



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Управление добровольной текучестью рабочей силы нового поколения на
предприятии

Выпускная квалификационная работа
по направлению: 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль): Управление человеческими ресурсами
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
5,273 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«18» / 02 2022 г.
Директор института
Гнатышина Е.А.

Выполнила:
Студент(ка) группы ЗФ-409-114-3-
1Мг
Климов Евгений Юрьевич
Научный руководитель:
Гнатышина Елена Александровна

Челябинск
2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ ПЕРСОНАЛА	7
1.1 Сущность понятий: «текучесть кадров», «добровольная текучесть» и виды текучести кадров.....	7
1.2 Эволюция и концепции управления текучестью кадров	13
1.3. Система управления текучестью кадров на предприятии	18
Вывод по 1 главе.....	26
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ «ООО «НСГ – «РОСЭНЕРГО»	28
2.1 Характеристика предприятия «ООО «НСГ – «РОСЭНЕРГО».....	28
2.2 Анализ кадрового состава «ООО «НСГ – «РОСЭНЕРГО»	33
2.3 Рекомендации по устранению добровольной текучести кадров.....	43
Вывод по 2 главе.....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	51
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	55
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	61

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной для изучения темы заключается в том, что управление текучестью кадров относится к одной из основных функций кадрового менеджмента, так как человек был, и останется важнейшей производительной, творческой силой, вопреки всем достижениям в области механизации и автоматизации.

На современном этапе развития стран мира, и России в том числе, происходит переход от индустриальной эпохи к постиндустриальной, когда вместо ограниченной концепции экономического роста появляются новые подходы в экономике – организационный, социальный, психологический и др. В которых индивид представляется во всей совокупности его качественных характеристик. Большая часть жизни человека проходит в организованной трудовой деятельности. Исходя из этой ситуации, управление кадрами организации принимает особое значение, так как оно оказывает непосредственное влияние на процессы формирования и развития личностного потенциала сотрудников, также обеспечивает его профессиональное развитие, адаптацию к внешним и внутренним условиям организационной среды.

Таким образом, основным элементом любой организации является ее персонал. Именно он в большей степени определяет отличия между организациями. Производительность труда на предприятии, которое эффективно использует трудовой потенциал своих сотрудников, может в действительности превышать в десятки раз производительность труда организации, не уделяющей должного внимания эффективности использования трудового потенциала сотрудников.

Для того чтобы претворить подобное отношение к сотрудникам и гарантировать им отношения в соответствии с ценностями декларируемыми организацией, необходимо сформулировать четкую кадровую политику. Она создает базис для создания системы работы с людьми при рассмотрении различных аспектов управления кадрами, а так же служит начальным этапом менеджеров при

принятии конкретных решений касающихся персонала. В современных условиях в области производства роль человека возрастает, к нему предъявляют высокие требования, особое внимание уделяется его способностям, уровню квалификации (квалификационному разряду) и качеству его знаний.

Научно-технический прогресс ведет к большим изменениям методов труда, которые требуют новых форм организации и управления персоналом, а так же повышения эффективности использования трудовых ресурсов. Поиски необходимых мотивов, которые могли бы стимулировать целенаправленное поведение людей, необходимое для благополучного существования организации, становятся задачей первостепенной важности.

В различных странах данная задача решается, благодаря особенностям исторического, социально-политического, научно-технического развития этих стран, а также психологических, морально-этических норм и стилей поведения людей, их воспитания, традиций и моральных устоев. За все время существования менеджмента многие западные страны накопили большие знания в области теории и практики управления в промышленности, сельском хозяйстве, торговле и других областях деятельности при учете своих специфических особенностей.

Каждая уважающая себя компания с большим вниманием относится к такой области знаний, как управление кадрами. Качественный кадровый менеджмент позволяет обеспечить предприятие высококвалифицированным персоналом и разумно его использовать.

Исходя из вышесказанного, одним из существенных показателей единства и стабильности предприятия является текучесть кадров. При переходе большинства организаций к новым формам собственности, перед руководителями высшего и среднего звена, выдвинутыми из среды работников специалистов, возникают серьезные проблемы в области психологии и организации управления – в общем, и персоналом в частности.

Высокий уровень текучести персонала – это причина экономических потерь организации. Так же он негативно влияет на моральное состояние оставшихся работников, трудовую мотивацию и преданность компании. В случае увольнений

сотрудников рушатся сформировавшиеся связи в коллективе, это может привести к тому, что текучесть кадров в организации обретет лавинообразный характер. Так же случается, что из компании уходят целыми отделами. Из этого следует, что текучесть кадров понижает эффективность работы сотрудников и негативно влияет на корпоративную культуру.

На сегодняшний день текучесть кадров – одна из главных проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. Для многих организаций управление персоналом имеет большое значение.

Не имея квалифицированных кадров, ни одно предприятие не сможет добиться своих поставленных целей и выжить. Следовательно, управление кадрами является одним из главных вопросов.

В практике нашло свое подтверждение, что человеческие возможности являются определяющими в достижении поставленных целей. Руководители преуспевающих фирм любят говорить, что важнейший потенциал их предприятий находится в кадрах.

Вложения в персонал и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания промышленных предприятия. Организация, которая заинтересована в повышении конкурентоспособности, требует отбора, как высокоэффективных сотрудников, так и наиболее способных работников. Отсюда возрастает актуальность рассматриваемого вопроса.

Текучесть кадров на предприятии изучают такие ученые как Е.Н.Булгакова, Д.А. Севостьянов, Г.Р. Вазирова, А.В. Гусева, Ф.У. Мухаметлатыпов, А.Я. Кибанов, В.В. Нечаева и другие.

Так, И.А. Шилинские в работе «Совершенствование управления текучестью персонала» исследует систему управления текучестью персонала, определяет поэтапные направления ее совершенствования: расширенный анализ текучести, определение экономических потерь, изучение причин увольнения работников, разработка направлений сокращения числа увольнений, определение эффекта от их реализации [55].

Терегулова Н.Ф. в статье «Проблема текучести кадров и пути ее

снижения», рассматривает текучесть кадров один из основных показателей характеризующих персонал предприятия, и считает, что изучение текучести кадров и мониторинг этого показателя является составляющей частью современного менеджмента персонала [47].

С.И. Огородникова в работе «Проблема текучести кадров и ее профилактика» отмечает, что высокая текучесть кадров очень вредно действует на моральное состояние персонала, на их мотивацию, а также преданность определенной организации. Когда работники покидают компанию, то разрушаются установленные связи в трудовой группе. В этом случае текучесть может иметь лавинообразный характер. И поэтому в каждой компании необходимо осуществлять профилактику текучести кадров [31].

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

Объект исследования – система управления персоналом.

Предмет исследования – управление текучестью кадров.

Для осуществления поставленной цели решались следующие задачи:

- 1) изучить сущность текучести кадров и рассмотреть их виды;
- 2) определить эволюцию и концепции управления текучестью кадров;
- 3) дать характеристику системе управления текучестью кадров на предприятии;
- 4) дать краткую характеристику предприятию;
- 5) проанализировать кадровый состав предприятия;
- 6) разработать рекомендации по устранению текучести кадров на предприятии.

Структура работы: введение, две главы, заключение, список использованной литературы, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность понятий: «текучесть кадров», «добровольная текучесть» и виды текучести кадров

На сегодняшний день текучесть кадров остается одной из проблем, с которыми со временем сталкиваются современные предприятия. Стоит отметить, что обычно текучесть персонала отслеживается путем регистрации увольняющихся и предположения, что на место уволившегося будет принят новый сотрудник.

Текучесть кадров – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника своим рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником. Принято различать два основных вида текучести кадров: физическую или внешнюю текучесть кадров и скрытую или психологическую текучесть кадров. Рассмотрим каждую из этих разновидностей более подробно. Физическая или внешняя текучесть – это перемещение кадров между предприятиями и отраслями, когда работники в силу разных причин увольняются и покидают организацию.

Проблема текучести персонала существует практически на каждом предприятии и оказывает на него как положительное, так и отрицательное влияние. Негативные моменты связаны с тем, что:

- текучесть кадров влияет на кадровый состав предприятия, а это ведет к тому, что снижается его производственная деятельность. Это можно объяснить тем, что на поиск новых сотрудников, их последующее обучение тратятся большие средства. Например, чтобы работник начал эффективно работать, нужно познакомить его с компанией, должностными обязанностями, нюансами работы. Сделать это может наставник, который в свою очередь будет оторван от своей работы. Все это окажет влияние на производственные результаты.

- текучесть кадров оказывает влияние на социально-психологический климат в коллективе. Например, для того, чтобы эффективно работать, нужна

команда, а если в коллективе происходят постоянные изменения, то формирование такой команды невозможно.

- при увеличении текучести кадров увеличиваются и затраты на поиск и отбор новых сотрудников
- когда принимают нового сотрудника, он не сразу начинает эффективно работать, а это ведет к тому что предприятие теряет прибыль, что опять же сказывается как эффективности его деятельности.

Но текучесть кадров это явление не только отрицательное. Можно выделить ряд положительных последствий:

- происходит перераспределение трудовых ресурсов между отраслями и по территории страны;
- люди могут профессионально продвигаться как внутри компании, так и за ее пределами;
- если на предприятии высокий уровень текучести кадров, то менеджмент стремится его снизить, вкладывая материальные средства, что в результате приводит к повышению экономического благосостояния работников;
- текучесть кадров приводит к тому, что люди профессионально развиваются, работая в разных компаниях, на разных должностях.

Для того, чтобы управлять текучестью кадров нужно знать ее определение. Несмотря на то, что текучесть кадров изучается уже давно, в научной литературе нет единого мнения по поводу понятия «текучесть кадров».

Так, например, в период плановой экономики под текучестью кадров понимался процесс, который был стихийным и неуправляемым и вызывал только негативные последствия [24, с. 64].

Затем ситуация изменилась, появились такие понятия как рынок труда и конкурентоспособность. И понятие текучести кадров стали связывать неконтролируемыми перемещениями рабочей силы, которые были вызваны дисбалансом между конкурентоспособностью персонала компании и конкурентоспособностью самого работника [32, с. 402].

В данный период, несмотря на то, что текучесть кадров связывали со стихийными перемещениями трудовых ресурсов, ученые выделяли ряд факторов этих перемещений[17, с. 32]:

- первые из них придерживались мнения о том, что процесс текучести персонала включает в себя исключительно планируемые увольнения.
- вторая группа авторов считали, что текучесть кадров – это процесс, включающий непосредственно неорганизованные увольнения;
- третья группа авторов связывали процесс текучести кадров со всеми увольнениями, независимо от характера их возникновения;

Существование большого количества определений понятия «текучесть кадров» усложняет его понимание, поэтому остановимся на классификации определений понятия «текучесть кадров» в трех направлениях: как процесс; как фактор и как показатель. Эта классификация дает возможность рассмотреть текучесть кадров со всех сторон.

Так текучесть кадров как процесс рассматривают Р.Беннетт, Л.К. Авчиренко, В.М. Анисимов и А.Г. Новицкий. Приведем определения текучести кадров, которые дают данные авторы.

Так, Р.Беннетт определяет текучесть рабочей силы как движение работников из штата в штат компании [58].

Л.К. Авчиренко говорит, что текучесть кадров это элемент общего движения трудовых ресурсов в экономике, который состоит из неорганизованных увольнений работников из организации в связи с расторжением трудового договора по инициативе работника или работодателя, а также по независящим от воли сторон обстоятельствам»[1, с. 287].

В.М. Анисимов определяет текучесть кадров как процесс перемещения работников из одной организации в другую, для которого характерны незапланированность, неорганизованность и сложность предвидения [2, с.285].

Текучесть как показатель рассматривает Л. Никифорова, которая пишет, что текучесть кадров это отношение количества работников, ушедших из компании, к среднесписочному числу работников»[27, с.36].

Определение текучести персонала как показателя встречается во многих экономических работах[53, с. 637].

Текучесть персонала как фактор представлен в определениях А.Я. Кибанова, С.Е. Олишевского, Л.П. Салазкиной.

Так А.Я. Кибанов отмечает, что под текучестью персонала подразумевается движение сотрудников, которое связано с удовлетворенностью условиями труда и неудовлетворенности компании данным работником. Со стороны работника неудовлетворенность может выражаться в плохих условиях работы, а со стороны компании в невыполнении работником своих обязанностей в нарушении дисциплины и др.[13, с. 301]

Аналогичным является определение текучести кадров у Л.П. Салазкиной, которая текучесть персонала характеризует как движение персонала в компании, которое связано с неудовлетворенность условиями труда или неудовлетворенность администрации организации поведением работника[39, с. 124].

С.Е. Олишевский и М.А. Тимофеева считают, что текучесть это постоянная утечка определенной части персонала компании по причинам увольнения по собственному желанию, по причинам нарушения трудовой дисциплины[33, с. 32].

Если рассматривать текучесть кадров как процесс, то необходимо установить закономерности процесса текучести кадров, их проанализировать и разработать программу по улучшению ситуации. На практике процесс текучести кадров является неизбежным, но контролируемым. При этом такое понимание не позволяет провести детальную оценку последствий текучести кадров для компании. И здесь нужно знать количественный уровень текучести.

Также необходимо отметить, что есть такие показатели как нормальный уровень текучести, который в разных отраслях свой (например, в торговле и ресторанном бизнесе – 15 %), но в целом составляет 3-5 %. То есть текучесть понимается как показатель, который дает характеристику трудовых ресурсов с позиции изменения количественного состава, что вызывается внешними и внутренними факторами. И здесь самым распространенным является фактор,

который связан с неудовлетворенностью работников тем, как организован трудовой процесс на предприятии.

В этой ситуации специалист по кадрам должен выявить факторы, которые влияют на текучесть кадров. Это может быть несоответствие заработной платы трудовым затратам, плохой социально-психологический климат в коллективе, экономический кризис в стране, семейные проблемы сотрудника и т.д.

Таким образом, в научной литературе есть различные подходы к определению текучести кадров и данное понятие нельзя рассматривать с какой-то одной стороны. И в целом, можно согласиться с позицией А.А. Кондаковой, которая определяет текучесть кадров как процесс движения персонала, который обусловлен внешними и внутренними факторами. Эти факторы отражают производственный процесс, который можно обозначить в цифрах [18, с. 113].

В научной литературе выделяют несколько видов текучести кадров. Так, текучесть персонала может быть:

- внутри компании, т.е. она связана с процессами, которые происходят внутри компании;
- внешняя, т.е. текучесть связана с процессами между компаниями, сферами народного хозяйства.

В научной литературе выделяют естественную текучесть и излишнюю. Чтобы выявить вид текучести в компании, нужно произвести расчет. Для этого можно использовать такую формулу как:

Текучесть кадров для планового периода (F) и среднего (F1):

$F = \text{число увольнений в плановый период} / \text{Среднее число сотрудников в плановый период}$

$F1 = \text{среднегодовая численность уволенных} * 100 / \text{среднегодовая численность}$

Естественная текучесть составляет от трех до пяти процентов в год. В целом она оказывает положительное влияние на коллектив, так как способствует его обновлению и не требует особого внимания со стороны службы кадров.

В свою очередь излишняя текучесть ведет уже к финансовым потерям со стороны компании. А кроме них, так же и к технологическим проблемам, кадровым, организационным .

По мнению зарубежных ученых, текучесть кадров плохо сказывается на психологическом состоянии тех, кто остался в коллективе, на уровне их мотивации и лояльности к компании. Когда в компании уходят сотрудники, то среди сотрудников снижается устойчивость межличностных отношений и текучесть может стать массовой. Достаточно часты ситуации, когда уходят из компании целыми коллективами, так как у людей одинаковая мотивация и одинаковые жизненные установки.

Г.Р. Вазирова выделяет физическую и умственную или скрытую текучесть персонала [6, с. 8].

Физическая текучесть характерна для тех сотрудников, которые уходят из компании. В свою очередь, умственная текучесть характерна для сотрудников, которые юридически не уходят, но фактически покидают компанию.

Данный вид текучести сложно оценить количественно, но вред, который наносит данный вид текучести, большой. Это связано с тем, что такие работники показывают свое пассивное сопротивление, физически присутствуя на работе, но умственно нет. Они редко продуктивно работают в течение дня, делают лишь необходимое и не всегда качественно выполняют свою работу.

Добровольная текучесть происходит, когда сотрудников заменяют после ухода по собственному желанию, а принудительная текучесть происходит, когда сотрудников заменяют после увольнения сверху.

Таким образом, текучесть кадров это процесс движения трудовых ресурсов, связанный как с внешними, так и с внутренними факторами, характеризующими производственный процесс, выраженный в количественных показателях. Выделяют несколько видов текучести кадров: внутриорганизационная, внешняя, естественная и излишняя текучесть, физическая и умственная текучесть кадров.

1.2 Эволюция и концепции управления текучестью кадров

В области управления персоналом происходит настоящая революция. Среди крупнейших компаний сегодня можно найти примеры, как информационные технологии вносят изменения в управления людьми. Например, Walmart – крупнейшая розничная сеть, которая известна глубочайшими компетенциями в области обработки и анализа данных. Компания использует анализ данных для управления ассортиментом гипермаркетов и организации маркетинговых акций, а также для управления огромным штатом, состоящим из 2 миллионов человек как постоянного, так и сезонного персонала. Для анализа продуктивности персонала к работе привлечен целый департамент аналитиков – Global People Analytics.

Walmart придерживается своей основной цели, которая направлена на поиск зависимостей между финансовыми результатами и работой отдельно взятого сотрудника. Например, компания занимается оценкой затрат на замещение уволенных сотрудников (на обучение, страховку и т. д.). Она также проводит анализ причин увольнений и выявляет стандартные сценарии поведения сотрудников, которые приводят к увольнению. Все это позволяет компании Walmart наилучшим образом управлять текучестью персонала.

Компания удерживает показатели текучести на существенно более низких уровнях, чем в среднем по отрасли (45% сотрудников работают в компании более пяти лет). Одной из главных возможностей компании является то, что она может минимизировать экономической ущерб, появившийся из-за ухода сотрудников

Walmart в своих владениях имеет ежегодно сотни миллионов долларов. В идеале, любая служба персонала должна уметь находить связи между показателями сотрудников и экономикой предприятия.

Что касается России, то таких примеров найти пока сложно, но и во всем мире подобных примеров еще мало. Deloitte University Press провело в 2015 году глобальное исследование, которое показало, что 80% специалистов в области управления персоналом считают, что они владеют недостаточными знаниями и

способностями, чтобы применять аналитику данных в своей работе, и только 8% находят HR-аналитику сильной стороной своей организации.

Цифровой HR будет быстро распространяться. Это подтверждают объемы инвестиций, которые вливаются в многочисленные стартапы, разрабатывающие технологии для управления персоналом, облачные HR-сервисы и программное обеспечение. По оценке Dow Jones VentureSource, только в США инвестиции, привлеченные стартапами в области управления персоналом и рекрутмента, в 2015 г. превысили 800 млн. долларов. На сегодняшний день управление персоналом остается одной из технологически не освоенных ниш.

Технологии сбора и анализа данных особенно полезны службам персонала в трех задачах:

1. Управление текучестью персонала, описанное на примере Walmart. Анализ данных позволяет определить, почему и в какой момент люди покидают компанию и насколько дорого это обходится. Далеко не всегда снижение текучести – это хорошо, в компании должен сохраняться здоровый уровень ротации персонала, но на вопрос, какая цифра для компании оптимальна, может ответить только точная математическая модель.

2. Подбор персонала. В зависимости от размера компании получают сотни или сотни тысяч резюме ежемесячно. На каких критериях основан выбор наилучшего кандидата из претендентов – отличный предмет для анализа. Блестящий кандидат с красным дипломом престижного вуза может оказаться совершенно неэффективным для данного предприятия, и наоборот.

3. Анализ производительности и прибыльности персонала. Модель анализа данных, которая позволяет связать бизнес-показатели компании с личными характеристиками и поведением сотрудников (например, отдела продаж), позволяет нанимать более эффективных людей и выявлять успешные сценарии поведения, а затем мотивировать всю команду действовать наиболее выгодным для организации способом.

На сегодняшний момент существует большой набор методик и технологий для создания моделей управления персоналом, основанных на анализе данных. Это все

позволяет совершить качественный скачок в области управления кадрами, сделать управление людьми точной наукой, а службу персонала из отдела, который только тратит, превратить в место генерации дополнительной прибыли. Такую концепцию технологичного, интегрированного и основанного на анализе данных управления персоналом называют «HR 3.0».

HR 3.0 базируется на трех принципах:

1. Процессы управления должны быть максимально интегрированы друг с другом. Невозможно определять эффективность обучения, оценки или премирования по отдельности – все эти процессы взаимосвязаны, влияют на бизнес-показатели и должны управляться как единая функция.

2. Сотрудник фактически становится одним из главных пользователей HR-функции. Во многом задача управления людьми, мотивации, карьерного планирования может быть переложена с плеч менеджеров по персоналу на самих сотрудников с помощью технологий самоорганизации и взаимодействия разных отделов.

3. За любым действием менеджеров по кадрам должен быть виден просчитанный экономический эффект. Решения по поводу сотрудников должны быть основаны на точных данных об их продуктивности и индивидуальном вкладе в бизнес компании [31].

Концепция управления персоналом – это система теоретических и методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает в себя разработку методов управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Основные концепции:

1. Использование трудовых ресурсов. Вместо человека, занятого в производстве, рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. При этом внутрипроизводственные факторы для

успеха предприятия важнее, чем факторы внешней среды.

2. Управление персоналом. Цель данной концепции заключается в использовании трудового и личностного потенциала человека.

3. Управление человеческими ресурсами. Человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов: трудовой функции, социальных отношений, состояния работника.

4. Социальный командный менеджмент (управление человеком). Работник – особый объект управления, который не может рассматриваться только как «ресурс» [32, с. 134].

Основные подходы к управлению персоналом. Можно выделить восемь характерных подходов к управлению персоналом, которые основаны на приведенных выше факторах:

1. Административно технологический.
2. Ресурсный.
3. Программно отраслевой.
4. Ментально традиционный.
5. Патриархально покровительственный.
6. Географический.
7. Корпоративный.
8. Антропоцентрический.

Административно-технологическая, или классическая. В ее основе лежат два компонента: хорошо разработанные технологии разделенного на мелкие операции труда с их точным обозначением времени выполнения и административно-организаторская деятельность, связанная с управлением трудом и всеми другими объектами, от которых зависит планируемая эффективность труда. Другими словами, в этой концепции не человек выступает в качестве объекта управления, а только выполненный им труд.

Ресурсно-дефицитная концепция мотивации в значительной степени получила развитие в условиях плановой экономики. На ее формирование оказали влияние три

основных фактора, которые были в той или иной степени отражением дефицитного характера социалистической (точнее, плановой) экономики: низкая ценность человека вообще, остаточный принцип финансирования социальной сферы, ориентация на развитие общественных фондов потребления.

Программно-отраслевая концепция непосредственно связана с ресурсно-дефицитной и, по сути, является ее продолжением. Но она выделена нами в самостоятельную, поскольку была связана с основополагающими моментами построения плановой экономики.

В тяжелой промышленности, в большей степени в отраслях машиностроения, зарплаты были выше, так как на работников распространялись разного рода льготы. Так же, социальная инфраструктура работала намного лучше, и была значительно богаче. Зачастую данные отрасли были градообразующими. Можно насчитать больше сотни городов, построенных исключительно для обслуживания предприятий тяжелой промышленности. Следовательно, сотрудники предприятий быстрее получали квартиры, а также улучшали свои жилищные условия.

Ментально-традиционный. Так о ментально-традиционалистской системе можно сказать, что она призвана использовать традиционализм для того, чтобы внедрять современные методы организации труда и его мотиваций. Но так же она препятствует реализации рыночных отношений в их чистом виде, т. е. освобожденных от всех национальных и местных ограничений. И на высоком уровне развития рыночных отношений, особенно в области рынка труда, наблюдается все больший отход от этой концепции в сторону нарастания большей значимости в мотивации зарплаты, связываемой с оценкой индивидуального вклада в результаты труда.

Патриархально-покровительственный подход близок к предыдущему, однако в этих концепциях по-разному расставлены акценты в использовании стимулов, особенно в связи с носителями (источниками) определенных видов стимулов. Персонализация осуществляется по линиям: твое предприятие, твой руководитель, наставник, товарищи по работе; другими словами, каждый стимул, как правило, идентифицируется с определенным лицом или элементом организационной

структуры. Этот подход к мотивации особенно характерен для предприятий малого бизнеса. Он получил в настоящее время довольно широкое распространение, как в западных, так и восточных развитых странах [6, с. 77].

Антропоцентристская концепция мотивации. Все названные выше подходы к построению систем мотивации отличаются одной особенностью: персонал выступает исключительно как своеобразная часть производственной системы, отношения с которой осуществляются преимущественно на экономическом уровне. Другими словами, выделенные системы мотивации ориентированы главным образом на эффективное использование уже имеющегося трудового и творческого потенциала человека, без учета его развития или создания условий жизнедеятельности, возрастание производительной силы персонала.

Таким образом, к основным концепциям управления персоналом относят использование трудовых ресурсов, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, социальный командный менеджмент (управление человеком). Выделяют восемь характерных подходов к управлению персоналом: административно технологический, ресурсный, программно отраслевой, ментально традиционный, патриархально покровительственный, географический, корпоративный и антропоцентрический.

1.3. Система управления текучестью кадров на предприятии

Всю деятельность по управлению текучестью кадров можно представить в виде нескольких этапов.

Первый этап. На нем сотрудники отдела кадров должны определить каков уровень текучести кадров и ответить на основной вопрос: является ли уровень текучести настолько большим, что может привести к финансовым потерям организации, к снижению уровня прибыли. При этом нужно помнить, что общий индикатор текучести персонала в три-пять процентов не

является фиксированным. Это связано с тем, что мобильность на каждом предприятии своя и основывается она на ряде таких факторов как:

- отрасль, к которой принадлежит компания;
- технологии производства;
- уровень трудоемкости выполняемых работ;
- есть или нет сезонность работ;
- каков стиль руководства в компании;
- каков уровень организационной культуры.

Именно поэтому нужно провести анализ изменений показателей персонала в компании как можно за больший период времени. Это даст возможность определить оптимальный уровень текучести кадров на данном предприятии, выявить есть или нет зависимость от сезона.



Рисунок 1 - Этапы управления текучестью кадров [59]

На втором этапе определяется уровень экономических потерь, которые

вызваны текучестью кадров. Это очень важный этап и в то же время один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные. Это сделать довольно сложно, так как в настоящее время на предприятиях редко ведется учет затрат рабочего времени, пересматриваются трудовые нормы. Но, тем не менее, оценка величины потерь необходима, так это позволит выявить:

- каковы потери трудового времени.

Это так называемый интервал времени, когда сотрудник уволился, а новый еще не принят. И в течение этого времени данное рабочее место не производит продукцию или услуги.

- потери, которые вызваны организацией процесса увольнения сотрудника.

Потери связаны с выплатой выходных пособий, а также других выплат, которые начисляются, когда сотрудник увольняется. Конечно, если происходит сокращение то выплаты будут намного больше. Все эти средства включаются в потери от увольнения.

- количество рабочего времени сотрудника службы кадров, который оформляет увольнение.

- потери, которые несет предприятие, если сотрудник подает в суд. В ситуации с незаконным увольнением сюда добавляются еще и затраты на восстановление и различные компенсации.

- потери, которые несет компания, подыскивая новых работников.

- затраты на отбор кандидатов. Эти затраты складываются из расходов на тестирование, собеседование, покупку канцелярии и иных инструментов для проведения данных процедур.

- затраты, которые несет компания, оформляя нового сотрудника. Эти затраты складываются из рабочего времени работника отдела кадров, который оформляет работника, а также иные финансовые траты.

- достаточно много компании тратят на оплату услуг кадровых агентств, которые подыскивают кандидатов на свободные вакансии;

- затраты на обучение вновь поступившего на работу сотрудника.
- затраты на то, чтобы быстро и качественно провести адаптацию нового сотрудника, обучить его. Сюда включаются такие траты как оплата наставничества, помощь коллег, и т.д.
- оплата обучения работника с отрывом от работы;
- скрытые затраты, связанные с низкой производительностью труда, когда работник решил уволиться. Конечно, эту информацию можно получить только проведя исследование. Исследование может включать опрос, аттестацию и т.д.
- затраты, которые несет компания, формируя хороший социально-психологический климат в коллективе.

Когда будет оценен объем убытков, связанный с текучестью кадров, нужно сопоставить их с теми тратами, которые несет компания, чтобы искоренить причины текучести персонала. Но сначала нужно выявить причины, которые привели к сложившейся ситуации.

На третьем этапе происходит определение причин текучести кадров.

Причиной высокого уровня текучести может быть в особенностях производственной деятельности компании. А может быть ошибками в системе управления персоналом.

В первой ситуации проблема не является значительной и особых решений не требует. Во второй ситуации нужно, наоборот, найти проблемные места и решить выявленные проблемы.

По мнению некоторых авторов, текучесть персонала может зависеть от типа организационной стратегии.

В научной литературе существует такая точка зрения, что естественная текучесть кадров жизненно необходима для предприятий. Это связано с тем естественная текучесть позволяет обновлять коллектив, совершенствовать социально-психологический климат. Исходя из этого, если уровень текучести в компании в пределах нормы, то никаких решительных мер по ее уменьшению предпринимать не рекомендуется.

В свою очередь повышенный уровень текучести является негативным явлением. Он может привести к тому, что компания понесет финансовые потери, которые могут проявиться в разных сферах:

- в области снижения качества продукции или услуг;
- в простое оборудования;
- в необоснованных перерывах в работе;
- снижении уровня производительности труда тех сотрудников, которые хотят покинуть компанию;
- низкий уровень производительности новых сотрудников;
- траты на поиск и отбор новых работников [46, с. 17].

Кроме того, высокая текучесть порождает массу скрытых, трудно определяемых потерь:

- усугубляются репутационные риски (уволившиеся сотрудники могут быть чем-то недовольны и распространять негативные отзывы об организации);
- вместе с уволившимися сотрудниками могут «уходить» коммерческие и технологические секреты;
- страдают трудовая дисциплина и моральное состояние оставшихся работников;
- с уходом сотрудников разрушаются сформировавшиеся в коллективе связи, и текучесть может увеличиться и даже принять лавинообразный характер («цепная реакция»).

Проблемы текучести всегда нужно сопоставлять с экономическими показателями, так как не всегда высокая текучесть – это плохо для компании. Регулирование текучести персонала является важным фактором, определяющим стратегический успех, устойчивость и стабильность развития организации.

Таким образом, одна из задач службы управления персоналом предприятия – регулирование текучести. Поэтому каждый менеджер по персоналу и руководитель должен знать возможные причины текучести кадров.

П.Э. Шлендер систематизировал следующие группы факторов, влияющих

на текучесть [57, с. 217]:

- внутренние, которые возникают в организации (уровень и справедливость оплаты труда, условия труда, уровень автоматизации труда, возможности карьерного роста);
- внешние (демографическая и экономическая ситуация в регионе, открытие в регионе новых предприятий, семейные обстоятельства);
- личностные (возраст, уровень образования и квалификации, опыт работы).

Конечно, предприятие не может существенно влиять на внешние и личностные факторы. Однако внутренние факторы в полной мере зависят от действий руководства компании.

Выявить причины можно с помощью анкетирования, опроса, тестирования и других социологических и социально-психологических методов. Результаты исследования дадут фактический материал для дальнейшего анализа.

На следующем этапе необходимо определить систему мероприятий, направленных на нормализацию процесса текучести кадров, совершенствования процедуры увольнения, преодоление высокого уровня текучести.

Для этого меры можно разделить на три основные группы:

- технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.);
- организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.);
- социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.).

Рассмотрим некоторые мероприятия, позволяющие снизить уровень текучести на предприятии:

1. Неконкурентоспособные ставки оплаты труда. Нужно рассмотреть заработные платы, провести сравнительный анализ полученных данных с мерками организации. Затем нужно изменить ставки в тех областях, где они ниже, и там же, где они на высоком уровне. Ведь переплата, как и не доплата грозит финансовыми потерями. Такие же исследования можно провести по другим выплатам как: отпуска, льготы и др.

2. Необъективная система оплаты труда. В данном случае нужно изменить систему заработной платы, ставя в приоритет оценку сложности работы. Если заметны высокие изменения в оплате труда по итогам неправильной системы премий, а также в структуре участия в прибылях, то нужно пересмотреть данные области.

3. Некачественные условия труда. Здесь важно провести сравнительный анализ в системе условий труда, в которую входят такие показатели как: время работы, гибкость рабочего графика, качество оборудования, эргономика рабочих мест, состояние систем отопления, а также кондиционирования и освещения организации с условиями труда фирм конкурентов. Можно предложить программы по повышению условий труда. Например, более гибкий график работы, комната отдыха, буфет на территории организации, детская комната, новая мебель, прибавление кулеров будет иметь только положительное влияние на трудоспособность персонала. Также следует организовать опрос удовлетворенности условиями работы персонала, чтобы выявить плюсы и минусы условий труда, которые предоставляются в организации.

4. Жесткое или неприятное руководство. Любой начальник, особенно если это руководитель среднего звена должен быть внимательно назначен на данную должность. Необходимо проанализировать его трудовые потенциалы и возможности. Эти показатели нужно обязательно повышать в работе такими способами как: обучение, переподготовка, получение дополнительной профессии, повышение квалификации. Необходимо удостовериться в правильной кадровой политике организации.

5. Ненужная работа. Иногда персонал может не чувствовать необходимости своей работы. Поэтому нужно сделать их работу более интересной, способом увеличения ответственности, углубления в сферу деятельности, а также уменьшения монотонной работы. Здесь также необходимо провести опрос, и можно узнать, в чем они нуждаются, и какими путями надо увеличивать их продуктивность.

6. Некачественная система отбора и оценки кандидатов. Чтобы процедура отбора и оценки персонала была более совершенной нужно иметь: должностные инструкции, положения о структурных единицах, точные критерии отбора и оценки кандидатов, а также высококвалифицированных работников по отбору и оценке персонала. Проанализировав эти показатели, нужно начать принимать меры, начиная от найма специалистов по персоналу, заканчивая принятием документов.

7. Работа с сотрудниками по методу «соковыжималки» (извлечение максимума от работника, пока он его энтузиазм в избытке, «выжатый» будет уже никчемным в организации). «Выжатые» сотрудники покидают фирму, а также быстро разносят негативную информацию об организации, тем самым отпугивая новых работников. Следовательно, необходимо сделать переоценку кадровой политики компании в этой сфере и ослабить отношение к персоналу. Следует учитывать, что такие организации создают выносливые кадры для конкурентов. Такое предприятие будет взлетной полосой для будущей карьеры персонала.

8. Имидж компании. На основе проанализированных показателей нужно обратить внимание на те, которые имеют негативное влияние на репутацию предприятия. Рассматривая сильные стороны предприятия, такие как: увлекательная работа, возможность переподготовки, обучения и переквалификации, перспективы карьерного роста, а также льготы и пособия для сотрудников, нужно сравнить их с показателями конкурентов и составить список наиболее эффективных.

9. Случаи частых увольнений и резких наборов персонала на

предприятие. Необходимо выяснить причины таких событий в организации, и насколько это было обоснованно? Нужно обязательно замечать такие обстоятельства, которые приводят к уходу сотрудников: возраст работника (наиболее рискованный для перехода на другую работу - до 25 лет); квалификация (персонал низшей квалификации чаще меняют работу); место жительства (чем дальше работник живет от работы, тем выше риск его ухода).

Помимо этого, можно отметить отдельные эффективные приемы предотвращения текучести. Например, внедрение инновационных функций в HR-менеджмент.

На последнем этапе управления текучестью нужно определить эффект от осуществления разработанных мер, совершенствования процедуры увольнения.

Таким образом, одна из задач службы управления персоналом предприятия – регулирование текучести. Поэтому каждый менеджер по персоналу и руководитель должен знать возможные причины текучести кадров. Можно выделить следующие группы факторов, влияющих на текучесть:

- внутренние, которые возникают в организации (уровень и справедливость оплаты труда, условия труда, уровень автоматизации труда, возможности карьерного роста);
- внешние (демографическая и экономическая ситуация в регионе, открытие в регионе новых предприятий, семейные обстоятельства);
- личностные (возраст, уровень образования и квалификации, опыт работы).

Вывод по 1 главе

В данной главе было исследовано понятие текучести кадров, под которым подразумевается оборот по выбытию кадров по субъективным причинам. Автором было отмечено, что процесс текучести персонала это естественное и абсолютно нормальное явление, присущее компаниям на каждом этапе ее

развития. Ее отсутствие или слишком низкий показатель наоборот может говорить о «застое» в организации, что однозначно плохо влияет на ее эффективность. Если текучесть находится в пределах нормы, то она не несет никакого вреда для компании. Для каждой отрасли определен свой «нормальный» количественный показатель, однако стоит понимать, что он корректируется под каждую компанию, в зависимости от ее специфики. К факторам, способным повлиять на это относят: страну, где функционирует бизнес, местностях одной страны, социальные факторы, культурные особенности и т. д.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ «ООО «НСГ – «РОСЭНЕРГО»»

2.1 Характеристика предприятия «ООО «НСГ – «РОСЭНЕРГО»»

Общество с ограниченной ответственностью «Национальная страховая группа-"Росэнерго"» ООО «НСГ-«РОСЭНЕРГО»». Компания представлена в 85 регионах Российской Федерации. Основана в 1999 г. Регистрационный номер компании – 3295. Выданы Лицензии Страхового надзора С № 3295 02 и П № 3295 02 от 29.05.2006 г., а также Лицензия УФСБ РФ по Алтайскому краю Б 363037 от 12.10.2007 г. на осуществление работ с использованием сведений, составляющих государственную тайну.

У Компании есть 40 филиалов и 3 представительства. Является членом ВСС и РСА. Род занятия-комплексное страхование физических лиц и юридических лиц, автострахование, ОСАГО и КАСКО.

На страховом рынке с 1992 г. В состав Страховой группы «РОСЭНЕРГО» входят три страховые компании – «Страховая компания «РОСЭНЕРГО», «Национальная страховая группа – «РОСЭНЕРГО», страховая компания «Росэнерго-Жизнь». Росэнерго (полное наименование ООО «НСГ – Росэнерго») – страховая компания, оказывающая полный спектр страховых услуг для физических и юридических лиц. Группа предоставляет специализированные программы по различным видам страхования, реализует оригинальные продукты по страхованию имущества предприятий, жизни и здоровью сотрудников, добровольному медицинскому страхованию, сотрудничает с предприятиями топливно-энергетического комплекса.

«НСГ – «РОСЭНЕРГО» является членом Всероссийского союза автостраховщиков. Компания имеет лицензию ФСБ РФ на осуществление работ со сведениями, составляющими государственную тайну.

Компания ООО «НСГ – «РОСЭНЕРГО» является участником холдинга «РОСЭНЕРГО», который представляет собой многопрофильную бизнес-структуру, объединяющую страховую, туристический и агробизнес, который участвует

собственными средствами в реализации 4-х федеральных программ, занимается оздоровительным туризмом, строительством жилья, сельским хозяйством.. Головной офис находится в Горно-Алтайске (Республика Алтай) и на протяжении многих лет также вносит значительный вклад в развитие инвестиционных программ Республики Алтай и Алтайского края.

Входит в состав холдинга «РОСЭНЕРГО». Это многопрофильная бизнес-структура, которая осуществляет страховую, туристическую, аграрную и оздоровительную деятельность. Холдингу принадлежит собственная лечебная база «Марьин остров» в Горном Алтае.

Организация имеет большой опыт работы с предприятиями топливно-энергетического комплекса.

Основные направления деятельности: страхование автотранспорта, имущества физлиц и организаций, личное страхование. Автострахование является основной составляющей страхового портфеля, ежегодные сборы по нему превышают 80% общего дохода. До 2015 года СК «РОСЭНЕРГО» имела лицензию на перестрахование, но в связи с отказом страховщика от этого вида деятельности лицензия была отозвана приказом Банка России. Партнерами по перестрахованию являлись российские компании и мировые страховые брокеры.

Список залицензированных видов страхования у компании ООО «НСГ-Росэнерго» на 28 сентября 2020 года:

Перечень осуществляемых видов страхования (информация об опыте работы по видам страхования в соответствии с п.п. 9 п. 6 ст. 6 Закона РФ от 27.11.1992 г. № 4015-1 «Об организации страхового дела»):

- страхование от несчастных случаев и болезней (опыт работы с 1999 г.)
- медицинское страхование (опыт работы с 1999 г.)
- страхование средств наземного транспорта (за исключением средств железнодорожного транспорта) (опыт работы с 1999 г.)
- страхование средств железнодорожного транспорта (опыт работы с 2004 г.)
- страхование средств воздушного транспорта (опыт работы с 1999 г.)
- страхование средств водного транспорта (опыт работы с 2002 г.)

- страхование грузов (опыт работы с 1999 г.)
- сельскохозяйственное страхование (страхование урожая, сельскохозяйственных культур, многолетних насаждений, животных) (опыт работы с 2001 г.)
- страхование имущества юридических лиц, за исключением транспортных средств и сельскохозяйственного страхования (опыт работы с 2004 г.)
- страхование имущества граждан, за исключением транспортных средств (опыт работы с 1999 г.)
- страхование гражданской ответственности владельцев автотранспортных средств (опыт работы с 1999 г.)
- страхование гражданской ответственности владельцев средств воздушного транспорта (опыт работы с 1999 г.)
- гражданской ответственности владельцев средств железнодорожного транспорта (опыт работы с 2004 г.)
- страхование гражданской ответственности организаций, эксплуатирующих опасные объекты (опыт работы с 1999 г.)
- страхование гражданской ответственности за причинение вреда вследствие недостатков товаров, работ, услуг (опыт работы с 2002 г.)
- страхование гражданской ответственности за причинение вреда третьим лицам (опыт работы с 1999 г.)
- страхование гражданской ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по договору (опыт работы с 2004 г.)
- страхование предпринимательских рисков (опыт работы с 1999 г.)
- страхование финансовых рисков (опыт работы с 2001 г.)
- обязательное страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств (опыт работы с 2003 ООО «НСГ – «РОСЭНЕРГО» имеет лицензии на осуществление страховой деятельности, выданные Банком России 23.10.2015:

1. ОС №3295-03 – обязательное страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств;

2. ОС №3295-02 – обязательное государственное страхование жизни и здоровья военнослужащих, граждан, призванных на военные сборы, лиц рядового и начальствующего состава органов внутренних дел Российской Федерации, Государственной противопожарной службы, органов по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ, сотрудников учреждений и органов уголовно-исполнительной системы;

3. СИ №3295 – добровольное имущественное страхование;

4. СЛ №3295 – добровольное личное страхование, за исключением добровольного страхования жизни.

Участники ООО «НСГ – «РОСЭНЕРГО»:

ООО «Монтвиль» – 49,83%;

ООО «Галиоз» – 33,4%;

ООО «РЭС-трейд» – 5,483%;

Межрегиональная ассоциация экономического взаимодействия «Росэнерго-союз» – 4,881%;

ООО «ИСК «Энергия» – 3,314%;

ООО «Большая медведица» – 2,832%;

ООО «АЗИМУТ» – 0,26%;

Руководство компании: Василий Геннадьевич Марьин (генеральный директор).

Совет директоров ООО «НСГ – «РОСЭНЕРГО»: Марьин Геннадий Васильевич; Марьин Василий Геннадьевич; Менг Евгений Петрович; Марин Николай Иванович; Лондарев Олег Анатольевич;

Генеральный директор – Марьин Василий Геннадьевич.

Главный бухгалтер – Бубенцова Лариса Анатольевна.

Руководитель Челябинского филиала – Образцова Наталья Владимировна.

Политика в области качества ориентированная на удовлетворение потребителя и непрерывное улучшение продукции, процессов и менеджмента.

Миссия предприятия: Стремимся быть лидерами в создании чистых технологий настоящего и будущего.

Стратегические цели: Поощрение инициативы сотрудников, непрерывное повышение их технического и профессионального уровня через постоянное обучение.

Ценности:

1. Вовлеченность – только в условиях, когда каждый сотрудник переживает за общее дело и активно участвует в его реализации, возможно добиться высокого уровня доверия со стороны клиентов и партнеров.

2. Честность – доверие невозможно без честности. Мы должны говорить прямо и честно с любой аудиторией.

3. Ответственность – это способность открыто и честно выполнять взятые на себя обязательства. Это инструмент поддержания оказанного нам доверия.

Доверие между Компанией и Клиентом возможно только при ответственном исполнении ее главной страховой функции: оперативного и качественного урегулирования убытков.

Люди – ключевая ценность нашей Компании. Мы предоставляем сотрудникам самые широкие возможности для развития и самореализации, доверяя им наш бизнес.

Организационная структура предприятия представлена в приложение А.

На сегодняшний день организационная структура ООО «НСГ – «РОСЭНЕРГО» построена по линейно-функциональному принципу.

Линейно-функциональная структура включает в себя специализированные подразделения, которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа.

Исходя из данной организационной структуры, можно выделить ее преимущества и недостатки. Преимущества линейно-функциональной структуры ООО «НСГ – «РОСЭНЕРГО»:

- 1) четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- 2) четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в

своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;

3) ясно выраженная ответственность (начальники отделов несут ответственность за выполнение работы своего отдела);

4) быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих руководителей;

5) четкое обеспечение согласованности действий исполнителей.

Недостатки структуры:

1) малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;

2) критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные;

3) повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Недостатки этой структуры вытекают, в основном, из принципа единоличного принятия руководителем управленческих решений, так как для принятия качественных и эффективных решений от него требуется всесторонняя компетенция по всем функциям и аспектам объекта управления. В современных условиях недостатки этой структуры перевешивают ее достоинства.

2.2 Анализ кадрового состава «ООО «НСГ – «РОСЭНЕРГО»

В работе проведен анализ использования трудовых ресурсов «ООО «НСГ – «РОСЭНЕРГО» по следующим критериям:

1) обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами;

2) анализ движения персонала за 2019 – 2021 гг.;

3) качественный состав трудовых ресурсов (по полу, возрасту, образованию и продолжительности работы на предприятии).

Анализ кадров был проведен на основе источников информации, предоставленными отделом кадров «ООО «НСГ – «РОСЭНЕРГО» для

ознакомления. Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами «ООО «НСГ – «РОСЭНЕРГО» по категориям работников представлен в таблице.

В таблице 1 представлен анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами.

Таблица 1 – Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами за 2019 – 2021 гг.

Показатели	2019 г	Уд. Вес, %	2020 г	Уд. Вес, %	2021 г	Уд. Вес, %
Среднесписочная численность, чел., из них:	53	100	62	100	63	100
– страховые агенты	24	45,28	24	38,70	24	38,1
– специалисты	9	16,98	18	29,03	14	22,22
– руководители	9	16,98	10	16,12	10	15,87
– совместители	11	20,76	11	17,74	15	23,81

Из анализа структуры предприятия видно, что в анализируемом периоде резких изменений в удельном весе численности персонала по категориям работников не происходило. Однако удельный вес численности специалистов вырос с 16,98% в 2019 г. до 29,03% в 2021г., в то время как происходило сокращение удельного веса страховых агентов с 45,28% в 2019 г до 38,1,10% в 2021 г. Абсолютное изменение структуры персонала за 2019 – 2021 гг. представлено на рисунке 2.

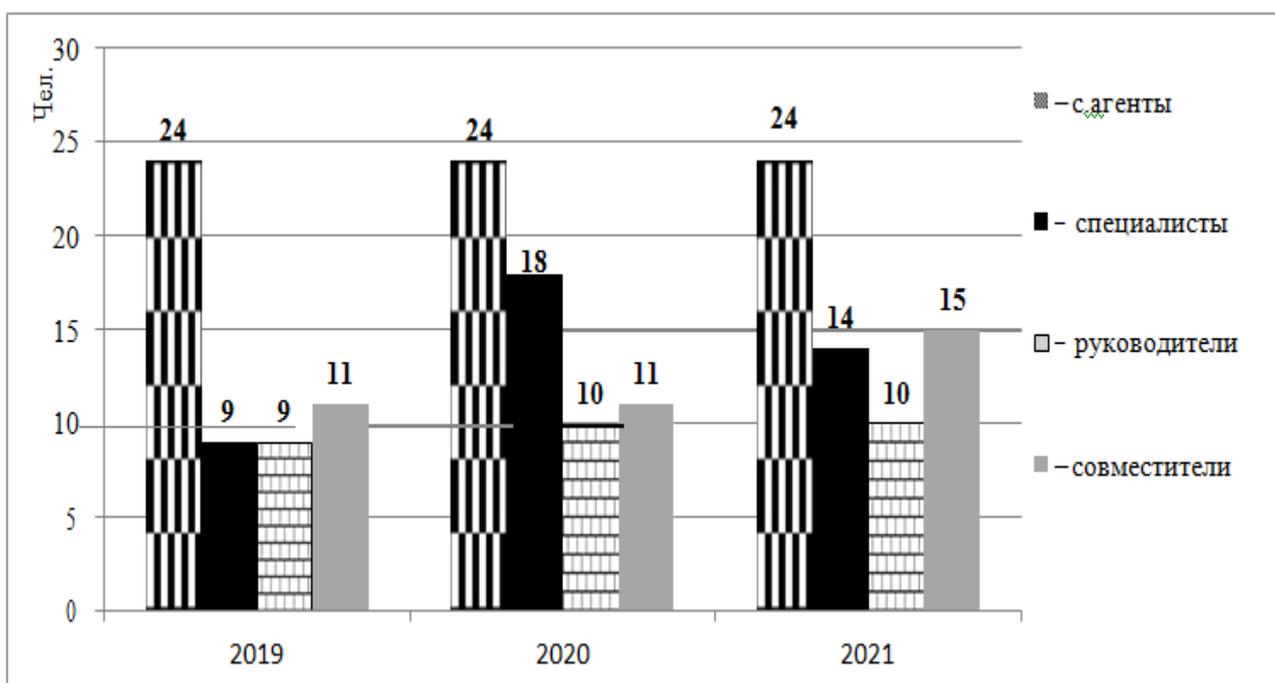


Рисунок 2 – Динамика структуры персонала по категориям за 2019 – 2021 гг.

В абсолютном выражении численность всех категорий персонала повысилась в течение периода с 53 до 63 человек (15,87%). Повышение численности персонала происходило за счет найма ремонтных и вспомогательных рабочих, атак же совместителей.

Таблица 2 – Структура персонала по возрасту, в динамике за 2019– 2021 гг.

Показатели	2019 г	2020 г	2021 г	Доля персонала, %		
				2019	2020	2021
до 30 лет	7	9	8	13,2	14,5	12,6
от 30–40 лет	10	11	16	18,9	17,7	25,4
от 40–50 лет	12	20	14	22,6	32,3	22,22
50 лет и старше	24	22	25	45,3	35,5	39,6
Среднесписочная численность, чел.	53	62	63	100	100	100

Необходимо также учесть, что численность персонала до 30 лет и от 40- 50 лет снижается в течение двух последних лет вследствие того, что с трудом можно устроиться вчерашним студентам на должности специалистов , а профессии страховых агентов не считаются престижными из-за невысокой заработной платы.

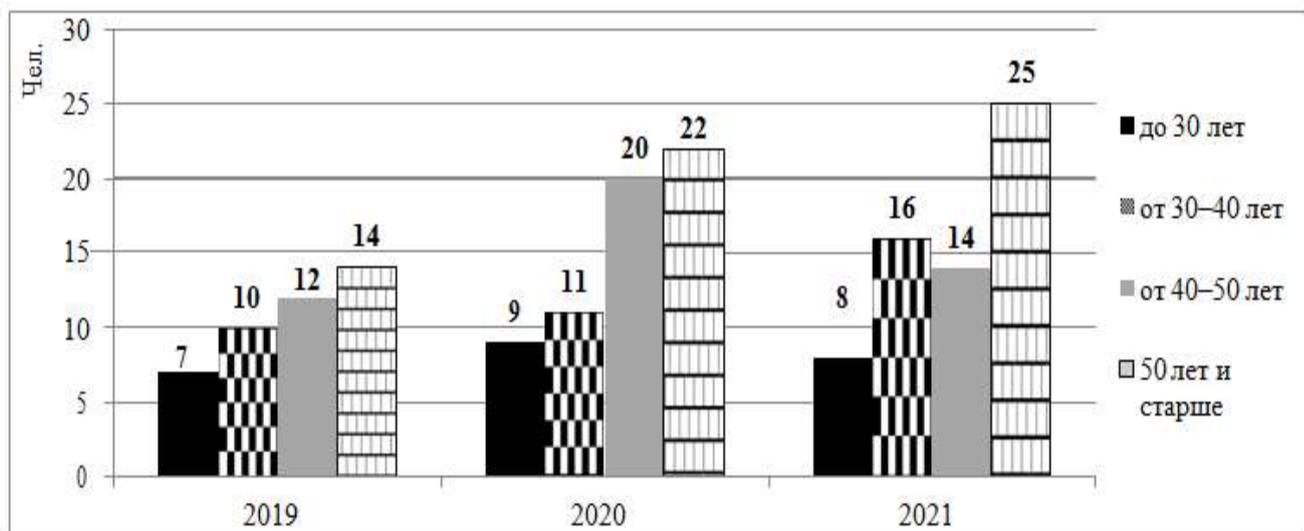


Рисунок 3 – Динамика структуры персонала по возрасту за 2019 –2021 гг.

Анализ структуры кадрового состава по полу представлен в таблице 2 и рисунке 3. Анализ показывает, что в основном на предприятии работают

женщины, что объясняется условиями работы.

Качественный анализ структуры персонала по возрасту представлен в таблице 4 и рисунке 4. В целях ведения кадровой отчетности выделяются четыре возрастных категории работников: до 30 лет, от 30-40 лет, от 40-50 лет и 50 лет и старше.

Таблица 3 – Качественный анализ структуры кадрового состава персонала

Пол	2019 г	Уд. Вес, %	2020 г	Уд. Вес, %	2021г	Уд. Вес, %
Женщины	45	84,9	57	91,9	59	93,7
Мужчины	6	15,1	8	8,1	8	6,3

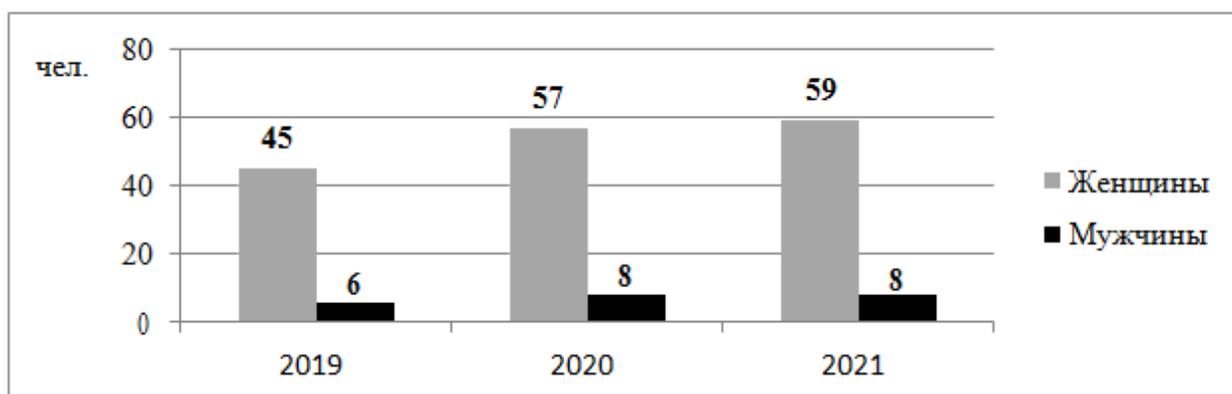


Рисунок 3 – Динамика численности работников по половому признаку за 2019 – 2021 гг.

Из таблицы 3 и рисунка 6 видно, что в 2019 г. преобладала доля работников в возрасте старше 50 лет и составляла 45,31% в общей численности персонала. В 2021 г. доля данной возрастной группы составляла 39,6%, а в 2020 г. уменьшилась до 35,5. Данная тенденция объясняется тем, что работники в этом возрасте держаться за свою работу.

Анализ структуры кадрового состава персонала по уровню образования в динамике за 2019 – 2021 гг. представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Уровень образования персонала в динамике за 2019

– 2021 гг.

Показатели	2019г		2020г		2021г	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Высшее	20	37,7	21	33,9	25	39,7
в т.ч. высшее профильное	9	16,9	10	16,14	10	15,88
Среднее и средне профессиональное	33	62,2	41	66,1	38	60,3
Среднесписочная численность, чел.	53	100	62	100	63	100

В 2021 г. уровень образования сотрудников достаточно высокий: 25 работников имеют высшее образование (что 39,7%), в том числе 10 чел. – высшее профильное образование, 38 работников имеют средне профессиональное образование. В 2019 г. 20 чел. имели высшее образование (в том числе, 10 – высшее профильное образование), 33 работников имели среднее профессиональное образование.

Динамика показателей, характеризующий уровень образования персонала за исследуемый период графически представлена на рисунке 4.

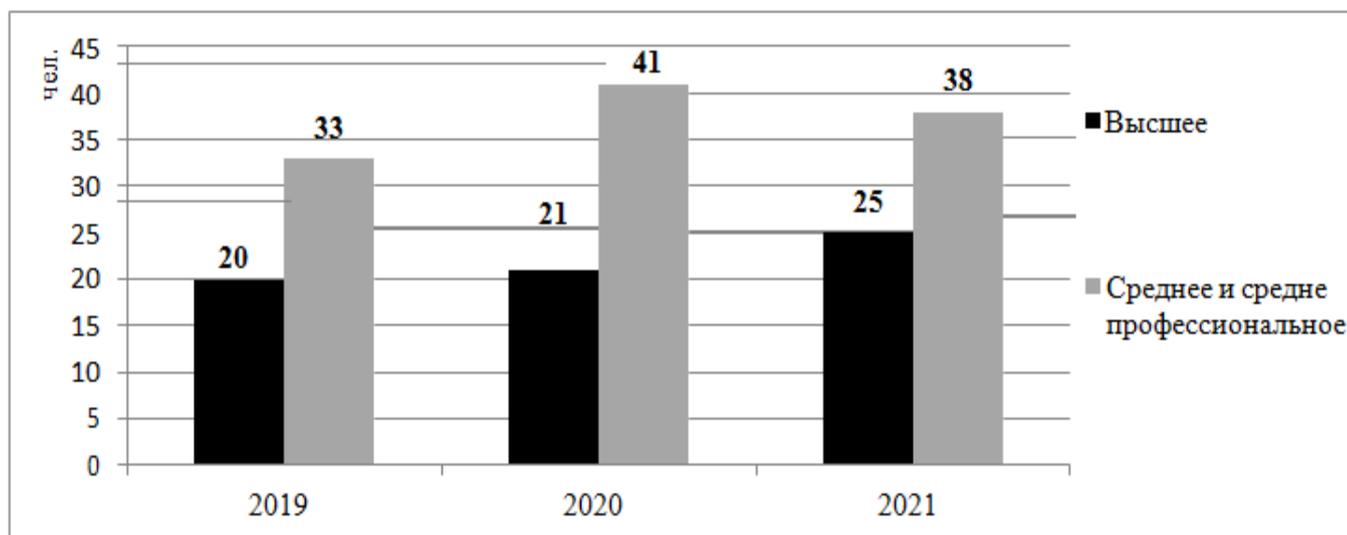


Рисунок 4 – Уровень образования персонала в динамике за 2019 – 2021 гг.

Анализ движения персонала в динамике за три года представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Движение персонала в динамике за 2019 – 2021 гг.

Показатели	2019г	2020г	2021г
Среднесписочная численность, чел.	53	62	63
Уволилось, чел.	51	47	23
Принято, чел.	33	56	35
Коэффициент оборота по приему кадров, %	62,2	90,3	55,5
Коэффициент оборота по увольнению персонала, %	96,2	75,8	36,5
Общий коэффициент оборота, %	158,4	166,1	92
Коэффициент текучести, %	96,2	75,8	36,5
Коэффициент постоянства кадров, %	43,4	59,7	31,7

В 2019 г. уволились 51 чел. Для сравнения за 2020 г. уволились 47 чел. Вновь приняты на работу в 2020 году 56 сотрудников. За 2021 г. из уволились 23 чел. Вновь приняты на работу 35 работников.

Из таблицы 6 видно, что численность уволившихся за исследуемый период изменялась в сторону снижения с 2019 г. по 2021 г. Соответственно изменялся и коэффициент текучести кадров. Численность вновь принятых на работу изменялась в сторону снижения в 2021 г. и несколько увеличилась в 2020 г.

Расчет коэффициента оборота по приему кадров за исследуемый период показывает, что в 2021 г. по сравнению с 2020 г. произошло резкое снижение коэффициента по приему до 55,5%. Вновь были приняты работники вместо уволившихся работников, а также в связи с увеличением численности согласно штатному расписанию. В 2020 г. произошло увеличение е коэффициента по приему до 90,3% (рисунок 5).

Расчет коэффициента оборота по увольнению персонала показывает, что с 2019 г. по с 2021 г. произошло снижение коэффициента по увольнению с 96,2% до 36,5%, что является о положительной тенденцией.

Коэффициент текучести кадров в течении трех анализируемых лет сни- зился с 96,2% до 36,5%. И в целом за анализируемый период данного коэффи- циент в среднем составил 69,5%, т.е. довольно высокий и указывает на необхо- димость принятия срочных мер по снижению текучести кадров.

Расчет коэффициента постоянства состава кадров показывает, что в 2021 г. по сравнению с 2020 г. произошло значительное снижение коэффициента постоянства

состава на 28%.

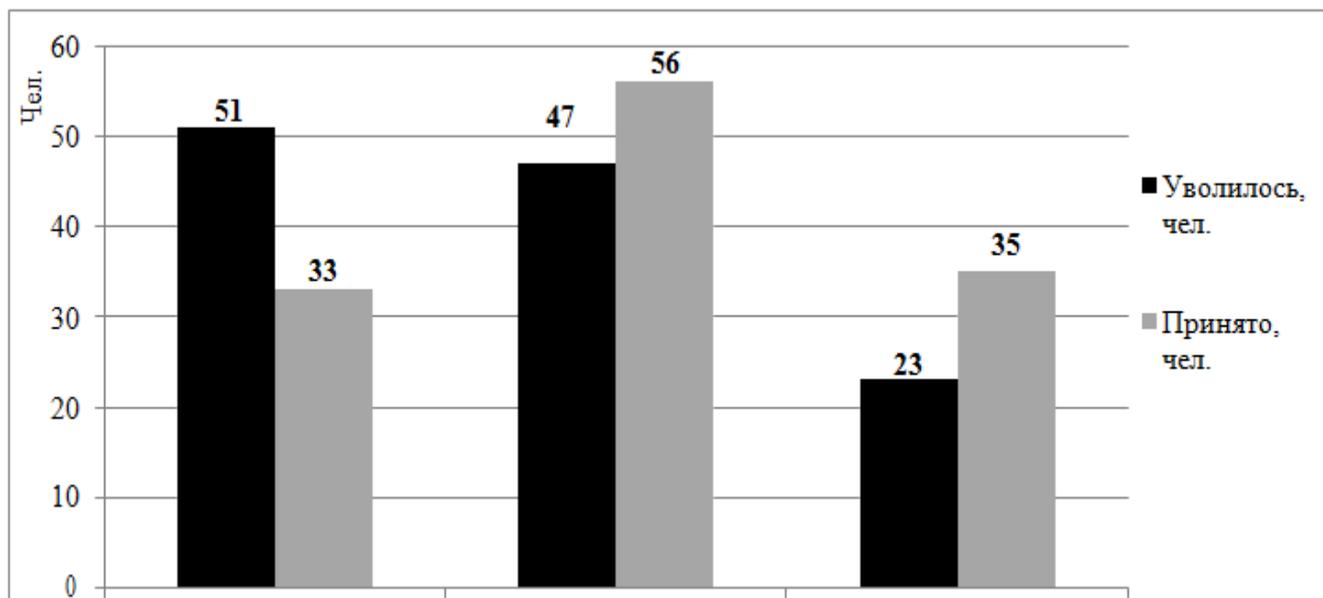


Рисунок 5 – Движение персонала в динамике за 2019 – 2021 гг.

Причины увольнения работников в 2019 – 2021 гг. представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Причины увольнения работников 2019 – 2021 гг.

Показатели	2019	2020	2021	Доля рабочих, %		
				2019	2020	2021
Всего уволившихся, в том числе по причинам:	51	47	23	100	100	100
неудовлетворенность уровнем заработной платы	17	30	16	33,3	63,8	69,6
уход на пенсию	3	2	2	5,9	4,3	8,7
по состоянию здоровья	10	3	2	19,6	6,4	8,7
другие причины (добровольно)	21	12	3	41,2	25,5	13,0

Как следует из таблицы 6, в 2019–2021 гг. основной причиной текучести кадров является неудовлетворенность уровнем заработной платы. Так, в 2019 г. из-за неудовлетворенности заработной платой уволилось 17 чел. или 33,3% от количества всех уволившихся. В 2020 г. количество неудовлетворенных работников уровнем заработной платой по сравнению с 2019 г. повысилось. По этой причине уволилось 30 чел. В течение 2021 года данная причина увольнения сотрудников снизилась, уволилось 16 человек.

Кроме того, высок процент уволившихся работников по другим причинам. Добровольно, начиная с 2019 г., уровень уволившихся снизился с 21 до 3 человек.

Основные причины увольнения сотрудников:

1. По инициативе сотрудника: найдена более оплачиваемая работа и (или) найдена работа с более комфортными условиями труда.
2. За нарушение трудовой дисциплины, были случаи с присвоением денежных средств Страхователей, не своевременной сдачей страховых премии, мошеннические действия по выплате страхового возмещения и т.п..
3. По инициативе работодателя (например, сокращение, не выполнения требования по агентскому договору и т.п.).
4. Уход на пенсию.

Учитывая все вышеперечисленные данные, а именно анализ хозяйственной деятельности, анализа кадрового состава и его стабильности (текучности) нами сформулированы следующие выводы:

Следует также отметить, что за исследуемый период произошло сокращение численности персонала возраста старше 50 лет с 24 человек в 2019 году до 25 человек в 2021 году.

Для определения величины экономического ущерба от текучести кадров при наличии данных анализируемого предприятия:

1. 25% от годового оклада (агентству).
2. Страховка 8651 руб. (в месяц) на сотрудника
3. Если увольнение по инициативе сотрудника, то 25% от годового оклада (агентству), чтобы найти замену + потерянное время (4 месяца – убытков прямых нет, но это влияет на качество и мотивацию) + время на полное вхождение в должность (примерно, 8 недель) также сложно измерить в деньгах + 3 – 6 окладов, если увольнение по инициативе работодателя:

1) в общем, прямой убыток от потери одного сотрудника примерно 25% от годового оклада (зависит от оклада);

2) не прямые убытки можно классифицировать исходя из вышеперечисленного и сильно зависит от человеческих факторов, проведем

следующие расчеты.

Определяем величину экономического ущерба от текучести кадров.

1. 25% от годового оклада (агентству).

2021 год: $21487 * 12 * 25\% = 20576$ (руб. (агентству)).

2. Страховка 8651 руб. на сотрудника.

Если увольнение по инициативе сотрудника, то 25% от годового оклада (агентству), чтобы найти замену + потерянное время (4 месяца – убытков прямых нет, но это влияет на качество и мотивацию) + время на полное вхождение в должность (примерно 8 недель) также сложно измерить в деньгах + 3-6 окладов, если увольнение по инициативе работодателя: увольнение по инициативе сотрудника 2021 год:

$$21487 * 12 * 25\% * 1 \text{ чел.} = 64461 \text{ руб.}$$

Всего величина потерь, экономического ущерба, вызванного текучестью персонала равна:

$$20576 \text{ руб.} + 8651 \text{ руб.} + 64461 \text{ руб.} = 93688 \text{ руб.}$$

Прямой убыток от потери одного сотрудника примерно 25% от годового оклада:

$$21487 * 12 * 25\% = 64461 \text{ руб.}$$

Анализ затрат на оплату труда и средней заработной платы представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика затрат на персонал за 2019 – 2021 гг.

Показатель	Значение			Темп роста, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Заработная плата основная, тыс. руб.	8358,2	7178,5	19329,7	85,88	269,27
Страховые взносы, тыс. руб.	2880,8	1827,6	5502,4	63,44	301,07
Среднесписочная численность, чел.	53	62	63	116,98	101,6

Средняя заработная плата, тыс. руб./мес.	11,242	11,503	21,487	102,32	186,79
--	--------	--------	--------	--------	--------

На рисунке 6 представлена динамика расходов на оплату труда и средней заработной платы.

Отмечается рост расходов на оплату труда на протяжении всего рассматриваемого периода. Несмотря на повышение численности персонала, увеличивается средняя заработная плата, однако в 2020 году этот рост замедляется.

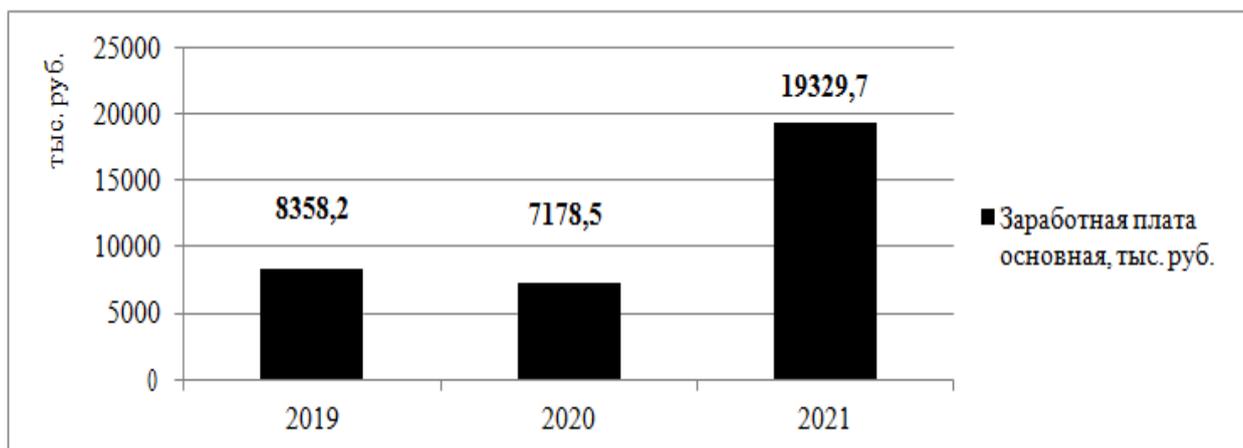


Рисунок 6 – Динамика затрат на оплату труда за 2019 – 2021 гг.

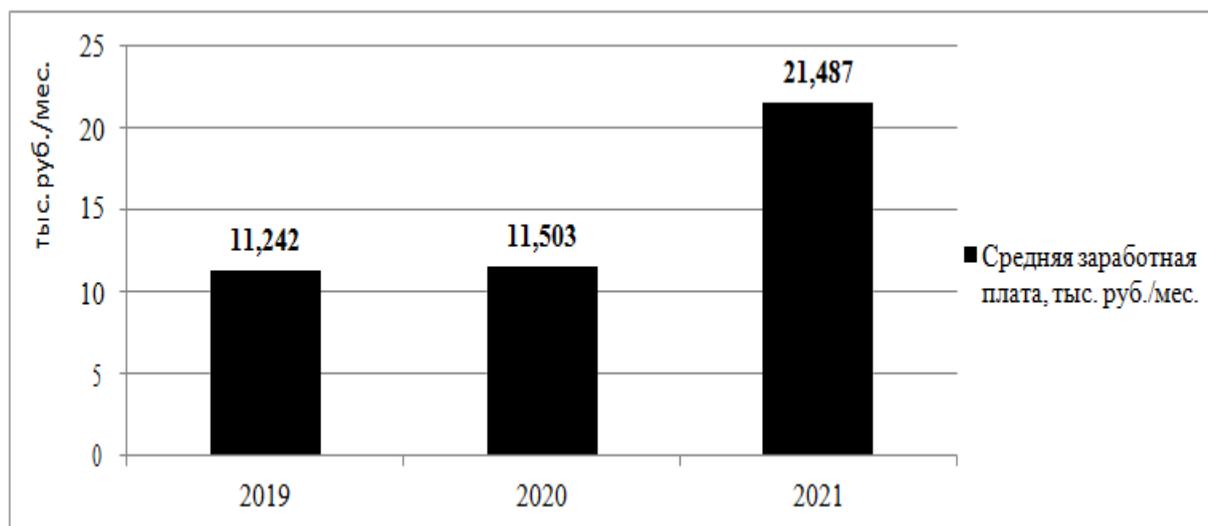


Рисунок 7 – Динамика средней заработной платы за 2019 – 2021 гг.

Итак, в 2019 г. уволились 51 чел. Для сравнения за 2020 г. уволились 47 чел. Вновь приняты на работу в 2020 году 56 сотрудников. За 2021 г. из уволились 23

чел. Вновь приняты на работу 35 работников.

Численность уволившихся за исследуемый период изменялась в сторону снижения с 2019 г. по 2021 г. Соответственно изменялся и коэффициент текучести кадров. Численность вновь принятых на работу изменялась в сторону снижения в 2021 г. и несколько увеличилась в 2020 г.

Расчет коэффициента оборота по увольнению персонала показывает, что с 2019 г. по с 2021 г. произошло снижение коэффициента по увольнению с 96,2% до 36,5%, что является положительной тенденцией.

Основной причиной текучести кадров является неудовлетворенность уровнем заработной платы. Так, в 2019 г. из-за неудовлетворенности заработной платой уволилось 17 чел. или 33,3% от количества всех уволившихся. В 2020 г. количество неудовлетворенных работников уровнем заработной платой по сравнению с 2019 г. повысилось. По этой причине уволилось 30 чел. В течение 2021 года данная причина увольнения сотрудников снизилась, уволилось 16 человек.

Расчет коэффициента текучести кадров за три анализируемых периода снизился с 96,2% до 36,5%. И в целом за анализируемый период данного коэффициент в среднем составил 69,5%, т.е. довольно высокий и указывает на необходимость принятия срочных мер по снижению текучести кадров.

Всего величина потерь, экономического ущерба, вызванного текучестью персонала равна 93688 руб. Прямой убыток от потери одного сотрудника примерно 25% от годового оклада $21487 * 12 * 25\% = 64461$ руб.

2.3 Рекомендации по устранению добровольной текучести кадров

На основании результатов проведенного анализа предлагаем внедрение централизованной системы мотивации персонала на основе системного подхода, которая будет способствовать снижению уровня текучести кадров. Данная система:

1. будет носить плановый характер;

2. будет иметь практическую направленность;
3. обусловит рост лояльности персонала;
4. повысит темпы роста производительности труда работников;
5. будет стимулировать рост инициатив;
6. повысит эффективность управления персоналом в целом;
7. оптимизирует затраты и повысит контроль эффективности управления персоналом.

Ответственные за реализацию программы – начальник отдела кадров и директор компании.

Программа включает две части: материальная и нематериальная мотивация.

Предлагается система нематериального стимулирования персонала:

1. Предоставление пособий.
2. Награды и статусные различия.
3. Психологические способы стимулирования.

Рассмотрим последовательно применение этих методов. Наименьшим мотивирующим воздействием обладают пособия, или так называемый «социальный пакет».

К пособиям относятся:

- 1) Дополнительные пособия (за неотработанное время): отпуска и каникулы; выплата при увольнении;
- 2) Выплата различных страховок от своей же компании.

Итак, на предприятии необходимо осуществлять добровольное медицинское страхование сотрудников по программе «Страхование от клещевого энцефалита и болезни Лайма» и добровольное медицинское страхование сотрудников, отработавших в компании более одного года. Сотрудничество осуществляется по месту работы.

Забота предприятия о своих сотрудниках - один из показателей высокого уровня его корпоративной культуры, являющейся основным фактором формирования имиджа организации как в глазах ее деловых партнеров, так и широкой общественности. Переоценить значение благоприятной репутации

предприятия достаточно сложно. С практической точки зрения, расходы на страхование сотрудников не только поднимут престиж предприятия в глазах собственных работников, но и помогут повысить производительность труда и уменьшить текучесть кадров.

Для предприятия наиболее оптимальной будет программа «Стационарное обслуживание» – плановая и экстренная госпитализации в многопрофильные и специализированные стационары с проведением необходимых диагностических исследований, консервативного и хирургического лечения, консультаций специалистов, медикаментозного лечения и других. Стоимость программы составляет в среднем 5200 руб. на одного сотрудника в год. Следует отметить, что дополнительно сотрудники компании пользуются и полисом обязательного медицинского страхования.

Льготные услуги:

1) персональные услуги (кредитование сотрудников, различные программы помощи служащим, помощь в аренде квартиры за счет предприятия);

2) льготы, связанные с работой (оплата транспортных расходов, услуги, связанные с питанием, оплата обучения, и пр.);

Одна из проблем предоставления пособий и льгот связана с планированием и ограничением затрат предприятия.

Другая проблема – адекватность применения пособий как стимулирующего фактора. Так, «социальный пакет» воспринимается сотрудниками как нечто само собой разумеющееся, а не как часть мотивационной политики, направленной на снижение уровня текучести кадров. Поэтому наиболее эффективным будет использование второго метода нематериальной мотивации, связанного с наградами и статусными различиями. Данный метод предполагает применение двух основных принципов:

1) Награждение всегда имеет символический смысл. Это значит, что ценность награды определяется не ее материальной стоимостью (вещи или услуги), а ее значимостью для того сотрудника, которого награждают.

2) Награда носит исключительный характер и вручается за выдающиеся

результаты работы сотрудника. То есть, вне зависимости от характера награды получить ее могут только отдельные сотрудники и только за достигнутые результаты. В противном случае этот метод теряет свою мотивирующую силу.

Виды наград:

1) Награды в материальном выражении: подарки, сувениры, ордена и медали и пр.;

1. Золотой нагрудный знак отличия предприятия.

Нагрудным знаком отличия награждаются сотрудники компании за многолетний добросовестный труд, имеющие стаж работы на данном предприятии не менее трех лет.

Награжденным выплачивается единовременное пособие в размере до одного должностного оклада, за счет средств предприятия.

2. Юбилейная медаль предприятия.

Юбилейной медалью награждаются сотрудники компании, проработавшие три года, пять лет, десять лет на данном предприятии, за конкретный вклад в развитие предприятия.

Награжденным выплачивается единовременное пособие в размере до 0,5 должностного оклада за счет средств предприятия.

3. Юбилейная грамота.

Юбилейной грамотой награждаются сотрудники компании за добросовестный труд, за достижения в повышении уровня продаж.

Награжденные поощряются денежной премией или ценным подарком стоимостью до 5000 рублей за счет средств предприятия.

4. Почетное звание «Человек Года».

Почетное звание «Человек Года» присваивается специалистам, руководителям подразделений компании, пользующимся заслуженным авторитетом в коллективе за:

1) образцовое выполнение трудовых обязанностей;

2) продолжительную и безупречную работу, способствующую процветанию предприятия;

3) конкретный вклад в продвижение продукции и другие достижения в работе.

Необходим трудовой стаж на предприятии не менее 3 лет, в особых случаях – не менее 2 лет. Почетное звание «Человек Года» присваивается по направлениям:

администрация – 1 человек

отделения – 3 человека.

Работнику, удостоенному почетного звания «Человек Года» вручается Почетная грамота и медаль установленного образца. В целях поддержания высокого статуса лауреата почетного звания «Человек Года» компания применяет по отношению к лауреатам следующие формы материального и морального стимулирования:

1) занесение фотопортрета на Доску Почета;
2) предоставление права на три дополнительных дня к очередному отпуску;
3) выплата единовременного вознаграждения в размере 100 000 (Сто тысяч) рублей.

4) предоставление льгот, услуг или привилегий: путевки на отдых, билеты на концерт, возможность использования служебного автомобиля, повышение по службе и т. д.;

В отличие от пособий, этот вид мотивирования используется только при награждении за успехи, а не предоставляется «автоматически» всемсотрудникам.

Таблица 8 – Система льгот в компании

Категории	Льготы
Средний управленческий персонал	Оплата питания (бесплатные обеды) Оплата обучения для повышения квалификации
Страховые агенты	Оплата оздоровительных мероприятий Оплата обучения для повышения квалификации

Система льгот должна меняться в соответствии с потребностями. Поэтому ежегодно следует проводить анкетирование или опрос. По результатам выявленных потребностей необходимо определить величину и набор предоставляемых услуг.

Будет оптимальным распределение льгот в соответствии с иерархической

структурой компании. Один набор льгот – для сотрудников администрации, другой для руководителей среднего звена.

5) премии за инновационную деятельность.

Премия за инновационную деятельность присваивается страховым агентам и иным сотрудникам которые разработали и внедрили инновационную технологию продаж на своем рабочем месте. Необходимый критерий при оценке технологии – эффективность и повышение уровня продаж. Экономические параметры эффективности внедрения просчитывает бухгалтерия.

Работнику выплачивается премия в размере 25 тысяч рублей единовременно.

Как видно из таблицы 8 основные затраты предприятия по косвенно-денежному стимулированию сотрудников составляют программы медицинского обслуживания и проведение корпоративных мероприятий.

Таблица 9 - Перечень мероприятий по мотивации труда персонала, в тыс. руб.

№	Статья расходов	Кол-во человек	Сумма в тыс.руб.
1	Добровольное медицинское страхование		
	- программе «Страхование от клещевого энцефалита и болезни Лайма».	30	4,5
	- программа «Стационарное обслуживание»	25	137,5
2	Оказание помощи на погребение умерших	-	70
3	Путевки в оздоровительные лагеря детям сотрудников	10	200
	материальная помощь по случаю рождения ребенка	-	40
	подарки к Новому году детям сотрудников	18	18
4	Проведение корпоративных мероприятий (праздников)	5	250
	Всего по смете:		720

Таблица 10 - Эффективность мероприятий по мотивации труда персонала

Мероприятие	Эффект
Добровольное страхование	Снижение уровня заболеваемости, повышение производительности труда
Разовая материальная помощь	Лояльность к компании
Проведение массовых праздников, подарки к Новому году	Формирование положительного имиджа компании

Вывод по 2 главе

Предложенные мероприятия позволят предприятию повысить уровень приверженности сотрудников к предприятию, снизить текучесть персонала и повысить уровень социальной защищенности сотрудников.

Для работников, которые работают по агентскому договору тоже есть преимущества:

-«Белый доход»: зарплата на банковскую карту с отчислениями в Пенсионный фонд и налоговые органы. Окладная часть не предусмотрена, агент получает % от каждой сделки. Предусмотрена дополнительная мотивация.

-Свободный график работы.

-Самостоятельно определяет время и объем работы.

-Быстрая выплата комиссионного вознаграждения, возможность удержания.

-Выплата КВ агентам ФЛ два раза в неделю.

-Агенты ИП и ЮЛ имеют возможность работать с удержанием КВ (перечислять полученную премию сразу за вычетом своего вознаграждения)

-Быстрое заключение агентских договоров, удобный документооборот по ЭЦП.

-Минимум действий со стороны агента для заключение АД.

-Подписание отчетов агентов, актов выполненных работ с помощью электронной цифровой подписи (ЭЦП): ускорение документооборота, снижение временных и трудовых затрат, ускорение выплаты КВ.

Важно: Компания оказывает полную поддержку по оформлению ЭЦП агентом.

-Конкурентные тарифы и дополнительные скидки.

-Тарифы Компании в рынке или ниже рынка.

-Скидки за безубыточность, хороший портфель, хорошую историю клиента, переход из другой страховой компании, кросс-продажи и т.д.

-Высокая комиссия для агентов.

-Ставки КВ по страховым продуктам ООО СК «Росэнерго» всегда в рынке или выше рынка.

-Мотивационные конкурсы.

-Регулярное проведение мотивационных конкурсов для агентов с большими призовыми фондами.

-Ежеквартальные бонусы для агентов.

-Ежеквартальная выплата премии в размере от 1% до 5% от фактического объема поступившей премии за отчетный квартал при выполнении плана. Размер бонуса зависит от объема поступлений за квартал и от доли рентабельных видов в портфеле агента.

-Годовой бонус

ООО «НСГ-«Росэнерго» в конце года подводит результаты сотрудников, согласно финансовым результатам за весь год.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Текучестью кадров – это совокупность увольнений работников по собственному желанию, а также за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины. Последствия текучести зависят не только от ее количественного размера, но и от качественного состава уволившихся (уволенных) сотрудников организации. Это дает возможность утверждать, что целесообразное использование на практике таких понятий и характеристик, как количественная норма текучести и качественный состав текучести, могут быть применены для оценки ситуации в конкретной организации с текучестью персонала. Проводя такого рода оценку, необходимо понимать, что полное отсутствие текучести – это отклонение и признак нездоровой атмосферы в организации.

Текучесть, которая близка к нулю, совсем не говорит об эффективности организации, также эта картина может характеризовать ситуацию застоя. С иной стороны, излишняя текучесть является еще более негативная ситуация, чем ее отсутствие.

При анализе состояния дел с текучестью персонала применительно к конкретной организации необходимо учитывать, как специфику ее бизнеса и сложившиеся на рынке значения нормы текучести. Так и обращать внимание на реализуемую стратегию развития организации.

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. Исходя из этого, ядро концепции снижения текучести персонала составляет не только обеспечение повышения эффективности деятельности организации в целом, но и повсеместное развитие ее

кадрового потенциала, обращая внимание на изменения внешней среды.

Также в ходе исследования был проведен анализ хозяйственной деятельности ООО «НСГ-«Росэнерго», внешней и внутренней среды и кадровой структуры предприятия и выявлено, что в организации наблюдается снижение объема продаж. Было выявлено, что на организация достаточно высокий уровень текучести кадров в силу того, что работники не довольны заработной платой и условиями труда, которая, в свою очередь, ниже среднего уровня по городу Магнитогорск. Таким образом, низкая материальная мотивация работников, а работников основного производства, выражается в низком фактическом выполнении планов продаж.

В 2019 г. уволились 51 чел. Для сравнения за 2020 г. уволились 47 чел. Вновь приняты на работу в 2020 году 56 сотрудников. За 2021 г. уволились 23 чел. Вновь приняты на работу в 35 работников.

Численность уволившихся за исследуемый период изменялась в сторону снижения с 2019 г. по 2021 г. Соответственно изменялся и коэффициент текучести кадров. Численность вновь принятых на работу изменялась в сторону снижения в 2021 г. и несколько увеличилась в 2020 г.

Расчет коэффициента оборота по увольнению персонала предприятия показывает, что с 2019 г. по с 2021 г. произошло снижение коэффициента по увольнению с 96,2% до 36,5%, что является положительной тенденцией.

Основной причиной текучести кадров является неудовлетворенность уровнем заработной платы. Так, в 2019 г. из-за неудовлетворенности заработной платой уволилось 17 чел. или 33,3% от количества всех уволившихся. В 2020 г. количество неудовлетворенных работников уровнем заработной платой по сравнению с 2019 г. повысилось. По этой причине уволилось 30 чел. В течение 2021 года данная причина увольнения сотрудников снизилась, уволилось 16 человек.

Расчет коэффициента текучести кадров за три анализируемых периода снизился с 96,2% до 36,5%. И в целом за анализируемый период данного коэффициент в среднем составил 69,5%, т.е. довольно высокий и указывает на

необходимость принятия срочных мер по снижению текучести кадров.

Всего величина потерь, экономического ущерба, вызванного текучестью персонала равна 93688 руб. Прямой убыток от потери одного сотрудника примерно 25% от годового оклада $21487 * 12 * 25\% = 64461$ руб.

С целью выявления причин недовольства, как возможного их влияние на текучесть кадров и принятия в дальнейшем необходимых мер было проведено анкетирование сотрудников. 80% опрошенных считают возможным повышение эффективности труда за счет соответствующего увеличения заработной платы и изменений в сфере стимулирования персонала.

Мною были разработаны направления совершенствования мотивации персонала. «Социальный пакет» воспринимается сотрудниками не как часть мотивационной политики, направленной на повышение эффективности работы сотрудников. Поэтому наиболее эффективным будет использование метода нематериальной мотивации, связанного с наградами и статусными различиями. Виды наград: золотой нагрудный знак, юбилейная медаль, юбилейная грамота, почетное звание «Человек Года». В рамках добровольного медицинского страхования сотрудников предложена программа «Стационарное обслуживание» - плановая и экстренная госпитализации в многопрофильные и специализированные стационары с проведением необходимых диагностических исследований, консервативного и хирургического лечения, консультаций специалистов, медикаментозного лечения и других. Стоимость программы составляет в среднем 5500 руб. на одного сотрудника в год. Следует отметить, что дополнительно сотрудники компании пользуются и полисом обязательного медицинского страхования.

Также необходима премия за инновационную деятельность страховым агентам и специалистам, которые разработали и внедрили инновационную технологию продаж на своем рабочем месте.

Предложенные мероприятия позволят предприятию повысить уровень

приверженности сотрудников к предприятию, снизить текучесть персонала и повысить уровень социальной защищенности сотрудников.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авчиренко Л. К. Управление персоналом организации.– Новосибирск: НГАЭиУ, 2015. – 482 с.
2. Анисимов В.М.Энциклопедический словарь работника кадровой службы / под ред. В. М. Анисимова. - М.: Инфра-М, 2012. –327 с.
3. Ахмедова М.Р., Комарова Е. Система мотивации персонала на предприятиях оптово-розничной сети как рычаг управления // Иннов: электронный научный журнал. - 2016. - № 3 (28). - С. 3-5.
4. Бойкова М.А. Система обучения персонала как инструмент снижения текучести кадров // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. – М., 2017. - С. 67-73.
5. Булгакова Е.Н., Севостьянов Д.А. Понятие и сущность текучести кадров // Социально-экономические проблемы совершенствования управленческой деятельности: теория и опыт.- Новосибирск, 2017. - С. 33-35.
6. Вазирова Г.Р. Причины текучести кадров и их решение // Сборники конференций НИЦ Социосфера. - 2015. - № 3.- С. 7-8.
7. Гагаринская Г.П., Шмидт А.В., Гагаринский А.В. Проблемы формирования процесса отбора, подбора и найма сотрудников для регулирования текучести кадров организации // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 8-1 (85-1). - С. 505-510.
8. Григорьева И.С. Мотивация персонала в различных сферах бизнеса // Мотивация и оплата труда. - 2017. - № 3.- С. 162-172.
9. Гусева А.В. Изучение основных причин текучести кадров в коммерческих организациях и методы предотвращения текучести кадров // Молодой ученый.- 2017.- № 15 (149). - С. 360-366.
10. Евсеенко В.А., Фурсов А.Л. Совершенствование системы мотивации торгового персонала в крупной розничной сети// Парадигма. - 2016. - № 2. - С. 402-405.

11. Ивашко А.С., Кочеткова Р.М. Анализ проблемы текучести кадров в торговом предприятии// Актуальные проблемы социально-гуманитарных наук/ Под общей редакцией Е.П. Ткачевой. – М., 2017. - С. 57-59.
12. Ивашко А.С., Кочеткова Р.М. Проблемы текучести кадров // Вестник Ульяновского государственного технического университета. - 2017. - № 4 (80). - С. 58-59.
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом: энциклопедический словарь. – М.:ИНФРА-М, 2016. –378 с.
14. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. – М.: Экзамен, 2016.- 416 с.
15. Киселёва Ю.О. Текучесть кадров как угроза экономической безопасности предпринимательской деятельности // Наука в современном обществе: закономерности и тенденции развития. – СПб., 2017. - С. 127-130.
16. Ключикова И.Г., Шуракова О.И. Текучесть кадров и способы ее регулирования // Современные научные исследования: теория и практика / под общей редакцией А.И. Вострецова. – Саратов, 2017. - С. 233-238.
17. Кондакова А. А. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий // Концепт. -2017. - № 1. - С. 30–35.
18. Кондакова А.А. Формирование процесса управления текучестью кадров на предприятии // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – М., 2017. - С. 113-116.
19. Кривоносова Т.С. Текучесть кадров в торговой отрасли // Проблемы и перспективы развития отрасли торговли в реализации непрямого государственного управления. – М., 2016. - С. 130-132.
20. Кузьмин А.А. Управление конфликтами в организации как профилактика текучести кадров// Инновационные технологии в управлении, экономике и культуре. – М., 2017. - С. 92-96.
21. Леванова Е.А., Пушкарева Т.В., Баскакова Я.А., Чернова Е.И. Роль информационной среды в формировании кадрового резерва

организации с высоким уровнем текучести кадров // Право и образование.- 2018. - № 3. - С. 114-120.

22. Левина Е.В., Кожокарь К.М., Степнова Е.А. Проблема текучести кадров среди молодых сотрудников в торговых сетях // Человек и общество.- 2017. - № 1 (2). - С. 45-51.

23. Лицарева Е.Ю. Управление персоналом. - Томск: Издательство ТПУ, 2002. - 345 с.

24. Мухаметлатыпов Ф.У., Гиндуллина Г.И. Текучесть кадров: понятие, причины, задачи, мероприятия по снижению текучести кадров // Актуальные проблемы экономического развития / отв. ред. Сукиасян А.А. – Уфа, 2014.- С. 64-65.

25. Мухаметшина Д.З. Текучесть кадров // Политика, экономика и социальная сфера: проблемы взаимодействия / Под общ. ред. С.С. Чернова. – М., 2017. - С. 76-80.

26. Нечаева В.В., Ленская И.Ю. Основные причины текучести кадров и мероприятия по стабилизации персонала в организации // Знание.- 2018. - № 1-2 (53). - С. 14-19.

27. Никифорова Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании // Кадровое дело. - 2016. - № 2. – С. 35-38.

28. Никоненко А.Н. Обоснование мероприятия по снижению текучести кадров // От синергии знаний к синергии бизнеса.- М., 2017.- С. 356-360.

29. Нуркен М.К. Управление процессом текучести кадров в организации // Вестник магистратуры. - 2016. - № 6-4 (57). - С. 179-183.

30. Огай В.О., Феценко Е.А. Мотивация персонала в условиях кризиса // Новое поколение. - 2017.- № 11 (1). - С. 99-104.

31. Огородникова С.И. Проблема текучести кадров и ее профилактика // Социокультурные процессы в условиях глобализации: вызовы современности. – М., 2017. - С. 248-253.

32. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход. – М.: Изд-во «Альфа- Пресс», 2011.– 752 с.
33. Олишевский С.Е., Тимофеева М.А. Текучесть кадров: психологические аспекты // Управление персоналом. –2016. – № 7. –С. 28–39.
34. Основы управления персоналом / под ред. Генкина Б.М. - М.: Высшая школа, 2016. – 431 с.
35. Ребцовский В.О. 25 идей руководителю на замену «печенькам» // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты. – Курск, 2017. - С. 194-198.
36. Ремизова Д.Ю. Особенности нематериальной мотивации персонала // Современные научные исследования и инновации. - 2017. - № 11 (79).- С. 42.
37. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.- 399 с.
38. Саенко И.И., Тулаева В.Э. Причины текучести кадров и способы ее предотвращения // Инновационное развитие современной науки: проблемы, закономерности, перспективы. – М., 2017.- С. 144-146.
39. Салазкина Л.П. Теоретические основы управления социально-культурной сферой. – Кемерово: КемГУКИ, 2015. –195 с.
40. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Р-на-Д.: Феникс, 2015. – 480 с.
41. Седых Ю.А., Косолапова А.В., Бабунашвили А.Г. Вовлеченность и удержание персонала как фактор снижения текучести кадров // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации. – М., 2017. - С. 194-196.
42. Сидорович С.В., Подсумкова Л.А. Показатель текучести кадров как фактор эффективности работы персонала // Социально-экономические проблемы труда в современных условиях. – М., 2016. - С. 50-53.

43. Смирнова А.В., Коротина Е.В., Кочеткова Р.М. Текучесть кадров как следствие ошибок в процессе адаптации персонала //Актуальные проблемы социально-гуманитарных наук / Под общей редакцией Е.П. Ткачевой. – М., 2017. - С. 114-117.

44. Сорвина О.В., Сорвина А.С. Материальная немонетарная система вознаграждения как способ снижения текучести кадров в условиях нестабильного рынка труда // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. - 2017. - № 3-1. - С. 196-201.

45. Сумина Е.С. Мотивация работников как средство обеспечения инвестиционной привлекательности торговли // Финансово-экономическое и информационное обеспечение инновационного развития региона. – Симферополь, 2018. - С. 372-376.

46. Терегулова Н.Ф. Проблема текучести кадров и пути ее снижения // Приоритетные модели общественного развития в эпоху модернизации: экономические, социальные, философские, политические, правовые аспекты. – М., 2016. - С. 73-76.

47. Терегулова Н.Ф. Факторы стабилизации деятельности компании механизмами управления текучестью кадрами: автореферат дис. кандидата экономических наук. – М., 2015. – 32 с.

48. Тимченко Д.А., Белановский Р.М. Основные этапы управления текучестью кадрами // Трансформация научной мысли в XXI веке. – М., 2017. - С. 264- 268.

49. Толмачева Л.И., Зацарная О.Г. Подходы к анализу и решению проблемы текучести кадров// современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. – М., 2017. - С. 46-49.

50. Фоменко Д.С. Методические подходы к управлению текучестью кадров // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы.- Самара, 2017. - С. 318-324.

51. Хамидуллина А.М., Розанова Ж.Б. Оценка способов материальной и нематериальной мотивации на предприятии // Актуальные направления научных исследований: теория и практика. – М., 2018. - С. 198-201.
52. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. - М.: Юнити-Дана, 2017.- 446 с.
53. Чаусова Л.А., Овчаренко Я.Э., Волкова Л.В. Текучесть персонала и ее экономическая оценка // Экономика и предпринимательство. - 2017.- № 2- 2 (79-2). - С. 637-641.
54. Шарапова М.С., Калошина Т.Ю. Текучесть кадров: суть проблемы, инструменты для решения // Современный взгляд на будущее управленческой науки. – Новосибирск, 2017.- С. 129-131.
55. Шилинские И.А. Совершенствование управления текучестью персонала
// Вестник Новгородского филиала РАНХиГС.- 2017. - Т. 6. - № 1-1 (7).- С. 119-125.
56. Шкиранко О.И. Внутренняя клиентоориентированность организаций в условиях высокой текучести кадров // Социально-экономические, гуманитарные науки и юриспруденция: вопросы теории и практики. – М., 2017. - С. 51-58.
57. Шлендер П.Э. Управление персоналом. – М.: Юнити Дана, 2012. – 320 с.
58. Беннетт Р. Коэффициенты расчета текучести кадров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:<http://www.elitarium.ru/tekuchest-kadrov-kojefficient-uvolnenie-zatraty-stoimost-analiz-personal/>
59. Скавитин А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/personal/2.htm>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

