



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

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

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

Проверка на объем заимствований:

48,86 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

« 19 » 06 2025 г.

зав. кафедрой Э, УиП

 Корнеев Д.Н.

Выполнила:

студентка группы ЗФ-509-114-5-2

Любивая Юлия Евгеньевна

Научный руководитель:

к.т.н., доцент, доцент кафедры

Плужникова Ирина Ивановна

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Современные подходы к изучению текучести персонала в организации.....	6
1.2 Анализ факторов минимизации экономических потерь организации....	11
1.3 Управление текучестью персонала как фактор минимизации экономических потерь организации.....	22
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В ООО «СТРОЙКОРПОРАЦИЯ74» Г.ЧЕЛЯБИНСКА.....	29
2.1 Анализ состояния проблемы текучести персонала в ООО «СтройКорпорация74».....	29
2.2 Разработка рекомендаций по управлению текучестью персонала в ООО «СтройКорпорации74».....	34
2.3 Оценка эффективности от внедрения в контексте минимизации экономических потерь.....	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	47
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	50

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной динамичной экономики, характеризующейся высокой конкуренцией и стремительными технологическими изменениями, персонал становится одним из ключевых активов любой организации. Эффективное управление человеческими ресурсами, направленное на привлечение, удержание и развитие талантливых сотрудников, является определяющим фактором успеха и конкурентоспособности. В этой связи, проблема текучести персонала, выражающаяся в постоянном движении кадров, приобретает особую актуальность и требует тщательного изучения и разработки эффективных стратегий управления.

Текучесть персонала, с одной стороны, может рассматриваться как естественный процесс обновления кадров, способствующий притоку новых идей и опыта. С другой стороны, чрезмерная текучесть персонала, особенно высококвалифицированных специалистов, влечет за собой значительные экономические потери для организации. Эти потери связаны не только с затратами на поиск, отбор и обучение новых сотрудников, но и с потерей производительности, снижением качества продукции или услуг, утратой клиентской базы и ухудшением имиджа компании.

В современных условиях, когда рынок труда становится все более конкурентным, организации сталкиваются с трудностями в привлечении и удержании квалифицированных кадров. Причины текучести персонала могут быть разнообразными: неудовлетворительные условия труда, низкая заработная плата, отсутствие возможностей для карьерного роста, неблагоприятный психологический климат в коллективе, неэффективная система мотивации и стимулирования и т.д.

Необходимо отметить, что в российской практике управления персоналом проблема текучести кадров зачастую недооценивается. Многие организации не уделяют должного внимания анализу причин текучести, разработке и реализации эффективных мер по ее снижению. В результате,

они несут значительные экономические потери, которые могли бы быть предотвращены при правильном управлении человеческими ресурсами.

В связи с этим, исследование проблемы позволила сформулировать тему дипломной работы: «Управление текучестью персонала как фактор минимизации экономических потерь организации».

Объект исследования: текучесть персонала в организации.

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

Цель исследования: теоретическое обоснование и практическая разработка рекомендаций по управлению текучестью персонала с целью минимизации экономических потерь ООО «СтройКорпорация74».

В соответствии с поставленной целью были определены следующие задачи исследования:

1. Рассмотреть современные подходы к изучению текучести персонала в организации;
2. Проанализировать состояние проблемы текучести персонала в ООО «СтройКорпорация74»;
3. Разработать рекомендации по управлению текучестью персонала в ООО «СтройКорпорации74»;
4. Произвести оценку эффектов от внедрения в контексте минимизации экономических потерь.

Теоретико-методологическая основа исследования:

– идеи и положения о сущности текучести персонала (А. Грант, А.Я. Кибанов, У.Х. Мобли, Ф. Райт, Л.П. Салазкина и др.);

– теории управления текучестью персоналом (В.Х. Врум, Дж. Смит, А. Джонсон, Г.Дж. Марч, Л.У. Портер, М. Аллен Руби, Р.М. Стирс, Г.А. Саймон и др.);

– способы управления текучестью персоналом с целью минимизации экономических потерь (А.А. Абраменко, Е.Р. Грязнова, К.Х. Зорина, Т.Н.

Иванова, Ю.П. Литвин, И.Ф. Симонова, А.А. Собянина, Т. В. Целютина, Р. Ялюшева и др.).

Практическая значимость исследования: предложенные рекомендации по управлению текучестью персонала могут быть использованы в практике работы ООО «СтройКорпорация74» с целью минимизации экономических потерь данной организации.

Методы исследования: анализ научной и методической литературы, сравнение, наблюдение, обобщение, анкетирование и тестирование, экономический анализ.

База исследования: ООО «СтройКорпорация74».

Юридический адрес: 454085, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Кулибина, д. 5, офис 2.

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

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Современные подходы к изучению текучести персонала в организации

Сегодня организации располагают широким спектром стратегий для оптимизации прибыльности, которые варьируются по своей организации, применяемым методам, используемым подходам и уровню сложности интеграции в производственный процесс. Некоторые из них подходят для ранних этапов развития, в то время как другие более эффективны на этапе роста. Тем не менее, реализация этих разнообразных методов и стратегий для повышения прибыльности невозможна без участия компетентных сотрудников и экспертов. Подбор и привлечение квалифицированных кадров является одной из ключевых задач специалиста по управлению персоналом, и от того, насколько успешно она выполняется, зависит, насколько текучесть кадров приблизится к своему естественному уровню.

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

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

Сегодня существует огромное количество авторских подходов к определению понятия «текучесть персонала». Рассмотрим некоторые из них.

Доктор экономических проблем А.Я. Кибанов дает следующее определение: «текучесть персонала – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом

(условиями труда, быта и т. д.) и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т. д.)» [15, с. 44].

Л.П. Салазкина пишет в своей работе, что текучесть персонала – это «движение кадров на производстве, которое обусловлено неудовлетворенностью работников какими-либо аспектами производственной ситуации или неудовлетворенностью администрации предприятия производственным поведением работника» [34, с. 12].

Профессор А. Грант, под текучестью персонала понимает «процесс ухода сотрудников из организации, обусловленный различными факторами, такими как: уровень удовлетворенности работой, мотивация, возможности профессионального и личностного развития, организационная культура и другие» [9, с. 16].

Адам Грант, также рассматривает проблему текучести персонала с учетом психологических, социальных и организационных аспектов. Он видит этот феномен как сложное явление с глубокими причинами и последствиями, фокусируясь на психологических и социальных факторах, влияющих на решение сотрудников остаться или уйти из организации, таких как уровень удовлетворенности работой, мотивация и социальные взаимосвязи с коллегами [9, с. 17]. Также он использует комплексный подход к причинам текучести персонала, проводя анализ организационных культур, возможностей профессионального развития, баланса работы и личной жизни. Это позволяет глубже понимать факторы, влияющие на уход сотрудников из организации. Он активно применяет современные методы анализа данных и машинного обучения для прогнозирования текучести персонала, выявляя паттерны и зависимости, которые помогают предсказывать уход сотрудников и разрабатывать меры по их удержанию.

А. Грант подчеркивает важность эмоционального и психологического благополучия сотрудников для снижения текучести. Он изучает способы

создания стимулирующей и поддерживающей среды в организации, способствующей удовлетворённости и привязанности сотрудников [9, с. 18].

Каждый из выше обозначенных авторов внес свой вклад в понимание и определение текучести персонала, отражая его разнообразные аспекты и подходы.

Следует обратить внимание, что, несмотря на то, что в основе текучести кадров рассматривались исключительно неуправляемые перемещения персонала, разные исследователи выделяли несколько факторов данных перемещений, среди которых:

1. Процесс текучести кадров включает исключительно запланированные увольнения.
2. Процесс текучести персонала предполагает исключительно неорганизованные увольнения.
3. Процесс текучести персонала включает все увольнения, независимо от характера их возникновения.

Текучесть персонала, без сомнения, оказывает негативное воздействие на функционирование организации, независимо от того, затрагивает ли она специалистов высокой или низкой квалификации.

В настоящее время подавляющее число компаний сталкиваются с проблемой текучести персонала. Процесс поиска и найма новых работников, а также их адаптация к рабочему месту, требует времени, в течение которого необходимо непрерывно приобретать новые знания и навыки.

Основная причина текучести персонала – недовольство работников своим положением в организации, что отражается в таких показателях, как [13, с. 34]:

- недовольство заработной платой;
- недовольство условиями и организацией труда;
- наличие социально-психологических проблем взаимоотношения (в коллективе, с руководителем и т. п.);

– отдаленность работы от дома; отсутствие условий для отдыха, детских учреждений;

– сложные неуважительное или несправедливое отношение к работнику со стороны руководства;

– не оправдавшиеся ожидания; неустойчивость служебного положения; невозможность сделать карьеру т.д.

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

Уровень текучести персонала определяется по формульной зависимости:

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

где, K_T – коэффициент текучести персонала;

$Ч_y$ – численность работников, уволившихся с предприятия;

$Ч_c$ – среднесписочная численность работников.

Текучесть кадров может быть реальной и потенциальной.

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

Потенциальная текучесть кадров – склонность, стремление к смене места работы, планирование персоналом смены работы. Группа работников, которые планируют смену работы, является неустойчивой. При определенных условиях эти люди могут принять решение об увольнении, а при других – остаться на своем рабочем месте. Выявление этих условий позволяет проводить мероприятия по сокращению возможной реальной текучести [31, с. 153].

Существует несколько видов текучести персонала:

Внутриорганизационная текучесть характеризует перемещение сотрудников внутри одной организации.

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

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

Организация также не может быть полностью уверена в сохранении конфиденциальной информации бывшим сотрудником. Также выделяют такие виды текучести персонала как физическая (она аналогична внешней текучести персонала) и умственная (физическое присутствие работника в организации, но пассивное отношение его к своим обязанностям, отсутствие вовлеченности в рабочий процесс). Умственная текучесть кадров также представляет собой скрытую угрозу для любой организации, поскольку теоретическое нахождение сотрудника на определенной должности, и фактическое его бездействие, не решают задач организации, не способствует ее развитию.

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

Таким образом, уровень текучести персонала свидетельствует не только о возможностях организации предоставить работнику благоприятные

условия труда и достойную оплату, но и о том, насколько эффективен процесс, найма и мотивации персонала [8]. Однако текучесть персонала оказывает и негативное, и позитивное воздействие как на процесс производства, так и на компанию в целом.

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

Таким образом, текучесть персонала – это величина потерь персонала за определённый период, или скорость, с которой сотрудники уходят из компании. Уровень текучести персонала является одним из основных показателем эффективности работы организации, так как именно отдел кадров занимается подбором, отбором, наймом, обучением, адаптацией, мотивацией сотрудников. Чрезмерная динамичность в движении кадров может свидетельствовать не только о снижении уровня конкурентоспособности организации на рынке труда, но и о многих других негативных причинах, которые оказывают воздействие на организацию.

1.2 Анализ факторов минимизации экономических потерь организации

Экономические потери организации – это неизбежная реальность, с которой сталкивается практически любой хозяйствующий субъект. Однако умелое управление и реализация стратегических решений могут значительно минимизировать их негативное воздействие.

Прежде всего, обратимся к определению факторов, влияющих на издержки. В актуальных экономических изданиях можно встретить разнообразные трактовки понятия «факторы затрат».

Так, например, доктор экономических наук В.Я. Горфинкель под факторами подразумевает «стоимость использованных факторов производства: природных ресурсов, сырья, материалов, энергии, труда, основных средств производства» [46, с. 20].

Профессор М.Н. Крейнина 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 [24, с. 101].

Фактор затрат – это любое событие (или показатель), которое вызывает включение затрат в себестоимость.

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.

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 [43, с. 144]:

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 [6, с. 79]:

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, существует десять главных факторов, влияющих на динамику затрат [33, с. 24].

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 может быть связана со следующими факторами [5, с. 48]:

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 профессор И.Т. Балабанов отрицательный эффект масштаба возникает вследствие следующих факторов [3, с. 35]:

1. С ростом размера предприятия увеличиваются издержки на передачу и обработку информации, замедляется скорость принятия решений,

что совершенно необходимо для быстрого реагирования в условиях рынка на изменение спроса для получения конкурентного преимущества.

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

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

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

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

ощутимое преимущество имеют предприятия с большим опытом работы в данной области [38, с. 109].

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

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

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

4. Связи между различными видами деятельности. Затраты, связанные с некоторой деятельностью, часто зависят от того, как выполняются другие виды деятельности. Это значит, что динамика затрат в одной деятельности может быть понята только после анализа связи этой деятельности с другими видами деятельности.

М. Портер выделяет два вида связей: связи внутри цепочки ценности (внутренние) и связи с цепочками поставщиков и покупателей (внешние) [33, с. 25].

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) влияют на четыре вида производственных издержек: стоимости предметов закупки; хранение материально-технических запасов; издержки, вызванные отсутствием запасов. Ясно, что управление материально-техническими запасами имеет весьма важное значение для организации. Оно прямым

образом влияет на маркетинг, финансовую службу и производственную функцию.

Типичной проблемой в эффективном использовании вертикальных связей для фирм является их стремление все делать самостоятельно в надежде сэкономить средства. Особенно это касается информационных технологий. Некоторые крупные компании до сих пор стараются разработать собственные версии программных продуктов, в то время как их конкуренты предпочитают заказывать такую работу у специальных фирм [24, с. 88]. 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.

4. 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 [33]) – использование одного НОУ-ХАУ в разных областях бизнеса компании. Эта взаимосвязь может привести к снижению затрат, если виды деятельности в деловых единицах, использующих НОУ ХАУ, подобны, и, если наличие НОУ ХАУ имеет большое значение для повышения эффективности этой деятельности. Однако создание взаимосвязей между бизнес-единицами всегда сопряжено с затратами, которые необходимо сравнивать с потенциальными выгодами от их использования.

6. Выбор времени. Часто на затраты фирмы в той или иной деятельности влияет время ее выхода со своей продукцией на рынок. Так, например, перед с одной из российских компаний, оказывающей услуги по

сотовой связи, стояла задача максимализации прибыли. По словам Ф.Г. Панкратова, «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.

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

Интеграция может уменьшить затраты по следующим причинам: во-первых, она избавляет предприятие от необходимости расходов по снабжению, транспортировке и другим видам деятельности, связанным с рынком. Во-вторых, интеграция уменьшает рыночную власть, поставщиков

или покупателей. В-третьих, интеграция может создать условия для непрерывного производства, которое приводит к экономии затрат за счет устранения дорогостоящих производственных этапов. Интеграция также может привести и к росту затрат из-за недостаточно гибкого управления; дороговизны выполнения данной деятельности внутри предприятия по сравнению с независимыми поставщиками, повышению выходных барьеров из отрасли и др. Таким образом, рост, снижение или неизменность уровня затрат при интеграции зависит от конкретного вида деятельности и используемых ресурсов. Часто с оптимальным решением может быть дезинтеграция.

8. Политика фирмы. Выбор политики в определенной области деятельности фирмы отражает ее стратегию и поэтому часто является следствием компромисса между снижением затрат и дифференциацией.

Наибольшее значение для затрат имеет политика предприятия в следующих областях: конструкция и характеристики продукции; разнообразие ассортимента; уровень сопровождающих услуг; политика по формированию бюджета на маркетинг и развитие технологий; время поставки готовой продукции; категории обслуживаемых клиентов; используемые посредники; выбор технологии производства; требования, предъявляемые к сырью, материалам и другим входным ресурсам; заработная плата и льготы, предоставляемые персоналу предприятия, по сравнению со средним уровнем в отрасли; политика управления персоналом, включая наем, подготовку и мотивацию работников; процессы оперативного управления производством, ремонтом, продажами и другой деятельностью.

Наибольшую проблем, связанную с выбором политики, для российских предприятий представляет недостаточное внимание, уделяемое менеджерами вопросам, связанным с маркетингом, подготовкой персонала, техническим перевооружением операций. С одной стороны, это сужает возможности предприятий при создании конкурентного преимущества, а с другой стороны, там, где высшие менеджеры понимают значение вышеуказанных

областей деятельности, часто наблюдается скачкообразный рост эффективности и конкурентоспособности благодаря простому следованию основным принципам поведения предприятия на рынке.

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

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

10. Институциональные факторы. Институциональные факторы, включающие в себя правительственное регулирование, налоговую и финансовую политику, деятельность профсоюзов, таможенное законодательство и т.д. представляют собой последний фактор, влияющий на динамику затрат. В условиях переходной экономики в России этот фактор превосходит по значению все предыдущие. Объясняется это отсутствием или противоречивостью правовой базы во многих областях деятельности фирмы и, как следствие, непредсказуемостью многих решений властей разных уровней. В результате создается ситуация, тогда основные угрозы потерь для предприятия происходят не от конкурентной борьбы на рынках, а от других

факторов. Во-первых, это кризис неплатежей, который сделал собственность в России чрезвычайно текучей. Во-вторых, это налоговая система, не оставляющая возможностей на полноценное существование предприятия в случае полной уплаты им всех налогов.

Подытожим, что экономические потери организации – это снижение ее финансовой устойчивости, рентабельности и конкурентоспособности, вызванное различными негативными воздействиями. Минимизация таких потерь является ключевой задачей стратегического управления. Факторы, влияющие на эту минимизацию, можно разделить на внутренние и внешние.

1.3 Управление текучестью персонала как фактор минимизации экономических потерь организации

В современной деловой среде эффективное управление текучестью персонала становится ключевым аспектом для обеспечения успеха и устойчивости организации. Текучесть персонала, которая определяется как частота ухода сотрудников из компании, представляет серьезное вызов для многих организаций по всему миру, сказываясь негативно на производительности, стабильности команды и требуя дополнительных затрат на найм и обучение новых сотрудников, а также влияя на репутацию работодателя на рынке труда.

Текучесть персонала существенно влияет на эффективность организаций. Разработка специализированных программ и стратегий для снижения текучести является актуальной задачей для современных работодателей.

Для исследования проблем управления текучестью персонала как фактора минимизации экономических потерь организации необходимо провести терминологический анализ понятия текучести персонала.

Так, А.Я. Кибанов считает, что это «движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником» [15, с. 46].

Текучесть персонала, по мнению Бабосова Е. М. – это «интенсивность, с которой сотрудники покидают компанию, по собственной инициативе или по решению работодателя» [1, с. 33].

А.Ю. Комарова под текучестью персонала понимается «движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником» [17, с. 215].

Внутренняя среда организаций оказывает определяющее влияние на уровень текучести, особенно через различия в оплате труда и социальных льготах. Эти факторы могут стимулировать специалистов искать более выгодные условия труда в других компаниях.

Нередко руководители недооценивают проблему текучести кадров, что способствует поддержанию высокого уровня увольнений. Для снижения текучести сотрудников важно выявлять и ликвидировать факторы, вызывающие его, посредством анализа структурных подразделений и возрастных групп работников, тем самым руководство организации должно уделять серьезное внимание ее управлению.

Управление организацией представляет собой постоянное воздействие на эффективность работы сотрудника, коллектива или всей организации в целом для достижения оптимальных результатов в соответствии с поставленными целями.

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.

Одним из способов управления текучестью персонала в организации выступают методы мотивации. Мотивация, в данном контексте, рассматривается как совокупность внутренних и внешних факторов,

побуждающих сотрудника к определенному поведению, направленному на достижение целей организации и удовлетворение собственных потребностей. Эффективная мотивационная система способна значительно снизить текучесть кадров, повысить производительность труда и улучшить общий климат в коллективе.

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 – это приемы управленческих воздействий на работников в целях побуждения их к выполнению целей, задач, осуществлению определенных действий [29, с. 56].

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.

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 [9, с. 111].

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.

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.). 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 [22, с. 80].

2. 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.

3. 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.

4. 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

Таким образом, сегодня задачи управления текучестью персонала перестали быть в организации второстепенными. Управление текучестью персонала следует рассматривать как процесс выявления, оценки и мониторинга внутренних и внешних факторов, которые влияют на текучесть персонала организации (предприятия). Управление текучестью персонала является важным элементом в системе управления организацией, направленным на минимизацию экономических потерь и повышение конкурентоспособности. Эффективное управление текучестью персонала требует проведения детального анализа причин увольнений, разработки и внедрения стратегий по удержанию ценных сотрудников, а также оптимизации процессов найма и адаптации новых работников.

Выводы по первой главе

Анализ теоретической основы дал возможность сформулировать следующие заключения.

Текучесть персонала – это величина потерь персонала за определённый период, или скорость, с которой сотрудники уходят из компании. Уровень текучести персонала является одним из основных показателем эффективности работы организации.

Причины текучести персонала чрезвычайно многообразны, индивидуальны для каждой организации. В то же время, важно вовремя их обнаружить и стабилизировать,

Управление текучестью персонала следует рассматривать как процесс выявления, оценки и мониторинга внутренних и внешних факторов, которые влияют на текучесть персонала организации (предприятия).

Экономические потери организации – это снижение ее финансовой устойчивости, рентабельности и конкурентоспособности, вызванное различными негативными воздействиями. Минимизация таких потерь является ключевой задачей стратегического управления. Факторы, влияющие на эту минимизацию, можно разделить на внутренние и внешние.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В ООО «СТРОЙКОРПОРАЦИЯ74» Г.ЧЕЛЯБИНСКА

2.1 Анализ состояния проблемы текучести персонала в ООО «СтройКорпорация74»

Для изучения практических аспектов проблемы минимизации экономических потерь посредством управления текучестью персонала нами была выбрана в качестве организации выступает общество с ограниченной ответственностью «СтройКорпорация74» (далее – ООО «СтройКорпорация74»), директором является – Ключев Андрей Николаевич.

Юридический и фактический адрес: 454085, область Челябинска, город Челябинск, улица Кулибина, дом №5, офис 2

Перечень нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность организации: устав, регламенты, штатное расписание, правила внутреннего распорядка, должностные инструкции.

Сфера деятельности: 46.13.2 Деятельность агентов по оптовой торговле строительными материалами.

Ассортимент производимой продукции: строительные материалы, бетон, кирпич, песок, щебень, цемент, железобетонные изделия.

ООО «СтройКорпорация74» определяют главную цель экономической деятельности – стать ведущей компанией в области продажи строительных материалов отечественного производства, предлагая клиентам уникальные решения и высокий уровень сервиса.

Достижение данной цели осуществляется путем решения ряда управленческих задач:

- развитие и расширение ассортимента услуг, включая новые виды строительных материалов;

- улучшение технологических процессов для повышения производительности и качества продукции;

– установление долгосрочных партнерских отношений с клиентами и поставщиками;

– обучение и развитие персонала для поддержания высоких стандартов профессионализма.

Далее мы проведем анализ структуры персонала ООО «СтройКорпорация74» (таблица 1).

Таблица 1 – Результаты обеспеченности персоналом ООО «СтройКорпорация74» за 2023-2024гг.

Категория персонала	2023 г., чел	2024 г., чел	Абсолютные изменения, чел.	Относительные изменения, %
Руководители	4	4	-	-
Специалисты	5	5	-	-
Рабочие	9	6	-3	-33,3
Среднесписочная численность персонала фактическая	18	15	-3	-16,7
Среднесписочная численность персонала по штатному расписанию	20	20	-	-

При анализе таблицы 1 можно выявить, что весь персонал ООО «СтройКорпорация74» структурирован по трем основным категориям: руководители, специалисты, рабочие.

Доля руководителей в структуре персонала ООО «СтройКорпорация74» в 2024 году составила 26,6 %, что на 4,5 % выше показателя 2023 года. К руководителям в ООО «СтройКорпорация74» относятся: генеральный директор, операционный директор, главный бухгалтер, начальник отдела закупок и продаж.

Доля специалистов в структуре персонала ООО «СтройКорпорация74» в 2024 году составила 33,3 %, что на 5,5 % выше показателя 2023 года. К специалистам в ООО «СтройКорпорация74» относятся: менеджеры по продажам и закупкам, экономист и юрист.

Большую долю в структуре персонала ООО «СтройКорпорация74» занимают рабочие, и это закономерно в связи со спецификой деятельности рассматриваемой организации. В 2024 году доля рабочих в ООО «СтройКорпорация74» составила на 33,3 % меньше, чем в 2023 году.

Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «СтройКорпорация74» предполагает 20 штатных единиц, следовательно, на начало 2025 года кадровый состав ООО «СтройКорпорация74» укомплектован не полностью. Фиксируется отток рабочих кадров из организации.

ООО «СтройКорпорация74» применяет линейно-функциональную модель управления, где поручения распределяются исключительно вышестоящей инстанцией (рисунок 1).



Рисунок 1 – Организационная структура персонала ООО «СтройКорпорация74»

Линейно-функциональная модель управления персоналом имеет свои плюсы, такие как эффективное выполнение стандартных задач, высокая централизация управления и пригодность для малых организаций.

Однако существуют недостатки, такие как неэффективный обмен информацией, отсутствие горизонтальных коммуникаций, концентрация

власти в верхнем управлении, перегрузка среднего управленческого звена и недостаточная гибкость для быстрой адаптации к изменениям. Эта структура также оказывает влияние на поведение сотрудников, ограничивая взаимодействие между отделами из-за их прямой подчиненности только своему руководителю.

Для анализа текучести персонала в ООО «СтройКорпорация74» необходимо провести детальное исследование движения рабочей силы, учитывая разнообразные причины перемещения работников (таблица 2).

Таблица 2 – Показатели движения персонала в ООО «СтройКорпорация74» за 2023-2024гг.

Показатель	2023 г., чел	2024 г., чел	Абсолютные изменения, чел	Относительные изменения, %
Коэффициент по общему обороту	25,5	18,6	-6,9	-27,1
Коэффициент оборота по приему Персонала	14,9	7	-7,9	-53
Коэффициент оборота по выбытию	10,6	11,6	+1	+109,4
Коэффициент текучести персонала	6,4	9,3	+2,9	+145,3
Коэффициент замещения	1,4	0,6	-0,8	-57,1
Коэффициент постоянства персонала	85,1	93	+7,9	+109,3

В ходе анализа таблицы 2 рассматриваются различные коэффициенты, включая прием новых сотрудников, уход, текучесть кадров, замещение вакансий и уровень постоянства сотрудников. Недовольство уровнем оплаты труда и условиями работы (режим, тяжелые условия труда, сложные отношения в коллективе) также могут оказывать влияние на текучесть персонала.

В 2024 году в ООО «СтройКорпорация74» отмечено снижение интенсивности рабочей силы на 27,1 % по сравнению с 2023 годом.

Удельный вес новых сотрудников сократился на 53 %, а уровень ухода сотрудников увеличился на 9,4 %. Текучесть персонала в том же году возросла на 45,3 %, превысив рекомендуемые нормы коэффициента текучести персонала (3–5 %).

Процесс движения персонала в ООО «СтройКорпорация74» демонстрирует относительную стабильность, однако руководству важно контролировать дальнейший рост текучести персонала, который влечет за собой серьезные экономические, организационные и кадровые проблемы, а также ухудшает систему социально-трудовых отношений и уменьшает лояльность сотрудников.

Основные изменения в составе персонала затронули категорию рабочих, где наблюдается увеличение текучести персонала до 11 %.

В ходе проведения беседы с операционным директором ООО «СтройКорпорация74» по обсуждению проблемы роста текучести персонала в категории рабочих были выявлены ее основные факторы, которые мы ранжировали по степени их значимости:

1. Неудовлетворительные условия труда, которые выражаются в тяжелом (физическом) характере работы.
2. Проблемы в организационной культуре, включая неблагоприятную атмосферу, конфликты или недостаточное взаимодействие с руководством.
3. Неэффективная система адаптации новых сотрудников, недостаточная помощь и поддержка со стороны более опытных коллег, отсутствие четких инструкций и процедур.

Рост текучести персонала обычно объясняется комбинацией различных причин. Для эффективного управления этим процессом необходимо анализировать основные факторы увольнений и принимать соответствующие меры для их предотвращения.

Таким образом, исследование системы управления персоналом и уровня текучести персонала в ООО «СтройКорпорация74» позволило выявить ключевые факторы влияющие на текучесть сотрудников. Анализ

текучести персонала в ООО «СтройКорпорация74» показал значительное превышение ее рекомендуемых норм для стабильности коллектива, что может привести к серьезным экономическим потерям и нарушению трудовых процессов в рассматриваемой организации.

2.2 Разработка рекомендаций по управлению текучестью персонала в ООО «СтройКорпорации74»

В теоретическом разделе нашей работы акцентируется внимание на том, что современные тенденции на рынке труда диктуют необходимость эффективного управления текучести кадров. Увеличенный уровень смены персонала способен спровоцировать значительные затруднения, такие как утрата квалифицированных специалистов, рост расходов на подбор и адаптацию новичков, а также падение совокупной эффективности работы и качества взаимодействия с потребителями.

В ООО «СтройКорпорации74» возникли ощутимые сложности из-за высокой текучести рабочих кадров, что влечет за собой непрерывные затраты на найм и подготовку, а также потерю важных профессиональных навыков и информации.

Основная цель настоящего исследования заключается в разработке конкретных рекомендаций по управлению текучестью персонала для ООО «СтройКорпорации74» с последующей оценкой их эффективности в сокращении экономических потерь для закономерного повышения стабильности рассматриваемого бизнеса.

Для оптимизации эффективного управления текучестью персонала в ООО «СтройКорпорации74» с целью минимизации экономических потерь, по нашему мнению и опираясь на теоретический анализ проблемы данного исследования, необходимо придерживаться следующих рекомендаций:

1. Инвестирование в профессиональное развитие и обучение.

Инвестиции в профессиональное развитие и обучение сотрудников являются ключевым фактором снижения текучести кадров. Предоставление

возможностей для повышения квалификации, освоения новых навыков и карьерного роста значительно повышает лояльность персонала к компании.

- разработка индивидуальных планов развития. Необходимо разработать для каждого сотрудника индивидуальный план развития, учитывающий его профессиональные цели, текущие навыки и потребности компании. Эти планы должны включать в себя участие в специализированных курсах, тренингах, семинарах и конференциях.

- организация внутренних обучающих программ. Компания может самостоятельно организовывать внутренние обучающие программы, направленные на повышение квалификации сотрудников в соответствии со спецификой их работы. Это могут быть как теоретические занятия, так и практические мастер-классы, проводимые опытными сотрудниками или приглашенными экспертами.

- оплата внешнего обучения. Предоставление сотрудникам возможности обучения в сторонних образовательных учреждениях за счет компании является важным стимулом для их профессионального роста. Компания может компенсировать затраты на обучение, связанные с повышением квалификации или получением дополнительного образования.

- создание системы наставничества. Система наставничества, когда опытные сотрудники помогают новым или менее опытным коллегам освоиться в компании и развить необходимые навыки, является эффективным инструментом для адаптации и профессионального роста персонала.

На сайте B-SEMINAR.RU имеется тренинг по продажам строительных материалов в ПГС (Промышленном и Гражданском Строительстве).

В программе тренинга:

Содержание тренинга с акцентом на заключение новых договоров, на навыки продаж и знание строительных систем.

1. Инструменты прохода КПП (охраны) строительной площадки, без предварительной договорённости.

2. ПГС и КМС отличия.
3. Отличие Работы в Москве от других регионов (для федеральных компаний).
4. Сегментация клиентов.
5. Этапы строительства .
6. Что такое строительный проект.
7. Что такое рабочая документация.
8. Участники строительства, какие организации существуют на стройке.
9. Должности, которые менеджер встретит в строительной организации, о чем с ними говорить и какая у них мотивация к сотрудничеству с вами (крі).
10. Наши сильные стороны, в чем сильны?
11. Строительные системы — какие материалы используются на каждом этапе строительства: фундамент, кладка, кровля, фасад (ВЕНТ и СФТК), перегородки, потолки, внутренняя отделка, МОПы.
12. Внешний вид — продавец или строитель. Форма одежды.
13. Самопрезентация — продай себя, что бы с тобой говорили — "Метод конкретика"
14. Вопросы для выявления потребностей.
15. Выявление всех подрядчиков на стройке.
16. Приём "Присоединение" отсылка на того с кем уже общались, словно уже работаем.
17. Знакомство со снабжением.
18. Закрепление объекта, транзиты, объектные цены, квоты.
19. Объектный менеджер.
20. Работа с возражениями.
21. Дожать клиента.

Тренинг позволит:

Компании: увеличить товарооборот и эффективность менеджеров по

продажам, через заключение новых договоров и понимание строительных систем.

Менеджеру новичку: быстрее и с меньшим количеством ошибок выйти на результат в виде выполнения плана и формирование портфеля клиентов.

Менеджеру с опытом: заметно обогатить свой собственный портфель инструментов по работе с новыми и трудными клиентами, повысив конверсию и средний чек.

2. Улучшение условий труда и рабочей среды.

Условия труда и рабочая среда оказывают значительное влияние на удовлетворенность сотрудников работой и их желание оставаться в компании. Необходимо создать комфортные и безопасные условия труда, способствующие повышению производительности и снижению уровня стресса.

- Обеспечение безопасных условий труда. Компания должна обеспечивать безопасные условия труда, соответствующие требованиям охраны труда и промышленной безопасности. Необходимо регулярно проводить инструктажи по технике безопасности, обеспечивать сотрудников средствами индивидуальной защиты и контролировать соблюдение правил безопасности.

- Оптимизация рабочего пространства. Рабочее пространство должно быть организовано таким образом, чтобы обеспечивать комфорт и удобство работы. Необходимо обеспечить достаточное освещение, вентиляцию и шумоизоляцию.

- Обеспечение современным оборудованием и программным обеспечением. Сотрудники должны быть обеспечены современным оборудованием и программным обеспечением, необходимым для выполнения их должностных обязанностей.

- Поддержка здорового образа жизни. Компания может поддерживать здоровый образ жизни сотрудников, организуя спортивные мероприятия, предоставляя скидки на посещение спортивных клубов и

проводя профилактические медицинские осмотры.

3. Совершенствование системы мотивации и стимулирования.

Эффективная система мотивации и стимулирования является важным инструментом удержания ценных сотрудников. Она должна включать в себя как материальные, так и нематериальные стимулы, направленные на повышение удовлетворенности работой и лояльности к компании.

- Разработка прозрачной системы оплаты труда. Необходимо разработать прозрачную и понятную систему оплаты труда, основанную на объективных показателях производительности и результативности работы. Зарплата должна быть конкурентоспособной на рынке труда и соответствовать квалификации и опыту сотрудника.

- Премирование за достижение результатов. Компания должна регулярно премировать сотрудников за достижение высоких результатов в работе, выполнение плановых показателей и реализацию значимых проектов. Размер премии должен быть пропорционален вкладу сотрудника в общий успех компании.

- Предоставление дополнительных льгот и компенсаций. В качестве дополнительных льгот и компенсаций сотрудникам могут предоставляться медицинское страхование, оплата проезда, компенсация расходов на питание, абонементы в спортивные клубы и другие социальные блага.

- Нематериальная мотивация. Нематериальная мотивация играет важную роль в повышении лояльности сотрудников. К нематериальным стимулам относятся признание заслуг, похвала, публичное выражение благодарности, предоставление возможности для профессионального роста и участия в интересных проектах.

- Организация корпоративных мероприятий. Организация корпоративных мероприятий, таких как праздники, спортивные соревнования, выезды на природу, способствует укреплению командного духа и повышению лояльности сотрудников к компании.

4. Оптимизация процесса адаптации новых сотрудников.

Эффективная адаптация новых сотрудников является важным фактором снижения текучести кадров в первые месяцы работы. Процесс адаптации должен быть структурированным и целенаправленным, направленным на быстрое включение нового сотрудника в рабочий процесс и формирование у него позитивного отношения к компании.

- Назначение наставника. Назначение наставника из числа опытных сотрудников, который будет помогать новому сотруднику освоиться в компании и отвечать на его вопросы, является эффективным инструментом адаптации.

- Проведение вводного обучения. Необходимо провести вводное обучение для новых сотрудников, направленное на ознакомление с их должностными обязанностями, технологиями и инструментами, используемыми в работе.

- Регулярная обратная связь. Важно регулярно предоставлять новым сотрудникам обратную связь о результатах их работы, отмечать их успехи и указывать на области, требующие улучшения.

Таким образом, внедрение данных рекомендаций, на наш взгляд, позволит эффективно управлять текучестью персонала, сохраняя опыт и знания внутри ООО «СтройКорпорации74», что, в конечном итоге, будет способствовать снижению экономических потерь и устойчивому росту бизнеса.

2.3 Оценка эффективности от внедрения в контексте минимизации экономических потерь

Следующий этап нашего исследования, будет состоять в проведении анализа потенциальных выгод от повышения эффективности управления текучестью персонала, и рассчитаем прогнозируемую экономическую эффективность от внедрения предложенных рекомендаций в

деятельность ООО «СтройКорпорации74».

Для каждой из предложенных рекомендаций можно оценить потенциальное воздействие на ключевые социально-экономические показатели ООО «СтройКорпорации74».

Для первой рекомендации «Инвестирование в профессиональное развитие и обучение» такими показателями могут выступать:

- повышение качества продаж;
- улучшение качества услуг для клиентов и повышение уровня их удовлетворенности;

Для второй рекомендации «Улучшение условий труда» такими показателями могут выступать:

- повышение репутации организации как ответственного игрока на рынке;
- уменьшение штрафов и рисков, связанных с нарушением законодательства охраны труда;
- привлечение новых сотрудников, ценящих комфортные условия труда.

Для третьей рекомендации «Совершенствование системы мотивации и стимулирования» таким показателем может выступать:

- увеличение производительности и эффективности работы команды.

И для четвертой рекомендации «Оптимизация процесса адаптации новых сотрудников», такими показателями могут выступать:

- сокращение времени адаптации и снижение затрат на обучение новых сотрудников, а также повышение их удовлетворенности работой и лояльности к компании.

Помимо очевидных социально-экономических эффектов мероприятий, проведение которых подразумевает внедрение предложенных нами рекомендаций по управлению текучестью персонала, для оценки возможности минимизации экономических потерь ООО

«СтройКорпорации74» проведем расчет отдельных показателей:

1. Определим динамику численности занятых, работающих в условиях, которые не отвечают нормативно-гигиеническим требованиям ($\Delta\text{Ч}$) по формуле (1):

$$\Delta\text{Ч} = \frac{\text{Ч1}-\text{Ч2}}{\text{ССЧ}} * 100\% \quad (1)$$

где Ч1, Ч2 – численность занятых, работающих в условиях, которые не отвечают нормативно-гигиеническим требованиям до и после внедрения рекомендации №2, чел.;

ССЧ – годовая среднесписочная численность работников, чел».

Получим уменьшение численности занятых, работающих в условиях, которые не отвечают нормативно-гигиеническим требованиям на 20 %:

$$\Delta\text{Ч} = \frac{3-0}{15} * 100\% = 20\%$$

2. Определим годовую экономию за счет уменьшения затрат на выплату льгот и компенсаций за работу в неблагоприятных условиях труда ($\text{Э}_{\text{усл тр}}$) после внедрения рекомендации №2 по формуле (2):

$$\text{Э}_{\text{усл тр}} = (\text{Ч1} - \text{Ч2}) * (\text{ЗПЛ1} - \text{ЗПЛ2}) \quad (2)$$

где ЗПЛ1, ЗПЛ2 – средняя заработная плата до и после внедрения рекомендации №2, руб.

В 2024 году 248 рабочих дней, стоимость 1 часа работы рабочего с сыпучими материалами составляет ≈ 430 руб., с учетом сокращения коэффициента доплат за условия труда на 4 % получим годовую экономию за счет уменьшения затрат на выплату льгот и компенсаций за работу в неблагоприятных условиях труда на 11,2 %:

$$\text{Э}_{\text{усл тр}} = (3 - 0) * (917\,957,12 - 883\,832,32) = 102\,374,4 \text{ Р}$$

3. Определим размер финансового обеспечения мероприятий по предупреждению профессиональных заболеваний рабочих ООО «СтройКорпорации74» (ФО) по формуле (3):

$$\text{ФО} = \text{ФЗП} * t_{\text{страх}} * 20\% \quad (3)$$

где $t_{\text{страх}}$ – страховой тариф, %; ФЗП – фонд заработной платы, руб.

В 2024 финансовом году Социальный фонд России (СФР) определил тариф по обязательному страхованию от профессиональных заболеваний в 1 %.

Т.к. на момент расчета в апреле 2024 г. структура персонала в ООО «СтройКорпорации74» не изменилась по сравнению с 2023 г. за величину ФЗП возьмем показатель 2023 года.

Размер финансового обеспечения мероприятий по предупреждению профессиональных заболеваний рабочих ООО «СтройКорпорации74» составит:

$$\text{ФО} = 84\,364\,000 * 1 \% = 843\,640 \text{ Р}$$

4. Определим годовой объем сокращения экономических потерь (СЭП_г) от внедрения предложенных рекомендаций по управлению текучестью персонала в ООО «СтройКорпорации74» по формуле (4):

$$\text{СЭП}_g = \text{ФО} + \text{Эусл тр} + \text{Эстрах} - \text{Зед} \quad (4)$$

где $\text{Э}_{\text{страх}}$ – экономия по отчислениям в СФР, руб.; $\text{З}_{\text{ед}}$ – единовременные затраты на реализацию мероприятий, предусмотренных внедряемыми рекомендациями, руб.

Таблица 3 – Затраты на реализацию рекомендаций по управлению текучестью кадров в ООО «СтройКорпорации74»

№	Мероприятие	Описание	Ориентировочная стоимость (руб.)	Ожидаемый эффект
1	Инвестирование в профессиональное развитие и обучение	Обучение и повышение квалификации существующих сотрудников (например, участие в семинарах, тренингах, конференциях). Акцент на развитии навыков, необходимых для выполнения текущих и будущих задач, а	≈ 15 000 (за 3 действующих рабочих)	Повышение квалификации сотрудников, увеличение их производительности, улучшение качества работы, повышение удовлетворенности и вовлеченности, снижение вероятности ухода из компании из-за недостатка

		также на освоении новых технологий и методик.		возможностей для профессионального роста.
2	Улучшение условий труда	Закупка и монтаж современного освещения, вентиляции и шумоизоляции. Обеспечение сотрудников современным оборудованием и программным обеспечением, необходимым для эффективной работы. Создание комфортной и безопасной рабочей среды.	≈ 750 000,00	Улучшение самочувствия и работоспособности сотрудников, снижение уровня стресса и утомляемости, повышение удовлетворенности условиями труда, снижение заболеваемости, повышение привлекательности компании как работодателя.
3	Совершенствование системы мотивации и стимулирования	Разработка и внедрение системы премирования, основанной на достижении KPI и результатов работы. Введение нематериальных форм мотивации, таких как признание заслуг, благодарности, возможности карьерного роста, участие в интересных проектах. Обеспечение конкурентоспособной заработной платы.	≈ 30000	Повышение мотивации к достижению высоких результатов, усиление вовлеченности в работу, снижение текучести кадров, привлечение и удержание талантливых сотрудников, повышение лояльности к компании.
4	Оптимизация процесса адаптации новых сотрудников	Разработка четкой программы адаптации, включающей ознакомление с компанией, ее культурой и ценностями, обучение необходимым навыкам и знаниям, закрепление за новичком	≈ 15000	Сокращение времени адаптации новых сотрудников, повышение их производительности и вовлеченности, снижение риска увольнения в период адаптации, создание позитивного впечатления о компании как о работодателе.

		наставника. Обеспечение поддержки и обратной связи в период адаптации.		
	Итого:		810 000	

Прогноз годового объема сокращения экономических потерь от реализации мероприятий, предусмотренных внедряемыми рекомендациями по управлению текучестью персонала в ООО «СтройКорпорации74», составит:

$$\text{СЭПг} = 843\,640 + 102\,374,4 + 1023,74 - 810\,000 = 137\,038,14\text{Р}$$

Таким образом, внедрение предложенных рекомендаций по управлению текучестью персонала несет практическую значимость для ООО «СтройКорпорации74», помогая минимизировать экономические потери рассматриваемой организации в среднем на 137 038,14 руб., и академическую значимость, расширяя знания об управлении человеческими ресурсами в условиях роста текучести в производственной организации с устойчивым финансовым положением.

Выводы по второй главе

Для изучения практических аспектов проблемы минимизации экономических потерь посредством управления текучестью персонала мы исследователи деятельность специализированной компании – ООО «СтройКорпорации74».

ООО «СтройКорпорация74» определяют главную цель экономической деятельности – стать ведущей компанией в области продажи строительных материалов отечественного производства, предлагая клиентам уникальные решения и высокий уровень сервиса.

При сравнительном анализе финансово-экономических показателей за 2022 и 2023 года было установлено, что совокупный финансовый результат деятельности ООО «СтройКорпорация74» оценивается положительно. Организация является платежеспособной с ответственным руководством,

которое стремится к тому, чтобы сумма обязательств не перекрывала стоимость активов. Все это свидетельствует о том, что менеджмент ООО «СтройКорпорация74» эффективно распоряжается ресурсам, в т.ч. человеческими.

При анализе процессов движения персонала было выявлено, что структура персонала ООО «СтройКорпорация74» демонстрирует относительную стабильность. При этом на начало 2024 года кадровый состав ООО «СтройКорпорация74» укомплектован не полностью. Основные изменения в структуре персонала затрагивают категорию рабочих, где наблюдается увеличение текучести персонала до 11 %.

Анализ системы управления персоналом и уровня текучести персонала в ООО «СтройКорпорация74» позволил выявить ключевые проблемы, такие как:

1. Неудовлетворительные условия труда, которые выражаются в тяжелом (физическом) характере работы.
2. Проблемы в организационной культуре, включая неблагоприятную атмосферу, конфликты или недостаточное взаимодействие с руководством.
3. Неэффективная система адаптации новых сотрудников, недостаточная помощь и поддержка со стороны более опытных коллег, отсутствие четких инструкций и процедур.

Решению обозначенных проблем может содействовать внедрение следующих рекомендаций:

- Инвестирование в профессиональное развитие и обучение;
- Улучшение условий труда;
- Совершенствование системы мотивации и стимулирования;
- Оптимизация процесса адаптации новых сотрудников.

Экономический прогноз показал, что внедрение предложенных рекомендаций по управлению текучестью персонала в ООО «СтройКорпорация74» может привести к минимизации экономических

потерь за 2024 г. на 137 038,14. Кроме того, внедрение предложенных рекомендаций приведет к другим значимым социально-экономическим эффектам, выраженным в:

- сокращении численности сотрудников, работающих в условиях, которые не отвечают нормативно-гигиеническим требованиям на 20 %;
- увеличении производительности и эффективности работы команды;
- улучшение качества услуг и товаров для клиентов и повышение уровня их удовлетворенности;
- возможности привлечения новых сотрудников, ценящих комфортные условия труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время текучесть кадров – как одна из важных проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия.

Текучесть персонала – это величина потерь персонала за определённый период, или скорость, с которой сотрудники уходят из компании. Уровень текучести персонала является одним из основных показателем эффективности работы организации.

Причины текучести персонала чрезвычайно многообразны, индивидуальны для каждой организации. В то же время, важно вовремя их обнаружить и стабилизировать,

Управление текучестью персонала следует рассматривать как процесс выявления, оценки и мониторинга внутренних и внешних факторов, которые влияют на текучесть персонала организации (предприятия).

Экономические потери организации – это снижение ее финансовой устойчивости, рентабельности и конкурентоспособности, вызванное различными негативными воздействиями. Минимизация таких потерь является ключевой задачей стратегического управления. Факторы, влияющие на эту минимизацию, можно разделить на внутренние и внешние.

Для изучения практических аспектов проблемы минимизации экономических потерь посредством управления текучестью персонала мы исследователи деятельность специализированной компании – ООО «СтройКорпорация74».

ООО «СтройКорпорация74» определяют главную цель экономической деятельности – стать ведущей компанией в области продажи строительных материалов отечественного производства, предлагая клиентам уникальные решения и высокий уровень сервиса.

При сравнительном анализе финансово-экономических показателей за 2022 и 2023 года было установлено, что совокупный финансовый результат деятельности ООО «СтройКорпорация74» оценивается положительно.

Организация является платежеспособной с ответственным руководством, которое стремится к тому, чтобы сумма обязательств не перекрывала стоимость активов. Все это свидетельствует о том, что менеджмент ООО «СтройКорпорация74» эффективно распоряжается ресурсам, в т.ч. человеческими.

При анализе процессов движения персонала было выявлено, что структура персонала ООО «СтройКорпорация74» демонстрирует относительную стабильность. При этом на начало 2024 года кадровый состав ООО «СтройКорпорация74» укомплектован не полностью. Основные изменения в структуре персонала затрагивают категорию рабочих, где наблюдается увеличение текучести персонала до 11 %.

Анализ системы управления персоналом и уровня текучести персонала в ООО «СтройКорпорация74» позволил выявить ключевые проблемы, такие как:

4. Неудовлетворительные условия труда, которые выражаются в тяжелом (физическом) характере работы.

5. Проблемы в организационной культуре, включая неблагоприятную атмосферу, конфликты или недостаточное взаимодействие с руководством.

6. Неэффективная система адаптации новых сотрудников, недостаточная помощь и поддержка со стороны более опытных коллег, отсутствие четких инструкций и процедур.

Решению обозначенных проблем может содействовать внедрение следующих рекомендаций:

- Инвестирование в профессиональное развитие и обучение;
- Улучшение условий труда;
- Совершенствование системы мотивации и стимулирования;
- Оптимизация процесса адаптации новых сотрудников.

Экономический прогноз показал, что внедрение предложенных рекомендаций по управлению текучестью персонала в ООО

«СтройКорпорация74» может привести к минимизации экономических потерь за 2024 г. на 137 038,14. Кроме того, внедрение предложенных рекомендаций приведет к другим значимым социально-экономическим эффектам, выраженным в:

- сокращении численности сотрудников, работающих в условиях, которые не отвечают нормативно-гигиеническим требованиям на 20 %;
- увеличении производительности и эффективности работы команды;
- улучшение качества услуг и товаров для клиентов и повышение уровня их удовлетворенности;
- возможности привлечения новых сотрудников, ценящих комфортные условия труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бабосов Е. М. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов по специальности «Менеджмент» / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. – Минск : ТетраСистемс, 2012. – 288 с. – ISBN 978-985-536-321-8.
2. Бабуryan К. В. Влияние мотивации персонала на сокращение текучести кадров на предприятии / К. В. Бабуryan // Тенденции развития науки и образования. – 2019. – № 57-4. – С. 24-28.
3. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И.Т. Балабанов. — Изд. 2-е, доп.. — Москва : Финансы и статистика, 2000. – 208 с. – 45 с.
4. Балагулов А. Понятие управления текучестью персонала / А. Балагулов // Уральский научный вестник. – 2017. – Т. 3, № 2. – С. 16-18.
5. Богатко А. Н. Методология точного финансово-производственного управления сбалансированным развитием промышленных корпораций / А. Н. Богатко // Учет. Анализ. Аудит. – 2017. – № 2. – С. 47-58.
6. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебное пособие / В. Р. Веснин. – Москва: ТК Велби, Проспект, 2011 – 688 с.
7. Воронина А. М. Обучение персонала как фактор снижения текучести кадров в организации / А. М. Воронина // Актуальные проблемы социогуманитарного образования : Сборник статей / Научная редакция Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. Том Выпуск 6. – Екатеринбург : Без издательства, 2023. – С. 380-385.
8. Генкин М.Б. Мотивация и организация эффективной работы. [Текст] – М.: Юридическое издательство Норма. – 2020. – 352с.
9. Грант А. Оригиналы: как нонконформисты двигают мир вперед / А. Грант ; перевод с английского Т. Азаркович. – Москва : АСТ, Corpus, 2019. – 381 с. – ISBN 978-5-17-097449-8.

10. Грубова П. М. Влияние текучести персонала на результативность деятельности организации / П. М. Грубова // Актуальные исследования. – 2024. – № 9-4(191). – С. 15-19.
11. Дзалба Е. И. Адаптация персонала как профилактика текучести молодых специалистов / Е. И. Дзалба // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами : сборник научных статей и тезисов выступлений I Международной научно-практической конференции, Москва, 20–21 апреля 2016 года. – Москва: Московский технологический университет (МИРЭА), 2016. – С. 111-118.
12. Джонс П. Понимание текучести кадров: теоретический обзор / П. Джонс, С. Шмидт // Журнал организационной психологии. – 2019. – № 2(25). – С. 123–145.
13. Ердякова Т. А. Современные технологии в управлении текучестью персонала / Т. А. Ердякова // People-management в условиях цифровой трансформации экономики : Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции, Уфа, 22 марта 2022 года / Отв. редактор А.Ш. Галимова. – Уфа: Башкирский государственный университет, 2022. – С. 33-37.
14. Кенжаев Т. Б. Исследование текучести персонала в кадровом аудите / Т. Б. Кенжаев // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. – 2024. – № 2(35). – С. 9-11.
15. Кибанов А. Я. Управление персоналом: энциклопедический словарь / под ред. А. Я. Кибанова. -М.: ИНФРА-М, 1998. – 378 с.
16. Козлов В. В. Система управления персоналом предприятия / В. В. Козлов, Д. В. Бочаров. – Саратов : Вузовское образование, 2014. – 160 с.
17. Комарова А. Ю. Теоретические аспекты текучести кадров и её минимизация / А. Ю. Комарова // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами : Сборник научных статей VIII Международной научно-практической конференции, Москва, 28–30 марта 2023 года / Отв. за выпуск Е.И. Данилина Е.И., редколлегия: Д.Н. Суров, Л.С.

Шепелева. Том Часть II. – Москва: ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ЭДЕЛЬВЕЙС", 2023. – С. 215-220.

18. Кравченко М. В. Формирование процесса управления текучестью персонала в организации / М. В. Кравченко // Аллея науки. – 2018. – Т. 8, № 11(27). – С. 556-560.

19. Кружкова Т. И. Совершенствование кадрового планирования в организации / Т. И. Кружкова, А. В. Ручкин, О. А. Рущицкая // От модернизации к опережающему развитию: обеспечение конкурентоспособности и научного лидерства АПК, Екатеринбург, 24–25 марта 2022 года. – Екатеринбург: Уральский государственный аграрный университет, 2022. – С. 82-85.

20. Кузнецова М. Н. Текучесть персонала в организациях и пути ее преодоления / М. Н. Кузнецова, М. В. Николаев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 4-1. – С. 853-862.

21. Лукьянов Д. В. Основные методы оценки текучести персонала организации / Д. В. Лукьянов // Развитие науки и технологий в современной России : Сборник материалов VIII Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 25 октября 2024 года. – Москва: ООО "Издательство Академическая среда", 2024. – С. 127-131.

22. Максютин Е. В. Эффективная оценка персонала как инструмент снижения кадровой текучести в организации / Е. В. Максютин, А. А. Ермолаева // Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация. – 2025. – № 1(99). – С. 62-68.

23. Маслова В. М. Управление персоналом : толковый словарь / В. М. Маслова. – Москва : Дашков и К, 2014. – 118 с. – ISBN 978-5-394- 00729-3.

24. Мескон М.Х; Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/Пер. с англ. М.: Дело, 2022. – 590 с.

25. Одегов Ю.Г., Бычин В.Б., Андреев К.Л. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. М.: Саратовского

университета, 2021. – 420 с.

26. Основные факторы текучести персонала: методы ее снижения в организации / Е. А. Бюллер, Л. Т. Тлехурай-Берзегова, А. П. Бахова, Н. З. Даурова // The Scientific Heritage. – 2020. – № 53-3(53). – С. 48-52.

27. Организация и управление коммерческой деятельностью : учебник / Л. П. Дашков, О. В. Памбухчиянц. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. – 688 с. – ISBN 978-5-394-01145-0.

28. Петров А. Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 1. : учебник для вузов / А. Н. Петров ; ответственный редактор А. Н. Петров. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 349 с. – ISBN 978-5-534-02082-3.

29. Петрова Ю. А. Лучшие способы мотивации персонала / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 120 с.

30. Плеханов А. Г. Управление персоналом : учебное пособие / А. Г. Плеханов, В. А. Плеханов. – Самара : Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2011. – 184 с. – ISBN 978-5-9585-0410-7.

31. Поволоцкая Ю. А. Современные подходы к оценке текучести персонала / Ю. А. Поволоцкая // Модернизация российской экономики. Прогнозы и реальность : сборник научных трудов II Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 21 апреля 2016 года / Санкт-Петербургский академический университет; Институт экономики, менеджмента и информационных технологий. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский академический университет, 2016. – С. 353-357.

32. Погудкина А. А. Повышение мотивации работника как фактор снижения текучести персонала / А. А. Погудкина, М. Г. Гильдингерш // Студенческий. – 2019. – № 6-1(50). – С. 43-46.

33. Портер М. Международная конкуренция: Конкурент. преимущества стран: [Пер. с англ.] / Майкл Портер; [Предисл. В. Д. Щетинина]. – Москва : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

34. Салазкина Л. П. Теоретические основы управления социально-культурной сферой: учеб. пособие. – Кемерово : КемГУКИ, 2008. – 195 с.
35. Сельская О. В. Управление человеческими ресурсами : Монография / О. В. Сельская. – М.: Издательство Современного гуманитарного университета, 2013. – 156 с.
36. Смит Дж. Управление текучестью кадров: обзор теоретических подходов / Дж. Смит, А. Джонсон // Журнал организационного менеджмента. – 2020. – № 15(2). – С. 45–68.
37. Собянина А. А. Анализ текучести персонала и мероприятия по ее снижению / А. А. Собянина // Молодежь и наука. – 2017. – № 4-1. – С. 144-146
38. Тарасова А. Е. Прогнозирование текучести персонала / А. Е. Тарасова // Молодежь и XXI век - 2025 : Сборник научных статей 14-й Международной молодежной научной конференции. В 5-ти томах, Курск, 20–21 февраля 2025 года. – Курск: ЗАО "Университетская книга", 2025. – С. 340-342.
39. Тимохина О. А. Формирование системы адаптации персонала как фактор снижения текучести персонала в организации / О. А. Тимохина, Т. А. Власова // Донецкие чтения 2021: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы VI Международной научной конференции, Донецк, 26–27 октября 2021 года. Том 5. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2021. – С. 102-104.
40. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под редакцией П. Э. Шлендер. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 319 с. – ISBN 5-238-00909-7.
41. Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы : тренинг персонала. Учебное пособие / М. К. Беляев [и др.].. – Волгоград : Волгоградский государственный архитектурно-

строительный университет, 2014. – 212 с. – ISBN 978-5-98276-643-4.

42. Целютина Т. В. Эффективная система управления адаптацией персонала как инструмент управления текучестью кадров / Т.В. Целютина, Ю.П. Литвин // Интеграция наук. – 2019. – № 1(24). – С. 215-218.

43. Шевченко Т. В. Нестандартные методы оценки персонала / Т. В. Шевченко. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 108 с.

44. Шикина Н.В. Особенности управления текучестью персонала в современных организациях / Н. В. Шикина, Е. В. Яшкова, Д. Ю. Вагин // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 3-1. – С. 895-900.

45. Щукина Е.А. Текучесть персонала и ее причины / Е. А. Щукина, В. А. Оглоблин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 10 2(68). – С. 230-233.

46. Экономика предприятия: Учебник для вузов /Под ред.проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А.Швандара. — 4-е изд.,перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 670 с.