текучести персонала организации и анализ причин. Анализ текучести персонала в ЮУГМУ Института ДПО, представленный во второй главе выпускной квалификационной работы, позволяет сделать следующие выводы:

В ЮУГМУ Института ДПО текучесть персонала в период 2020-2022 гг. высокая и наиболее значительная среди молодых работников, имеющих небольшой стаж работы в организации. С одной стороны, молодые работники не всегда соответствуют требованиям, предъявляемым на предприятии к сотрудникам. С другой стороны, такие факторы, как оплата и условия труда, а также отсутствие перспективы карьерного роста приводят к снижению удовлетворенности работой.

Анкетирование, проведенное среди персонала ЮУГМУ Института ДПО по выявлению мотивирующих факторов, влияющих на удовлетворенность работой, выявило как достоинства, так и недостатки действующей системы управления персоналом, которые оказывают существенное влияние на уровень текучести.

В тройку приоритетов факторов, влияющих на принятие решения об увольнении работников ЮУГМУ Института ДПО, попадают:

- недостатки в материальном стимулировании, в реальном денежном вознаграждении за индивидуальные достижения в общем результате;
- отсутствие карьерного развития, возможностей самореализации работника;
- неудовлетворительность социально-психологического климата и социальной безопасности, трудности межличностного общения, конфликты.

Вторым этапом экспериментальной работы являлось: подготовка и проведение формирующего эксперимента - организация процесса управления по снижению текучести персонала в ЮУГМУ Института ДПО.

Третьим этапом экспериментальной работы являлось: контрольный эксперимент – анализ экономической эффективности процесса управления по снижению текучести персонала в ЮУГМУ Института ДПО

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- разработан инструментарий по выявлению причин текучести персонала в ЮУГМУ Института ДПО
- описана процедура проведения мероприятий, направленных на выявления причин текучести персонала в ЮУГМУ Института ДПО
- разработаны рекомендации по снижению текучести персонала в ЮУГМУ Института ДПО и оценена их экономическая эффективность

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что текучесть персонала – неотъемлемая часть работы организации. Ни один, даже самый опытный и квалифицированный руководитель не сможет полностью исключить данный процесс в своем коллективе. Но если детально изучить основные факторы, влияющие на уровень мобильности персонала как внутри организации, так и вне ее, можно и нужно провести работу в этом направлении. Причем, при разработке мероприятий, направленных на стабилизацию персонала, важно обеспечить возможность оптимального сочетания личных, коллективных, общественных интересов.

Работа по сокращению текучести, созданию стабильного персонала должна носить постоянный характер, поскольку проблему текучести нельзя решить окончательно с помощью однажды разработанной и внедренной системы мер. Эта проблема будет возникать как отражение качественных изменений в рабочей силе, все возрастающих потребностей человека.

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

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

Во второй главе квалификационной работы проведено исследование о влиянии процесса управления текучести персонала на минимизацию экономических потерь организации.

Нами были охарактеризованы организационно-экономические условия в ЮУГМУ Института ДПО; проведен анализ проблемы текучести персонала; разработан инструментарий по выявлению причин текучести персонала в организации; описана процедура проведения мероприятий, направленных на выявления причин текучести персонала в ЮУГМУ Института ДПО; разработаны рекомендации по снижению текучести персонала в ЮУГМУ Института ДПО и оценена их экономическая эффективность.

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

В тройку приоритетов факторов, влияющих на принятие решения об увольнении работников, попадают:

- недостатки в материальном стимулировании, в реальном денежном вознаграждении за индивидуальные достижения в общем результате;
- отсутствие карьерного развития, возможностей самореализации работника;
- неудовлетворительность социально-психологического климата и социальной безопасности, трудности межличностного общения, конфликты

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

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



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

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

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

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

43. Одегов, Ю.В. Кадровая политика и кадровое планирование. – М.: Юрайт, 2014. - 548с.
44. Перцова, Н. Как управлять текучестью персонала [Текст] // Секрет фирмы. 2020. - № 9.
45. Попазова, О.А. Экономика труда [Текст] – СПб.: Вектор, 2005. - 192с.
46. Просветов, Г. И. Экономика и статистика труда: учеб. пособие / Г.И. Просветов. – М.: изд-во Альфа-Пресс, 2016. - 155с.
47. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] – М.: Аспект-Пресс, 2000.- с. 172
48. Пустынникова, Ю. Почему уходят квалифицированные сотрудники и руководители? [Текст] //Кадровый менеджмент. – 2005. - № 1.
49. Ребрин, Ю. И. Основы экономики и управления производством [Текст] – Таганрог: ТРТУ, 2002. - 516с.
50. Ремизов, Н.Д. Менеджмент персонала предприятия [Текст] – М.: Дело, 2005.
51. Рубцов, Л. Уровень оплаты труда и текучесть кадров: зависимость обратная [Текст] / Л. Рубцов, В. Гагаринов // ЧТ. – 2002. - №7.
52. Свистунов, В. Современные подходы к оценке текучести персонала [Текст] / В. Свистунов, М. Тюленева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2020. - № 6.
53. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. / Г. В. Савицкая. – М.: изд-во ИНФРА, 2016. - 512с.
54. Скороход, Н. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. / Н.И. Скороход. – М.: изд-во АТиСО, 2013.- 152с.
55. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом [Текст] // Кадры, персонал. - 2005. - № 6.
56. Сотникова, С. Диагностика текучести персонала в торговле [Текст] / С. Сотникова, Ю. Соловьева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2019. - № 11.

57. Удальцова, М. В. Социология управления: учеб. / М. В. Удальцова. – М.: изд-во Инфра, 2012. - 232с.
58. Управление персоналом организации [Текст]: Учебное пособие/ под ред. А.Я. Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2019.
59. Управление персоналом [Текст] / под ред. Т.Ю. Базарова.- М.: Академия, 2020.
60. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики [Текст] / под ред. Марра, - М.: ЮНИТИ, 2017.
61. Цыганков, В. А. Трудовая адаптация персонала промышленных предприятий: монография: учеб. / В.А. Цыганков. – М.: изд-во ОмГТУ, 2017. - 241с.
62. Чуланов, В. А. Социология труда: учеб. пособие / В. А. Чуланов. – М.: изд-во Логос, 2014. - 298с.
63. Шиткина, И. С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление: учеб. / И.С. Шиткина. – М.: изд-во Wolters Kluwer Russia, 2016. - 615с.
64. Беннетт, Р. Коэффициенты расчета текучести персонала [Электронный ресурс] - <http://www.elitarium.ru/2020/07/13/>
65. Григорьева, И. Текучесть кадров [Электронный ресурс] - [www.bonsk.ru](http://www.bonsk.ru)
66. Десслер Г. Управление персоналом. – Доступ через <http://www.iprbookshop.ru/26137.html> - Электронная библиотечная система
67. Каверина, Ю. Почему люди уходят и что с этим делать [Электронный ресурс] - [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru)
68. Опросник для исследования удовлетворенности трудом [Электронный ресурс] - <http://www.market-journal.com/psihupravlenie/112.html>
69. Официальный сайт Министерства экономического развития инвестиций и торговли самарской области [Электронный ресурс] - <http://www.economy.samregion.ru/>

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

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

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

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

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

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анкета увольняющегося работника

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

Должность \_\_\_\_\_ Подразделение \_\_\_\_\_ Нужный пункт  
обвести кружком

#### 1. Соответствовала ли работа на нашем предприятии Вашим ожиданиям?

- o Да
- o Нет (по какому вопросу в основном Ваши ожидания не оправдались)
- o Затрудняюсь ответить

#### 2. Как давно Вы приняли решение уволиться?

- o с момента трудоустройства
- o за \_\_\_\_\_ недель до увольнения
- o за \_\_\_\_\_ до увольнения
- o за несколько дней
- o затрудняюсь ответить

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

1. Размер заработной платы не соответствует объёму работ
2. Смена места жительства
3. Не устраивает режим работы
4. Найдена работа ближе к дому
5. Однообразие и монотонность в работе
6. Объем работы слишком высокий
7. Перенапряжение на рабочем месте (усталость)
8. Неуважительное, грубое отношение со стороны руководителей
9. Отсутствие взаимопомощи и взаимопонимания в коллективе
10. Отсутствие условий для служебного и профессионального роста
11. Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки работы со стороны

Руководителя

12. Неудовлетворенность социальной политикой предприятия (нет заботы о людях)
13. Работа не по специальности
14. Отсутствие условий для повышения образования
15. Поступило предложение с нового места работы с более выгодными условиями
16. Тяжелые условия труда (пожалуйста, укажите какие) \_\_\_\_\_
17. По состоянию здоровья
18. Другое \_\_\_\_\_

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

o Работники чувствуют себя комфортно, отношения в коллективе дружеские, любой может рассчитывать на помощь и понимание.

- o Отношения дружеские в коллективе, но руководитель вносит напряжение
- o Коллектив работает слажено, но внерабочие отношения холодные
- o Коллектив разбит на группы, конкурирующие между собой

o Работники постоянно конфликтуют между собой, что значительно снижает эффективность работы.

o Затрудняюсь ответить.

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

- o Оборудование (технические средства труда)
- o Бытовые условия (что именно?) \_\_\_\_\_
- o Продолжительность рабочего дня (сократить до \_\_\_\_\_ часов, увеличить до \_\_\_\_\_ часов)
- o График работы
- o Заработную плату

- o Взаимоотношения в коллективе
- o Взаимоотношения с руководством

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

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



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Анкетный опрос

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

| №п/<br>п | Мотивирующие факторы   | Оценка |   |   |   |   |
|----------|--|--------|---|---|---|---|
|          |  | 5      | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1        | Организация труда  |        |   |   |   |   |
| 2        | Содержание работы, которую приходится Вам выполнять                                    |        |   |   |   |   |
| 3        | Санитарно-гигиенические условия труда  |        |   |   |   |   |
| 4        | Уровень заработной платы   |        |   |   |   |   |
| 5        | Система премирования   |        |   |   |   |   |
| 6        | Отношения в коллективе   |        |   |   |   |   |
| 7        | Отношения с руководством   |        |   |   |   |   |
| 8        | Отношения администрации к запросам работников  |        |   |   |   |   |
| 9        | Перспективы роста  |        |   |   |   |   |
| 10       | Объективность оценки работы руководством   |        |   |   |   |   |
| 11       | Возможность обучения и повышения квалификации  |        |   |   |   |   |
| 12       | Степень своей информированности о положении дел в компании и перспективах его развития |        |   |   |   |   |
| 13       | Степень обеспеченности всем необходимым для работы                                     |        |   |   |   |   |
| 14       | Решение социальных вопросов  |        |   |   |   |   |

ВАШИ ОТВЕТЫ (отметить в таблице)

5 - высокая оценка

4 - хорошая оценка

3 - средняя оценка

2 - плохая оценка

1 - очень плохая оценка

Вы можете отметить дополнительные сведения о своей работе

---