



## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>4</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ОРГАНИЗАЦИИ ПОСРЕДСТВОМ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА.....</b>	<b>7</b>
1.1 Текучесть персонала: понятие и сущность.....	7
1.2 Теории управления текучестью персонала в организации.....	14
1.3 Способы управления текучестью персонала в организации.....	20
Выводы по первой главе.....	25
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ООО «ДОЛЕРИТ» ПОСРЕДСТВОМ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА.....</b>	<b>27</b>
2.1 Анализ системы управления персоналом и определение уровня текучестьи персонала в ООО «Долерит».....	27
2.2 Разработка рекомендаций по управлению текучестью персонала в ООО «Долерит» и оценка эффектов от их внедрения в контексте минимизации экономических потерь.....	35
Выводы по второй главе.....	46
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>49</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>52</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Процесс управления текучестью персонала критически важен для современных организаций из-за его прямого влияния на экономическую эффективность. Исследователи активно изучают вопросы анализа различных аспектов данного процесса, включая удержание сотрудников, причины ухода и методы управления, направленные на сокращение текучести (Д. Аллен, Е. Антонакопулу, Т. Бауэр, Н.И. Иванова, А.Я. Кибанов, Дж. Хаускнехт, А.В. Чернышев и др.).

Социальная и экономическая значимость управления текучестью персонала как фактора минимизации экономических потерь организации не вызывает сомнений. Высокая текучесть связана с дополнительными расходами на найм и обучение новых сотрудников, а также с потерей опыта и производительности. Исследования демонстрируют, что средняя стоимость замены сотрудника в российской компании может составлять от 20 % до 30 % его годового заработка [27], что серьезно влияет на финансовое положение организации. Кроме того, высокая текучесть может отрицательно сказываться на стабильности коллектива, моральном духе и сохранении корпоративных знаний.

Актуальность данного исследования на научно-теоретическом уровне обусловлена поиском факторов, влияющих на решение сотрудников покинуть организацию, таких как уровень заработной платы, перспективы развития и внутрикорпоративные конфликты. Также рассматриваются стратегии удержания, включая улучшение рабочих условий, программы мотивации и карьерный рост.

Несмотря на усилия отечественных и зарубежных специалистов в данной области, сегодня складывается **противоречие** между необходимостью повышения стабильности и продуктивности организаций и сложностью измерения факторов, влияющих на принятие сотрудником решения об уходе из организации.

Кроме того, причины текучести персонала могут значительно различаться в зависимости от типа организации, отрасли и индивидуальных предпочтений сотрудников, что усложняет разработку универсальных стратегий. Оценка эффективности стратегий управления текучестью персонала требует долгосрочного наблюдения и анализа мотивации.

Выявленная социально-экономическая значимость и наличие противоречия обуславливают **проблему исследования**, которая заключается в выявлении и разработке эффективных способов управления текучестью персонала с целью минимизации экономических потерь организаций.

Актуальность выявленной проблемы определили выбор **темы исследования**: «Управление текучестью персонала как фактор минимизации экономических потерь организации».

В настоящее исследование было введено ограничение: в качестве примера организации рассматривается деятельность общества с ограниченной ответственностью «Долерит» (далее – ООО «Долерит»).

**Объект исследования**: текучесть персонала в организации.

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

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

**Задачи исследования**:

1. Раскрыть сущность и конкретизировать понятие «текучесть персонала».
2. Выявить основные теории управления текучестью персонала в организации.
3. Рассмотреть существующие в теории менеджмента способы управления текучестью персонала в организации.
4. Провести анализ системы управления персоналом и определить уровень текучести персонала в ООО «Долерит».

5. Разработать рекомендации по управлению текучестью персонала в ООО «Долерит» и оценить эффект от их внедрения в контексте минимизации экономических потерь.

**Теоретико-методологическая основа исследования:**

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

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

– способы управления текучестью персоналом с целью минимизации экономических потерь (А.А. Абраменко, Е.Р. Грязнова, К.Х. Зорина, Т.Н. Иванова, Ю.П. Литвин, И.Ф. Симонова, А.А. Собянина, Т. В. Целютина, Р. Ялюшева и др.).

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

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

**База исследования:** исследование проводилось в течение 2023–2024 гг. на базе ООО «Долерит», расположенного по адресу: Челябинская область, Кунашакский район, деревня Канзафарова, тер. Щебеночный карьер, д. 1, офис 4.

**Объем и структура работы.** Работа включает в себя основные разделы: введение, две главы (теоретическую и практическую) с выводами по ним, заключение, список использованных источников (всего 51 источник). Работа изложена на 56 страницах. Текст иллюстрирован 4 рисунками и 6 таблицами, содержит 4 формулы.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ОРГАНИЗАЦИИ ПОСРЕДСТВОМ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Текучесть персонала: понятие и сущность

Изучение концепции текучесть персонала представляет собой существенную тему в области управления человеческими ресурсами и организационной психологии. Этот термин отражает уровень перемещения сотрудников внутри организации, имея серьезные социальные и экономические последствия для компаний.

Актуальность этой темы проявляется в условиях быстро меняющихся рынков труда, глобализации, растущей конкуренции и развивающихся технологий. Организации сталкиваются с вызовом привлечения и удержания квалифицированных сотрудников. Высокий уровень текучесть часто свидетельствует о проблемах в организации, таких как неудовлетворенность сотрудников условиями работы или проблемы в корпоративной культуре.

Понятийно-терминологический анализ понятия «лидерство» предполагает детальное исследование основных подходов к данному речевому конструкту в контексте теории управления и экономики в целом.

Сегодня существует огромное количество авторских подходов к определению понятия «текучесть персонала». Рассмотрим некоторые из них (таблица 1).

Таблица 1 – Ретроспективный анализ подходов к понятию текучесть персонала

Автор	Год	Предлагаемое содержание понятия
Ф. Райт	1836	Статистическая мера, описывающая процентное соотношение сотрудников, покидающих организацию за определенный период времени [34].

Продолжение таблицы 1

У.Х. Мобли	1977	Покидание организации сотрудниками и замещение их другими [26].
А.Я. Кибанов	1998	Движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т. д.) и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т. д.) [18].
Л.П. Салазкина	2008	Движение кадров на производстве, которое обусловлено неудовлетворенностью работников какими-либо аспектами производственной ситуации или неудовлетворенностью администрации предприятия производственным поведением работника [37].
А. Грант	2019	Процесс ухода сотрудников из организации, обусловленный различными факторами, такими как: уровень удовлетворенности работой, мотивация, возможности профессионального и личностного развития, организационная культура и другие [9].

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

Научно-теоретическая значимость исследований текучести персонала заключается в их вкладе в развитие теорий управления человеческими ресурсами. Эта тема помогает понять, какие факторы влияют на удержание сотрудников, и какие стратегии могут быть эффективны в уменьшении текучести. Научные исследования в этой области позволяют выявить корреляции между текучестью и такими факторами, как качество лидерства, уровень удовлетворенности работой и корпоративная культура.

Ретроспективный анализ подходов к текучести персонала позволяет лучше понять эволюцию восприятия сущности этого явления в разные временные периоды.

В начале XX века (до 1950-х годов) текучесть персонала рассматривалась с количественной точки зрения, акцент был на измерении количества уходящих сотрудников через процентное соотношение. Этот классический подход интерпретировал текучесть как статистическую меру эффективности управления человеческими ресурсами.

Социальный реформатор из США Френсиса Райт, как яркий представитель классического подхода к исследованию текучести персонала, определяла это явление как статистическую меру, отражающую процентное соотношение сотрудников, покидающих организацию за определенный период. Для нее текучесть персонала являлась количественным показателем, позволяющим оценить стабильность рабочей силы [34].

Основные черты понимания сущности текучести персонала в начале XX века включают:

1. Количественный подход: текучесть персонала измерялась через процентное соотношение количества ушедших сотрудников к общему числу сотрудников в организации за определенный период. Это позволяло оценить динамику изменения состава персонала и его стабильность.

2. Статистическая метрика: текучесть персонала была скорее статистическим показателем эффективности управления человеческими ресурсами, чем сложным психологическим или социологическим явлением. Он считал, что высокая текучесть может указывать на проблемы в организации или неэффективное управление персоналом.

3. Предполагалось, что высокий уровень текучести может свидетельствовать о неудовлетворенности сотрудников условиями работы, проблемах с мотивацией или других факторах, требующих анализа и корректировки руководством.

Исследования и работы по текучести персонала в начале XX века помогли установить базовую концепцию текучести персонала как важного показателя эффективности управления человеческими ресурсами. Данный подход сосредоточил внимание на количественных аспектах этого явления,

став отправной точкой для более глубоких исследований в последующие десятилетия.

В 1960-е – 1970-е годы начал развиваться психологический подход к пониманию текучести персонала. Исследователи обратили внимание на мотивацию, удовлетворенность работой и другие факторы, влияющие на решение сотрудников остаться или уйти из организации [26].

Основные черты этого подхода:

1. Исследователи анализировали различные типы мотивации, включая внутреннюю (связанную с удовлетворением от работы) и внешнюю (связанную с внешними стимулами, такими как зарплата или статус), чтобы понять, какие факторы влияют на решение сотрудников остаться или уйти.

2. Внимание уделялось уровню удовлетворённости сотрудников своей работой. Аспекты работы, такие как интересные задачи, возможности для профессионального роста и поддержка со стороны коллег, рассматривались исследователями как факторы, влияющие на уровень удовлетворённости и мотивации.

3. В рамках психологического подхода изучалась роль личностных особенностей сотрудников в принятии решения об уходе. Исследователи анализировали такие черты личности, как уровень экстраверсии, склонность к риску и стрессоустойчивость, чтобы понять, как они влияют на решение сотрудников остаться или уйти из организации.

4. Теории удержания: в этот период развивались теории и практики удержания персонала. Исследователи и практики разрабатывали стратегии, направленные на создание условий работы, которые стимулировали высокий уровень мотивации и удовлетворённости сотрудников, что в конечном итоге способствовало снижению текучести персонала.

Основные черты психологического подхода к сущности текучести персонала подчеркивают важность внутренних мотивационных и психологических факторов в принятии сотрудниками решения об уходе из организации.

Системный подход (1980-е годы – настоящее время) привнес понимание текучести как результата взаимодействия различных факторов: организационных, экономических, социальных и психологических. Этот подход подчеркивает сложность проблемы и необходимость системного анализа для полного понимания процессов, лежащих в основе текучести персонала [9].

В период системного подхода к анализу сущности текучести персонала, выделяются следующие характеристики:

1. Основной акцент придается взаимодействию различных факторов в организации и их воздействию на решения сотрудников о сохранении на рабочем месте или уходе. Исследователи рассматривают текучесть как результат сложных взаимосвязей, включая организационную культуру, возможности профессионального роста, уровень удовлетворенности, стиль управления и другие аспекты.

2. В рамках системного подхода используются специальные методы анализа данных для прогнозирования текучести персонала на основе разнообразных параметров и факторов. Исследователи стремятся выявить основные закономерности и тренды, что позволяет прогнозировать поведение сотрудников.

3. Особое внимание уделяется роли управления организационными изменениями в контексте текучести персонала. Исследователи анализируют, как изменения в организации, такие как реорганизация или изменения в политике управления, влияют на решения сотрудников о сохранении на рабочем месте или уходе.

Исследователи системного подхода учитывают сложные взаимосвязи между различными аспектами организации и текучестью персонала. Они стремятся изучать не только отдельные факторы, но и их влияние в контексте всей системы организации.

Эти черты подчеркивают эволюцию понимания сущности текучести персонала как сложного явления, зависящего от множества взаимосвязанных

факторов, и подчеркивают необходимость системного подхода к его анализу и управлению.

В современных исследованиях учитывается, так же, технологический подход. Развитие аналитики данных и использование машинного обучения позволяют компаниям прогнозировать риски ухода сотрудников на основе различных параметров и поведенческих данных.

Адам Грант, выдающийся организационный психолог и профессор управления, рассматривает проблему текучести персонала с учетом психологических, социальных и организационных аспектов. Он видит этот феномен как сложное явление с глубокими причинами и последствиями, фокусируясь на психологических и социальных факторах, влияющих на решение сотрудников остаться или уйти из организации, таких как уровень удовлетворенности работой, мотивация и социальные взаимосвязи с коллегами [18].

А. Грант использует комплексный подход к причинам текучести персонала, проводя анализ организационных культур, возможностей профессионального развития, баланса работы и личной жизни. Это позволяет глубже понимать факторы, влияющие на уход сотрудников из организации.

Он активно применяет современные методы анализа данных и машинного обучения для прогнозирования текучести персонала, выявляя паттерны и зависимости, которые помогают предсказывать уход сотрудников и разрабатывать меры по их удержанию.

А. Грант подчеркивает важность эмоционального и психологического благополучия сотрудников для снижения текучести. Он изучает способы создания стимулирующей и поддерживающей среды в организации, способствующей удовлетворённости и привязанности сотрудников.

Технологический подход Адама Гранта к пониманию текучести персонала намного более глубок и комплексен, чем простое измерение количества уходящих сотрудников. Он акцентирует внимание на психологических и социальных аспектах работы сотрудников и применение

современных методов анализа данных для эффективного управления этим явлением.

Таким образом, сегодняшний подход к сущности текучести персонала включает учет сложных взаимосвязей между человеческими факторами и организационной средой, что помогает разрабатывать более эффективные стратегии удержания сотрудников и управления персоналом. Результаты исследований по текучести персонала указывают на разнообразие факторов, влияющих на этот показатель, в зависимости от контекста организации. Ключевые факторы включают уровень удовлетворенности работой, перспективы карьерного роста, адаптацию новых сотрудников и уровень вознаграждения. В исследованиях также обнаруживаются противоречия, например, относительно влияния уровня оплаты труда на текучесть персонала.

Исследование текучести персонала в наши дни сталкивается с методологическими и практическими проблемами, включая определение и измерение текучести [11]. Разные организации могут использовать разные критерии для ее определения, что затрудняет сравнение результатов исследований. Установление причинно-следственных связей между факторами и текучестью персонала также затруднено из-за множества влияющих переменных.

В качестве наиболее точного определения под текучестью персонала, сегодня, мы понимаем процесс ухода сотрудников из организации, механизмы и последствия этого явления. Важно отметить, что текучесть персонала не ограничивается только физическим уходом сотрудников, но также включает анализ их намерений остаться или уйти.

В дальнейших исследованиях необходимо углубленное изучение факторов, влияющих на текучесть персонала, и разработка эффективных стратегий управления человеческими ресурсами для минимизации этого явления. Только такой подход позволит организациям успешно управлять

своим персоналом и обеспечивать стабильность и процветание на современном рынке труда.

## 1.2 Теории управления текучестью персонала в организации

Современное развитие бизнеса и управления человеческими ресурсами подчеркивает необходимость изучения теорий управления текучестью персонала. Рост экономической динамики, стремительное развитие технологий и изменения в организационных процессах усиливают потребность в эффективном управлении текучестью персонала. Эта проблематика становится ключевой для компаний, ориентированных на привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов [41].

Рассмотрим различные теории, объясняющие причины и последствия текучести персонала в организации (рисунок 1).



Рисунок 1 – Классификация теорий управления текучестью персонала

Теория ожиданий (Expectancy Theory) в психологии мотивации изучает, как люди выбирают свое поведение, опираясь на предполагаемые результаты. Виктор Врум представил эту теорию в конце 1960-х, выделив три ключевых фактора: ожидание, инструментальность и ценность [7].

Ожидание (Expectancy) отражает уверенность человека в том, что его действия приведут к желаемому результату. Если сотрудники не верят в успех своих усилий, текучесть персонала повышается.

Инструментальность (Instrumentality) подразумевает веру в то, что выполнение задачи приведет к получению желаемого вознаграждения или результата. Если возникают сомнения в связи между усилиями и результатом, текучесть персонала повышается.

Ценность (Valence) определяет привлекательность вознаграждения для человека. Если вознаграждение не ценится, текучесть персонала повышается.

Преимущества теории ожиданий включают ее основу на логике рационального выбора. Теория утверждает, что мотивация зависит от ожиданий и ценностей, что делает ее реалистичной для бизнеса. Также теория уделяет внимание индивидуальным различиям в мотивации, что помогает выявить уникальные факторы для каждого работника. Кроме того, концепции теории ожиданий могут быть применены для разработки эффективных систем управления текучестью персонала.

Недостатки теории ожиданий связаны с трудностями измерения ее компонентов, особенно в контексте различных индивидуальных ценностей и ожиданий.

Также теория ограничивает аспекты мотивации до рационального выбора, игнорируя эмоциональные и социальные факторы. Наконец, применение теории ожиданий может быть затруднено в сложных организационных ситуациях, где действуют дополнительные факторы, такие как политика организации или групповая динамика.

Теория двойного выбора (Dual Commitment Theory) в организационной поведенческой науке исследует способы, которыми сотрудники поддерживают принадлежность к нескольким группам или организациям и как это влияет на их поведение и уровень преданности. Этот концепт был разработан Джеймсом Дж. Марчем и Гербертом А. Саймоном в рамках исследований организационного поведения [23].

Преимущества теории двойного выбора включают учет многообразия принадлежностей, отражающий сложность рабочих отношений. Теория позволяет лучше понять мотивацию сотрудников и их преданность работе и организации.

Теория объясняет, как сотрудники адаптируются и управляют своими обязательствами в различных организационных средах. Однако у этой теории есть и недостатки, такие как сложность анализа причин текучести персонала из-за разнообразия принадлежностей сотрудников, требующая глубокого понимания конкретных ситуаций.

Также она может недооценивать возможные конфликты интересов, возникающие при двойной принадлежности сотрудников, и некоторые аспекты теории могут быть менее применимы в организациях с простыми или иными структурами принадлежности сотрудников.

Теория внутренней и внешней текучести персонала исследует процессы ухода сотрудников из организации и их влияние, выделяя две формы: внутреннюю и внешнюю. Внутренняя текучесть описывает переход сотрудников между должностями внутри организации, а внешняя – уход из нее.

Эту теорию в разное время и в разных аспектах разработали различные исследователи, в т.ч. психологи. Дэвид Л. Шваб рассматривал последствия ухода сотрудников в контексте их последующей принадлежности к данной отрасли в целом. Джон Майерсон и Наталия Аллен дополнили эту теорию, учитывая организационные, групповые и индивидуальные аспекты, влияющие на причины, поведение и результаты текучести персонала [35].

Преимущества данной теории текучести персонала включают понимание причин ухода сотрудников, разработку стратегий управления персоналом для удержания ключевых кадров и оптимизацию организационной структуры на основе внутренней текучести, способствующей эффективному распределению ресурсов и персонала.

Однако у рассматриваемой теории есть недостатки: упрощенное видение проблемы, игнорирование сложных социальных, экономических или психологических факторов, а также неуниверсальность подхода, который может быть не всегда применим. Некоторые аспекты, такие как личные мотивы и предпочтения сотрудников, могут существенно влиять на текучесть, но не всегда учитываются.

Тем не менее, теория внешней и внутренней текучести персонала остается важным инструментом для управления кадровыми ресурсами в организации, несмотря на свои ограничения и необходимость учета особенностей каждой ситуации.

Теория добровольной и недобровольной текучести персонала в организации основывается на изучении мотивации сотрудников к уходу с работы. Лайман Уильям Портер впервые предложил этот концепт в своей статье «Индустриальная организация и текучесть кадров» в 1962 году. Л. У. Портер выделил два основных типа текучести:

- добровольную (когда решение ухода принимается самим сотрудником);
- недобровольную (связанную с внешними факторами, такими как увольнение или принудительный перевод) [32].

Эта теория предоставляет организациям возможность более глубокого понимания причин текучести кадров и разработки эффективных стратегий управления персоналом. Изучение добровольной и недобровольной текучести способствует разработке эффективных стратегий удержания сотрудников, включая улучшение условий труда, предоставление обучения и развитие. Кроме того, анализ текучести помогает организациям

прогнозировать и планировать кадровые потребности, обеспечивая стабильность персонала.

Однако существуют некоторые недостатки этой теории. Сложность измерения и классификации текучести создает проблемы в анализе ее с позиций чисто добровольной, или чисто недобровольной. Также необходимо учитывать индивидуальные особенности сотрудников, поскольку уровень добровольности текучести может сильно варьироваться в зависимости от них. Некоторые факторы, такие как уровень удовлетворенности работой и личные ценности, могут оставаться недооцененными в рамках этой теории.

Теория добровольной и недобровольной текучести играет важную роль в анализе динамики кадровых потоков в организациях. Однако для ее успешного применения необходимо учитывать множество факторов и проводить глубокий анализ для разработки эффективных стратегий управления персоналом.

Теория текучести кадров на должностях различной квалификации изучает перемещение сотрудников с разным уровнем квалификации. Это направление анализирует текучесть персонала с учетом их профессиональной подготовки и опыта.

Основателями этой теории являются исследователи в области управления персоналом и кадрового менеджмента, включая Герберта Александера Саймона, чьи работы сосредоточены на изучении динамики карьерного развития сотрудников [36].

Преимущества теории текучести кадров на должностях различной квалификации включают в себя:

- теория позволяет лучше понять, как текучесть сотрудников разной квалификации влияет на производительность организации;
- анализ текучести на разных должностях помогает оптимизировать процессы перемещения персонала между позициями, повышая эффективность использования трудовых ресурсов;

– знание закономерностей перемещения сотрудников разной квалификации позволяет эффективнее планировать кадровые потребности и готовиться к изменениям.

Недостатки этой теории включают:

– изучение текучести на разных должностях может быть сложным из-за множества факторов, влияющих на решение сотрудников о смене позиции и увольнении;

– переход сотрудников между должностями и увольнение могут быть вызваны различными факторами, включая не только карьерные мотивы, но и личными обстоятельствами или изменениями в организации, усложняя анализ;

– постоянная текучесть кадров на разных должностях может привести к неравномерному распределению профессиональных навыков в организации, представляя вызов для управления персоналом.

Теория взаимосвязи текучести и квалификации играет важную роль в анализе карьерного развития сотрудников и управлении персоналом. Однако для успешного применения этой теории необходим глубокий анализ и учет множества факторов, влияющих на динамику перемещения персонала.

Таким образом, классические теории текучести, такие как теория ожиданий и теория двойного выбора, подчеркивают важность мотивации и инвестирования в развитие сотрудников для снижения текучести. Эти подходы показывают, что индивидуальные ожидания и возможности роста существенно влияют на решение сотрудника о приверженности организации. Другие, более современные, теории выделяют роль организационной культуры и ценностей в удержании сотрудников. Эти теории подчеркивают необходимость создания поддерживающей и стимулирующей среды, соответствующей ценностям и ожиданиям сотрудников.

Эффективное управление текучестью персонала требует комплексного подхода, учитывающего мотивацию, социальные отношения, культуру организации, квалификацию и индивидуальные потребности сотрудников.

### 1.3 Способы управления текучестью персонала в организации

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

Рост конкуренции за высококвалифицированными специалистами, изменяющиеся предпочтения молодежи и воздействие технологических изменений требуют пересмотра традиционных подходов к управлению персоналом [17].

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

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

Проблема текучести часто остается недооцененной руководством, что поддерживает высокий уровень оборота персонала. Для снижения текучести необходимо выявлять и устранять ее причины через факторный анализ структурных подразделений и возрастных категорий сотрудников.

Управление текучестью требует серьезных организационных изменений, включая анализ и оптимизацию структуры организации, что способствует повышению эффективности управленческих мероприятий [10].

Исследование текучести кадров требует комплексного подхода, включающего анализ вознаграждения, социальных пакетов и организационной культуры.

Например, даже при одинаковой заработной плате содержание «социального пакета» может сильно различаться, что позволяет организациям выделиться среди конкурентов.

Оценка организационной культуры также крайне важна. Эксперты отмечают, что во многих российских компаниях корпоративная культура либо не сформирована, либо существует только на бумаге. Для эффективного управления необходимо активно пропагандировать корпоративную культуру среди персонала. Для достижения этой цели могут применяться следующие способы:

1. Регулярное акцентирование основных ценностей и целей через различные каналы связи, такие как внутренний сайт, электронные рассылки, собрания и брифинги, помогает сотрудникам четко видеть соответствие своей работы общим целям компании.

2. Публикация историй успеха сотрудников, демонстрирующих ценности компании, мотивирует других сотрудников и укрепляет их привязанность к корпоративной идентичности.

3. Внедрение элементов корпоративной культуры в обучение и развитие персонала, например, организация тренингов по лидерству, ориентированных на ключевые ценности компании.

4. Содействие прозрачности и открытости в управлении, включая сотрудников в принятие стратегических решений и инициатив, формирующих корпоративную культуру.

5. Проведение разнообразных корпоративных мероприятий для укрепления командного духа и формирования позитивного образа компании, таких как семинары, спортивные мероприятия и благотворительные акции.

6. Разработка средств для обратной связи, позволяющих сотрудникам выражать свои идеи и опасения относительно корпоративной культуры, с последующим активным реагированием на выявленные проблемы и предложения изменений.

7. Поддержание имиджа компании как социально ответственной организации через участие в общественных проектах и программных инициативах, отражающих ценности и миссию компании.

Эти способы способствуют укреплению корпоративной культуры, формированию прочного чувства принадлежности к организации среди сотрудников и снижению текучести персонала.

Далее важно выявить подразделения и команды, где предпринятые мероприятия не оказали должного влияния на текучесть. Необходимо проанализировать психологический климат, взаимоотношения и распределение должностных обязанностей в этих командах. Мотивационные аспекты управления персоналом широко используются для снижения текучести кадров в странах Западной Европы и США. Например, исследование в Финляндии подтвердило, что для многих работа является местом, где проводится значительная часть времени, и важным фактором являются среда работы и ожидания от нее.

Эксперты выделяют характеристики идеальной работы, такие как независимость, хорошие отношения с коллегами, видимые результаты, отсутствие стресса, высокая оплата труда, простота эксплуатации, возможность профессионального роста и интересное содержание работы. Среди отечественных компаний АО «Газпром» и ПАО «Сбербанк» активно работают над сокращением текучести персонала. Обе компании используют программы мотивации сотрудников.

Акционерное общество «Газпром» рассматривает персонал как стратегический ресурс, обеспечивая стабильные условия труда и социальную поддержку. Компания предоставляет серьезный социальный пакет, включая добровольное страхование, помощь в кризисных ситуациях семей работников, оплату отдыха и поездок, а также материальные поощрения и дополнительные пенсионные выплаты в зависимости от стажа работы [39].

У Публичного акционерного общества «Сбербанк» наблюдается серьезная проблема текучести персонала. По внутренним отчетам, коэффициент перемещения персонала в 2020 году составил 7 %, но вырос до 12 % в 2021 году и до 14–16 % с начала 2022 года. Большинство уходящих сотрудников – это работники массовых неквалифицированных должностей, проработавшие от 3 месяцев до 1 года [42].

Для снижения текучести кадров в «Сбербанке» была внедрена система наставничества, способная уменьшить текучесть на 10–20 % в год и избежать дополнительных затрат на срочный набор и обучение. Также была разработана анкета для увольнения работников массовых специальностей, позволяющая отслеживать причины ухода сотрудников [42].

Исследование причин текучести кадров и применение соответствующих мер позволят улучшить управление персоналом, обеспечивая оптимальную загрузку и своевременное введение новых сотрудников в производственный процесс.

В российских компаниях применяются два основных подхода к управлению ликвидностью персонала. Первый подход направлен на стимулирование удержания сотрудников в компании, а второй – на своевременное привлечение новых сотрудников для предотвращения перегрузки текущего персонала.

Иностранные компании, включая Samsung, применяют различные методы для поддержания потока сотрудников. Например, Samsung активно развивает свой имидж и корпоративную культуру. Каждый год компания публикует «Отчет об устойчивом развитии», который охватывает

информацию об экономическом, социальном и экологическом развитии. Полная версия отчета доступна на официальном сайте компании [40].

Корпоративная культура в Samsung играет важную роль в эффективном управлении сложными внутренними процессами организации. Одним из ключевых факторов успешного влияния организационной культуры на процессы управления в Samsung является формирование «корпоративного духа» совместно с топ-менеджерами, способствующее достижению новых высот.

Samsung предлагает своим сотрудникам постоянное повышение профессионализма, карьерные возможности для талантливых менеджеров, обширные программы обучения и развития, регулярную модернизацию и разработку продукции, а также активное участие в общественной жизни страны [48].

Автомобилестроительная компания Toyota отличается своим эффективным подходом к управлению ресурсами, где каждая финансовая затрата имеет значение. В японских офисах компании свет выключается на время обеденного перерыва, а сотрудники работают в открытых пространствах без перегородок из-за дороговизны офисных помещений в Японии. Компания активно инвестирует в оборудование, дилерские сети и развитие персонала, уделяя особое внимание чистоте, комфорту и безопасности на рабочем месте каждого сотрудника.

АК Toyota применяет систему найма на протяжении всей жизни, строго отбирая персонал. Сотрудники подготавливаются к трудовым нагрузкам, посещая современный фитнес-центр под руководством опытных инструкторов, что способствует адаптации к производственным задачам, развитию выносливости и ловкости.

Каждый сотрудник в АК Toyota воспринимается как важное звено, что подчеркивается личным приветствием и объяснением руководства о важности каждого члена команды для успеха компании. АК Toyota

использует разнообразные методы обучения в зависимости от целей, тщательно разрабатывая каждый из них.

Компания активно мотивирует своих сотрудников, предоставляя социальные льготы, организуя питание на рабочем месте и обеспечивая специализированной рабочей одеждой. Управление персоналом в АК Toyota базируется на уважении к каждому члену команды и уверенности в том, что их труд ценится. Каждый сотрудник уверен в своем профессиональном будущем благодаря достойной заработной плате и социальным гарантиям [51].

Анализ различных отечественных и зарубежных подходов помогает определить эффективные стратегии удержания сотрудников, учитывая влияние внутренних и внешних факторов на их решение остаться или уйти.

Формирование благоприятной корпоративной культуры с акцентом на важности и поддержке сотрудников на всех уровнях является одним из основных способов снижения текучести персонала в организации. Это включает предоставление разнообразных возможностей для профессионального и личностного развития, а также активное вовлечение сотрудников в жизнь и цели компании.

Таким образом, успешное управление текучестью персонала требует комплексного подхода и интеграции различных стратегий. Исследование различных методов позволяет определить оптимальные практики для создания стабильного и мотивированного коллектива, способствующего достижению стратегических целей организации.

## Выводы по первой главе

1. Современный взгляд на понятие лидерства в менеджменте говорит о том, что под текучестью персонала, сегодня, мы понимаем процесс ухода

сотрудников из организации, механизмы и последствия этого явления. Важно отметить, что текучесть персонала не ограничивается только физическим уходом сотрудников, но также включает анализ их намерений остаться или уйти.

2. Сегодняшний подход к сущности текучести персонала включает учет сложных взаимосвязей между человеческими факторами и организационной средой, что помогает разрабатывать более эффективные стратегии удержания сотрудников и управления персоналом. Результаты исследований по текучести персонала указывают на разнообразие факторов, влияющих на этот показатель, в зависимости от контекста организации. Ключевые факторы включают уровень удовлетворенности работой, перспективы карьерного роста, адаптацию новых сотрудников и уровень вознаграждения. В современных исследованиях также обнаруживаются противоречия, например, относительно влияния уровня оплаты труда на текучесть персонала.

3. Классические теории текучести, такие как теория ожиданий и теория двойного выбора, подчеркивают важность мотивации и инвестирования в развитие сотрудников для снижения текучести. Эти подходы показывают, что индивидуальные ожидания и возможности роста существенно влияют на решение сотрудника о приверженности организации. Более современные теории выделяют роль организационной культуры и ценностей в удержании сотрудников. Эти теории подчеркивают необходимость создания поддерживающей и стимулирующей среды, соответствующей ценностям и ожиданиям сотрудников.

Эффективное управление текучестью персонала требует комплексного подхода, учитывающего мотивацию, социальные отношения, культуру организации, квалификацию и индивидуальные потребности сотрудников.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ООО «ДОЛЕРИТ» ПОСРЕДСТВОМ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА**

2.1 Анализ системы управления персоналом и определение уровня текучести персонала в ООО «Долерит»

Для изучения практических аспектов проблемы минимизации экономических потерь посредством управления текучестью персонала нами было введено ограничение в настоящем исследовании: в качестве организации выступает общество с ограниченной ответственностью «Долерит» (далее – ООО «Долерит»), директором является – Хусаинов Валерий Радикович.

ООО «Долерит» – специализированная компания, предоставляющая услуги по резке, обработке и отделке натурального камня для строительства и дизайна интерьеров. Деятельность на рынке товаров и услуг основана на индивидуальном подходе, с применением передовых технологий и опыта высококвалифицированных специалистов.

Как юридическое лицо ООО «Долерит» было зарегистрировано 27 августа 2020 года, ведет деятельность в соответствии с кодом общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД): «Резка, обработка и отделка камня».

Юридический адрес: 456738, Челябинская область, Кунашакский район, деревня Кanzaфарова, тер. Щебеночный карьер, д. 1, офис 4.

Согласно анализу учредительной документации ООО «Долерит», миссия организации – создание красоты и функциональности через камень. ООО «Долерит» предлагает клиентам инновационные решения, высокое качество и внимательный сервис, превращая их идеи в уникальные, эстетичные и долговечные объекты.

Иерархия ценностей в деятельности ООО «Долерит» изображена графически на рисунке 2.



Рисунок 2 – Иерархия ценностей ООО «Долерит»

Из рисунка 2 следует, что приверженность высоким стандартам во всех аспектах деятельности – от выбора материалов до окончательной отделки, является базовой ценностью экономической деятельности ООО «Долерит».

Прикладные ценности, которые подчеркивают критические факторы успеха ООО «Долерит» на рынке, заключаются в том, что персонал состоит из опытных специалистов, готовых реализовывать самые сложные проекты с максимальной ответственностью. Кроме того, деятельность ООО «Долерит» основана на ценности уникальности каждого проекта и подхода к нему с пониманием его особенностей и потребностей клиента.

Ценностью-идеалом для ООО «Долерит» выступает постоянное стремление к инновациям, к внедрению передовых технологий для улучшения процессов и результатов.

Все ценности ООО «Долерит» определяют главную цель экономической деятельности рассматриваемой организации – стать ведущей компанией в области обработки камня, предлагая клиентам уникальные решения и высокий уровень сервиса.

Достижение данной цели в ООО «Долерит» осуществляется путем решения ряда управленческих задач:

1. Развитие и расширение ассортимента услуг, включая новые виды отделки и обработки камня.

2. Улучшение технологических процессов для повышения производительности и качества продукции.

3. Установление долгосрочных партнерских отношений с клиентами и поставщиками.

4. Обучение и развитие персонала для поддержания высоких стандартов профессионализма.

Основные показатели финансово-экономической деятельности ООО «Долерит» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты финансово-экономической деятельности ООО «Долерит» за последние два года

Показатель ФЭД	2022 г., млн Р	2023 г., млн Р	Абсолютные изменения, млн Р	Относительные изменения, %
Выручка	381,544	436,063	+54,519	+14,3
Себестоимость продаж	310,101	340,138	+30,037	+9,7
Валовая прибыль	71,443	95,925	+24,482	+34,3
Управленческие расходы	8,431	11,265	+2,834	+33,6
Чистая прибыль	54,427	68,122	+13,695	+25,2

По данным из таблицы 2 мы можем выявить, что совокупный финансовый результат деятельности ООО «Долерит» за последние два года оценивается положительно. Организация является платежеспособной с ответственным руководством, которое стремится к тому, чтобы сумма

обязательств не перекрывала стоимость активов. Все это свидетельствует о том, что менеджмент ООО «Долерит» эффективно распоряжается ресурсам, в т.ч. человеческими.

Далее проведем анализ структуры персонала ООО «Долерит» (таблица 3).

Таблица 3 – Результаты обеспеченности персоналом ООО «Долерит» за последние два года

Категория персонала	2022 г., чел	2023 г., чел	Абсолютные изменения, чел	Относительные изменения, %
Руководители	4	4	-	-
Специалисты	5	5	-	-
Рабочие	9	6	-3	-33,3
Среднесписочная численность персонала фактическая	18	15	-3	-16,7
Среднесписочная численность персонала по штатному расписанию	20	20	-	-

При анализе таблицы 3 можно выявить, что весь персонал ООО «Долерит» структурирован по трем основным категориям: руководители, специалисты, рабочие.

Доля руководителей в структуре персонала ООО «Долерит» в 2023 году составила 26,6 %, что на 4,5 % выше показателя 2022 года. К руководителям в ООО «Долерит» относятся: генеральный директор, операционный директор, главный бухгалтер, начальник отдела закупок и продаж.

Доля специалистов в структуре персонала ООО «Долерит» в 2023 году составила 33,3 %, что на 5,5 % выше показателя 2022 года. К специалистам в ООО «Долерит» относятся: менеджеры по продажам и закупкам, экономист и юрист.

Большую долю в структуре персонала ООО «Долерит» занимают рабочие, и это закономерно в связи со спецификой деятельности рассматриваемой организации – это камнерезчики, шлифовальщики, грузчики, водители и кладовщики. В 2023 году доля рабочих в ООО «Долерит» составила на 33,3 % меньше, чем в 2022 году.

Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «Долерит» предполагает 20 штатных единиц, следовательно, на начало 2024 года кадровый состав ООО «Долерит» укомплектован не полностью. Фиксируется отток рабочих кадров из организации.

ООО «Долерит» применяет линейно-функциональную модель управления, где поручения распределяются исключительно вышестоящей инстанцией (рисунок 3).

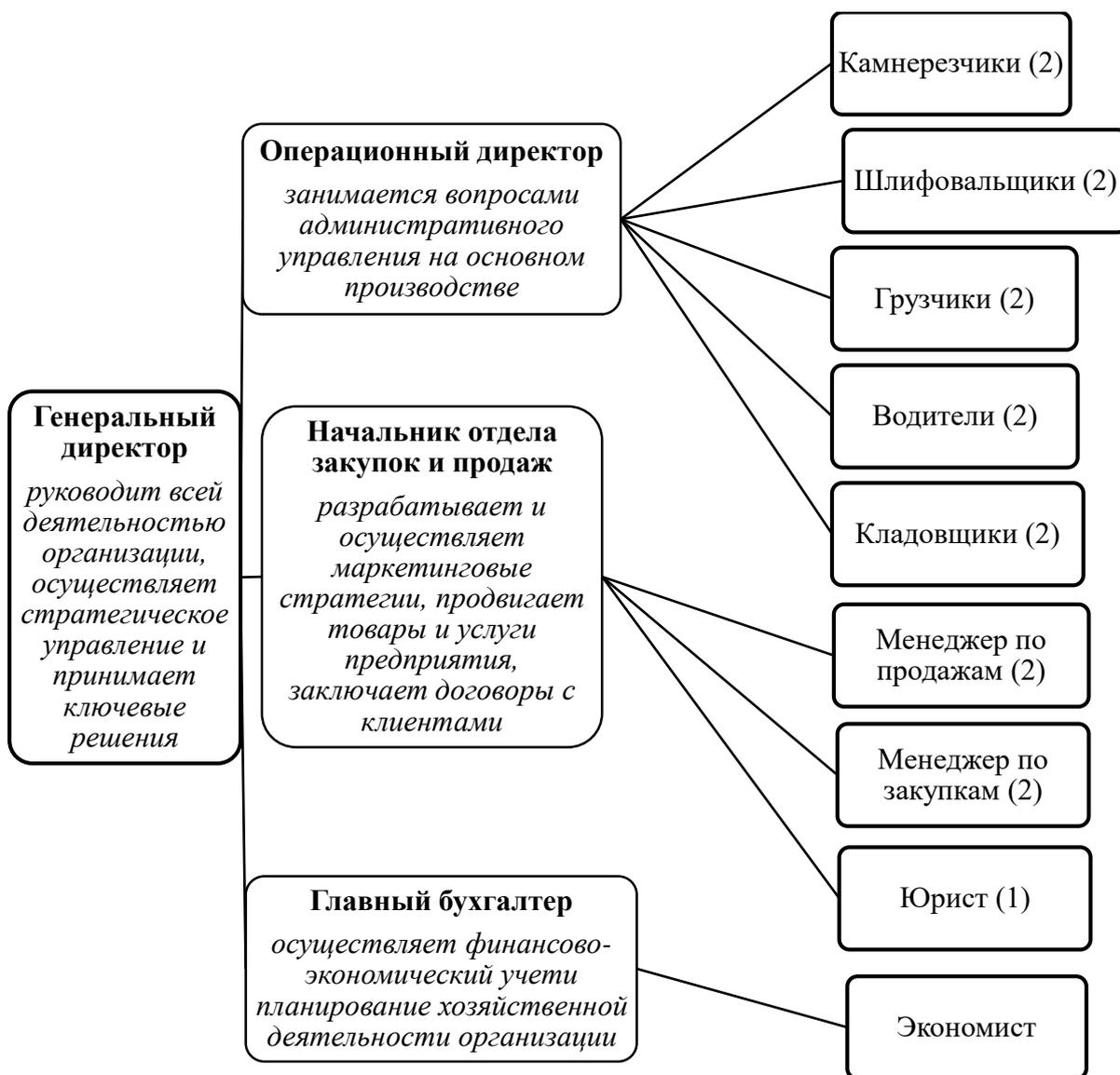


Рисунок 3 – Организационная структура персонала ООО «Долерит»

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

Однако существуют недостатки, такие как неэффективный обмен информацией, отсутствие горизонтальных коммуникаций, концентрация власти в верхнем управлении, перегрузка среднего управленческого звена и недостаточная гибкость для быстрой адаптации к изменениям. Эта структура также оказывает влияние на поведение сотрудников, ограничивая

взаимодействие между отделами из-за их прямой подчиненности только своему руководителю.

Для анализа текучести персонала в ООО «Долерит» необходимо провести детальное исследование движения рабочей силы, учитывая разнообразные причины перемещения работников (таблица 4).

Таблица 4 – Показатели движения персонала в ООО «Долерит» за последние два года

Показатель	2022 г., чел	2023 г., чел	Абсолютные изменения, чел	Относительные изменения, %
Коэффициент по общему обороту	25,5	18,6	-6,9	-27,1
Коэффициент оборота по приему персонала	14,9	7	-7,9	-53
Коэффициент оборота по выбытию	10,6	11,6	+1	+109,4
Коэффициент текучести персонала	6,4	9,3	+2,9	+145,3
Коэффициент замещения	1,4	0,6	-0,8	-57,1
Коэффициент постоянства персонала	85,1	93	+7,9	+109,3

В ходе анализа таблицы 4 рассматриваются различные коэффициенты, включая прием новых сотрудников, уход, текучесть кадров, замещение вакансий и уровень постоянства сотрудников. Недовольство уровнем оплаты труда и условиями работы (режим, тяжелые условия труда, сложные отношения в коллективе) также могут оказывать влияние на текучесть персонала.

В 2023 году в ООО «Долерит» отмечено снижение интенсивности рабочей силы на 27,1 % по сравнению с 2022 годом. Удельный вес новых сотрудников сократился на 53 %, а уровень ухода сотрудников увеличился на 9,4 %. Текучесть персонала в том же году возросла на 45,3 %, превысив рекомендуемые нормы коэффициента текучести персонала (3–5 %).

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

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

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

1. Изменения в рыночной конъюнктуре, которые выражаются в оттоке физически крепких работников на крупные промышленные заводы, выполняющие оборонные заказы, и в зону специальной военной операции.

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

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

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

Таким образом, исследование системы управления персоналом и уровня текучести персонала в ООО «Долерит» позволило выявить ключевые факторы, такие как изменения в рыночной конъюнктуре, условия труда и организационная культура, оказывающие влияние на текучесть кадров. Анализ текучести персонала в ООО «Долерит» показал значительное превышение ее рекомендуемых норм для стабильности коллектива, что может привести к серьезным экономическим потерям и нарушению трудовых процессов в рассматриваемой организации.

## 2.2 Разработка рекомендаций по управлению текучестью персонала в ООО «Долерит» и оценка эффектов от их внедрения в контексте минимизации экономических потерь

Наша теоретическая часть исследования показывает, что современные рынки труда подчеркивают необходимость активного управления текучестью персонала. Повышенная текучесть персонала может привести к серьезным проблемам, включая потерю опытных кадров, дополнительные издержки на найм и обучение новых сотрудников, а также снижение общей производительности и уровня обслуживания клиентов.

ООО «Долерит» столкнулось с серьезными вызовами из-за наличия текучести персонала в категории рабочих, что сопровождается постоянными затратами на найм и обучение, а также потерей ценного опыта и знаний.

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

Для более эффективного управления текучестью персонала в ООО «Долерит» с целью минимизации экономических потерь, по нашему мнению и на основе теоретического анализа проблемы настоящего исследования, необходимо придерживаться следующих **рекомендаций**:

### **1. Инвестирование в профессиональное развитие и обучение**

Эффективное управление текучестью персонала в компании, занимающейся резкой, обработкой и отделкой натурального камня, является критически важным для минимизации экономических потерь и обеспечения стабильности бизнеса в данной отрасли, где требуются опытные специалисты с уникальными навыками.

Активное внедрение программ обучения и развития поможет сотрудникам приобрести новые навыки и повысить свою квалификацию.

На наш взгляд, проведение регулярных семинаров, тренингов и курсов по управлению проектами и передовым технологиям в обработке камня улучшит профессиональный уровень сотрудников, тем самым формируя устойчивую потребность в профессиональном развитии именно в этой отрасли.

В таблице 5 представлен анализ, существующих в настоящее время на рынке образовательных услуг, программ профессионального обучения для специалистов, специализирующихся в резке, обработке и отделке натурального камня.

Таблица 5 – Анализ рынка поставщиков программ профессионального обучения в области резки, обработки и отделки натурального камня

Компания, реализующая программу	Наименование и краткое содержание программы	Стоимость программы
УЦ «Техстандарт»	Программа «Работник по архитектурной обработке камня» предоставляет обучение по основам обработки и отделки натурального камня в архитектурных проектах. Включает в себя изучение различных видов камня, методов резки, шлифовки, полировки и декоративной обработки. Обучение также охватывает использование современного оборудования и инструментов. В конце курса слушатели проходят практику на реальных проектах.	3000 руб/чел; от 3 человек – 2000 руб/чел
УЦ «Русская академия ремесел»	Программа «Художественная обработка камня» фокусируется на продвинутых методах художественной обработки камня. Включает изучение сложных техник моделирования камня, создания уникальных текстур и отделки. Слушатели также осваивают технологии 3D-моделирования и программного обеспечения для архитектурной визуализации. Практическая часть включает создание проекта под руководством опытных инструкторов.	2500 руб/чел; от 3 человек – 1200 руб/чел
Мастерская Stonesoul	Программа «Камнерезное мастерство» охватывает все аспекты архитектурной обработки мрамора и гранита. Слушатели изучают историю и свойства различных видов камня, основные техники и инструменты для обработки, включая технологии CNC и лазерной резки. Обучение включает практические занятия по созданию элементов интерьера и экстерьера из камня.	3500 руб/чел; от 3 человек – 2000 руб/чел

Профессиональное обучение молодых специалистов или обучение перспективных сотрудников по программам профессионального обучения будет способствовать обогащению опыта и знаний в производственной системе ООО «Долерит», а так же сформирует устойчивую мотивацию к профессиональному развитию в области резки, обработки и отделки натурального камня, тем самым увеличивая длительность периода пребывания в штате организации персонала.

## **2. Улучшение условий труда**

На наш взгляд, обеспечение комфортных и безопасных рабочих мест на производстве ООО «Долерит», оснащенных современным оборудованием, существенно повысит удовлетворенность сотрудников и уменьшит текучесть персонала.

Результаты специальной оценки условий труда на производстве ООО «Долерит» показывают, что наиболее вредным производственным фактором является шум.

Общий класс условий труда на производстве в ООО «Долерит» по шуму составляет 3.3, что соответствует вредным условиям труда III степени. Эквивалентный уровень шума за полный рабочий день (8 часов) на производственной площадке ООО «Долерит» достигает 115 дБА, превышая на 35 дБА предельно допустимый уровень шума в производственных условиях.

Персонал ООО «Долерит» из категории «рабочие» – это профессионалы, занимающиеся основным производством, которые подвергаются воздействию опасных и вредных факторов, включая шум, который негативно сказывается на их слухе и общем здоровье.

Для устранения данной проблемы на производственной площадке ООО «Долерит» установлен специальный диспенсер с противозумными вкладышами (берушами), однако они малоэффективны при высоком уровне шума, присущем данному производству.

В качестве мероприятия по снижению образываемого общего шума, исходящего от камнерезного, шлифовального и прочего оборудования, предлагается установка шумоизоляционных экранов (панелей) типа Selentum WALL, обеспечивающих эффективное снижение уровня шума на всем диапазоне частот.

Модель Selentum WALL наглядно демонстрируется на рисунке 4.



Рисунок 4 – Модель шумоизоляционного экрана (панелей) типа Selentum WALL

Модель Selentum WALL представляет собой высокоэффективное коллективное средство защиты, широко применяемое в различных промышленных отраслях благодаря своей инновационной модульной конструкции. Экраны этой модели обеспечивают надежную защиту от воздушного и ударного шума за счет своей массивной структуры.

Установка экранов осуществляется с применением специализированных узлов соединения панелей типа Z-Lock, обеспечивающих прочное крепление на всей протяженности. Экраны монтируются на металлическую конструкцию при помощи стоек из металлопроката – двутавров или профильной трубы. Стойки фиксируются

болтовым соединением к заранее подготовленным фундаментам или существующему полу без дополнительных подготовительных работ.

Эти установки включают в себя дополнительные элементы, такие как дверные проходы, ворота (откатные, распашные, подъемные), окна и проемы с прозрачными вставками из оргстекла.

Экраны Selentum WALL являются коллективным средством защиты, успешно применяемым в различных отраслях благодаря своей модульной конструкции. Установка этих экранов на металлическую конструкцию с использованием стоек из металлопроката позволит снизить уровень шума на 20–25 дБА, тем самым улучшая условия труда и защищая работников ООО «Долерит» от вредного воздействия шума.

В целом, характер работы и условия труда существенно воздействуют на психическое состояние и мотивацию персонала. Недовольство трудовыми условиями может привести к высокой текучести кадров. Для снижения текучести персонала необходимо систематически улучшать трудовые условия [45].

Улучшение условий труда создает механизмы для удержания работников в организации на долгосрочной основе.

### **3. Развитие положительной корпоративной культуры**

Известно, что развитие положительной корпоративной культуры, включая поощрение командной работы, стимулирование творческого подхода и признание достижений способствует снижению текучести персонала [45].

Ранее мы выявили, что у ООО «Долерит» сформирована четкая миссия и определены ключевые ценности деятельности. При этом, в ходе анализа факторов роста текучести персонала в категории рабочих, мы выявили проблемы в организационной культуре ООО «Долерит», включая неблагоприятную атмосферу, конфликты или недостаточное взаимодействие с руководством.

Для устранения обозначенных проблем мы рекомендуем менеджменту ООО «Долерит» включение в общую систему организационной культуры регулярное проведение интеграционных мероприятий. Мероприятия по командной строительной интеграции организуются с целью укрепления взаимодействия и командного духа сотрудников вне рабочей среды. Они способствуют формированию позитивных отношений, повышению уровня доверия и сплоченности в коллективе.

Для проведения интеграционного мероприятия в ООО «Долерит» мы разработали следующий план:

Название мероприятия: «Каменная сила: Вместе мы непобедимы!»

Дата и место проведения: Рабочий день (любой, но не выходной), на природной территории или специально арендованном месте с возможностью активного времяпрепровождения (возможный вариант – центр отдыха «Боярская станица» с. Кременкуль, стоимость аренды  $\approx$  300 руб/чел за сутки).

Цели мероприятия:

1. Укрепление командного духа и взаимопонимания сотрудников.
2. Создание позитивной и дружественной атмосферы в коллективе.
3. Повышение мотивации и эффективности работы.

План мероприятия:

1. Встреча и приветствие:
  - Приветствие всех участников и краткое введение в цели и задачи мероприятия.
  - Разъяснение правил безопасности и организационных моментов.
2. Командные игры и задания:
  - Разделение участников на небольшие группы (обязательно смешивание представителей разных категорий персонала).
  - Проведение командных игр, направленных на развитие взаимодействия, координации и сотрудничества. Примеры игр: «Строительство каменного замка» (создание конструкции из имитационных

камней), «Гонка на каменных слэбах» (испытание баланса и ловкости на каменных плитах), «Поиск каменных сокровищ» (организация квеста с поиском спрятанных предметов) и другие.

### 3. Творческие мастер-классы:

– Проведение мастер-классов по работе с камнем: резьба по камню, создание украшений из камня, архитектурные решения и т.д. Это даст сотрудникам возможность проявить свои творческие способности.

### 4. Общий пикник и обед:

– Организация общего пикника на свежем воздухе с мясным и овощным грилем и напитками. Время для неформального общения и обмена впечатлениями.

### 5. Церемония награждения и завершение:

– Подведение итогов мероприятия.

– Вручение наград за лучшие результаты в играх и мастер-классах.

– Пожелания и благодарности от руководства организации.

После мероприятия:

– Проведение опроса среди сотрудников для оценки удовлетворенности и эффективности мероприятия.

– Создание фотоотчета и видеозаписи мероприятия для сохранения позитивных воспоминаний и дальнейшего использования в корпоративной культуре.

Подобный план интеграционного мероприятия, на наш взгляд, поможет сотрудникам ООО «Долерит» провести приятное время, укрепить взаимоотношения в коллективе и повысить мотивацию для дальнейшей успешной и продолжительной работы.

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

Далее проведем анализ потенциальных выгод от повышения эффективности управления текучестью персонала и рассчитаем прогнозируемую экономическую эффективность от внедрения предложенных рекомендаций в деятельность ООО «Долерит».

Для каждой из 3 предложенных рекомендаций можно оценить потенциальное воздействие на ключевые социально-экономические показатели ООО «Долерит».

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

- повышение качества обработки материала;
- улучшение качества услуг для клиентов и повышение уровня их удовлетворенности;
- сокращение ошибок и неудачных операций на производстве.

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

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

Для третьей рекомендации «Развитие положительной корпоративной культуры» таким показателем может выступать:

- увеличение производительности и эффективности работы команды.

Помимо очевидных социально-экономических эффектов мероприятий, проведение которых подразумевает внедрение предложенных нами рекомендаций по управлению текучестью персонала, для оценки возможности минимизации экономических потерь ООО «Долерит» проведем расчет отдельных показателей:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Определим годовой объем сокращения экономических потерь (СЭП<sub>г</sub>) от внедрения предложенных рекомендаций по управлению текучестью персонала в ООО «Долерит» по формуле (4):

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

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

Структура финансовых затрат на реализацию мероприятий, предусмотренных внедряемыми рекомендациями, представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Затраты на реализацию рекомендаций по управлению текучестью кадров в ООО «Долерит»

Рекомендация	Затраты, руб.
№1 Инвестирование в профессиональное развитие и обучение	≈ 7050,00 (за 3 действующих рабочих)
№2 Улучшение условий труда	≈ 850 000,00 (за закупку и монтаж аналоговых панелей шумоизоляции)
№3 Развитие положительной корпоративной культуры	≈ 15 000,00 (за проведение выездного интеграционного мероприятия)
Всего:	≈ 872 050,00

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

$$\text{СЭПг} = 843\,640 + 102\,374,4 + 1023,74 - 872\,050 = 74\,988,14 \text{ Р}$$

Таким образом, внедрение предложенных рекомендаций по управлению текучестью персонала несет практическую значимость для управленческой команды ООО «Долерит», помогая минимизировать экономические потери рассматриваемой организации в среднем на 74 988,14 руб., и академическую значимость, расширяя знания об управлении человеческими ресурсами в условиях роста текучести в производственной организации с устойчивым финансовым положением.

#### Выводы по второй главе

1. Для изучения практических аспектов проблемы минимизации экономических потерь посредством управления текучестью персонала мы исследователи деятельность специализированной компании,

предоставляющей услуги по резке, обработке и отделке натурального камня для строительства и дизайна интерьеров – ООО «Долерит». При анализе корпоративных ценностей было выявлено, что миссионерской ценностью для ООО «Долерит» выступает постоянное стремление к инновациям, к внедрению передовых технологий для улучшения процессов и результатов.

2. При сравнительном анализе финансово-экономических показателей за 2022 и 2023 года было установлено, что совокупный финансовый результат деятельности ООО «Долерит» оценивается положительно. Организация является платежеспособной с ответственным руководством, которое стремится к тому, чтобы сумма обязательств не перекрывала стоимость активов. Все это свидетельствует о том, что менеджмент ООО «Долерит» эффективно распоряжается ресурсам, в т.ч. человеческими.

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

4. Анализ системы управления персоналом и уровня текучести персонала в ООО «Долерит» позволил выявить ключевые факторы, такие как изменения в рыночной конъюнктуре, условия труда и организационная культура, оказывающие влияние на текучесть кадров. Проведя данный анализ, мы приходим к выводу, что превышение рекомендуемых норм текучести персонала ( $> 5\%$ ) может привести к серьезным экономическим потерям и нарушению трудовых процессов в рассматриваемой организации. Решению обозначенной проблемы может содействовать внедрение следующих рекомендаций:

- инвестирование в профессиональное развитие и обучение;
- улучшение условий труда;
- развитие положительной корпоративной культуры;

5. Экономический прогноз показал, что внедрение предложенных рекомендаций по управлению текучестью персонала в ООО «Долерит» может привести к минимизации экономических потерь за 2024 г. на 74 988,14 Р. Кроме того, внедрение предложенных рекомендаций приведет к другим значимым социально-экономическим эффектам, выраженным в:

- сокращении численности сотрудников, работающих в условиях, которые не отвечают нормативно-гигиеническим требованиям на 20 %;
- годовой экономии за счет уменьшения затрат на выплату льгот и компенсаций за работу в неблагоприятных условиях труда на 11,2 %;
- увеличении производительности и эффективности работы команды;
- сокращении ошибок и неудачных операций на камнерезном производстве;
- улучшение качества услуг и товаров для клиентов и повышение уровня их удовлетворенности;
- возможности привлечения новых сотрудников, ценящих комфортные условия труда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный взгляд на понятие лидерства в менеджменте говорит о том, что под текучестью персонала, сегодня, мы понимаем процесс ухода сотрудников из организации, механизмы и последствия этого явления. Важно отметить, что текучесть персонала не ограничивается только физическим уходом сотрудников, но также включает анализ их намерений остаться или уйти.

Сегодняшний подход к сущности текучести персонала включает учет сложных взаимосвязей между человеческими факторами и организационной средой, что помогает разрабатывать более эффективные стратегии удержания сотрудников и управления персоналом. Результаты исследований по текучести персонала указывают на разнообразие факторов, влияющих на этот показатель, в зависимости от контекста организации. Ключевые факторы включают уровень удовлетворенности работой, перспективы карьерного роста, адаптацию новых сотрудников и уровень вознаграждения. В современных исследованиях также обнаруживаются противоречия, например, относительно влияния уровня оплаты труда на текучесть персонала.

Классические теории текучести, такие как теория ожиданий и теория двойного выбора, подчеркивают важность мотивации и инвестирования в развитие сотрудников для снижения текучести. Эти подходы показывают, что индивидуальные ожидания и возможности роста существенно влияют на решение сотрудника о приверженности организации. Более современные теории выделяют роль организационной культуры и ценностей в удержании сотрудников. Эти теории подчеркивают необходимость создания поддерживающей и стимулирующей среды, соответствующей ценностям и ожиданиям сотрудников.

Эффективное управление текучестью персонала требует комплексного подхода, учитывающего мотивацию, социальные отношения, культуру организации, квалификацию и индивидуальные потребности сотрудников.

Для изучения практических аспектов проблемы минимизации экономических потерь посредством управления текучестью персонала мы исследователи деятельность специализированной компании, предоставляющей услуги по резке, обработке и отделке натурального камня для строительства и дизайна интерьеров – ООО «Долерит». При анализе корпоративных ценностей было выявлено, что миссионерской ценностью для ООО «Долерит» выступает постоянное стремление к инновациям, к внедрению передовых технологий для улучшения процессов и результатов.

При сравнительном анализе финансово-экономических показателей за 2022 и 2023 года было установлено, что совокупный финансовый результат деятельности ООО «Долерит» оценивается положительно. Организация является платежеспособной с ответственным руководством, которое стремится к тому, чтобы сумма обязательств не перекрывала стоимость активов. Все это свидетельствует о том, что менеджмент ООО «Долерит» эффективно распоряжается ресурсам, в т.ч. человеческими.

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

Анализ системы управления персоналом и уровня текучести персонала в ООО «Долерит» позволил выявить ключевые факторы, такие как изменения в рыночной конъюнктуре, условия труда и организационная культура, оказывающие влияние на текучесть кадров. Проведя данный анализ, мы приходим к выводу, что превышение рекомендуемых норм текучести персонала ( $> 5\%$ ) может привести к серьезным экономическим потерям и

нарушению трудовых процессов в рассматриваемой организации. Решению обозначенной проблемы может содействовать внедрение следующих рекомендаций:

- инвестирование в профессиональное развитие и обучение;
- улучшение условий труда;
- развитие положительной корпоративной культуры;

Экономический прогноз показал, что внедрение предложенных рекомендаций по управлению текучестью персонала в ООО «Долерит» может привести к минимизации экономических потерь за 2024 г. на 74 988,14 Р. Кроме того, внедрение предложенных рекомендаций приведет к другим значимым социально-экономическим эффектам, выраженным в:

- сокращении численности сотрудников, работающих в условиях, которые не отвечают нормативно-гигиеническим требованиям на 20 %;
- годовой экономии за счет уменьшения затрат на выплату льгот и компенсаций за работу в неблагоприятных условиях труда на 11,2 %;
- увеличении производительности и эффективности работы команды;
- сокращении ошибок и неудачных операций на камнерезном производстве;
- улучшение качества услуг и товаров для клиентов и повышение уровня их удовлетворенности;
- возможности привлечения новых сотрудников, ценящих комфортные условия труда.

Таким образом, можно заключить, что цель исследования, которая заключалась в теоретическом обосновании и практической разработке рекомендаций по управлению текучестью персонала с целью минимизации экономических потерь ООО «Долерит» была достигнута, а задачи исследования – решены.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеева И. Л. Необходимость изменений для обеспечения устойчивого развития организации в условиях современных вызовов и турбулентности окружающей среды / И. Л. Авдеева, Н. В. Захаркина, Л. В. Парахина // ЕГИ. – 2022. – № 44 (6). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/neobhodimost-izmeneniy-dlya-obespecheniya-ustoychivogo-razvitiya-organizatsii-v-usloviyah-sovremennyh-vyzovov-i-turbulentnosti> (Дата обращения: 18.04.2024 г.).
2. Аршинова С. Ф. Персональные помощники руководителя / С. Ф. Аршинова, М. А. Бабаев, В. И. Левченко. – Москва : Интел-Синтез, 2010. – 156 с.
3. Бабосов Е. М. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов по специальности «Менеджмент» / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. – Минск : ТетраСистемс, 2012. – 288 с. – ISBN 978-985-536-321-8.
4. Беляев Ю. М. Инновационный менеджмент : учебное пособие / Ю. М. Беляев. – Краснодар : Южный институт менеджмента, 2012. – 176 с.
5. Бернс Д. М. Руководство / Д. М. Бернс // Журнал «Лидерство». – 1978. – №12 (2). – С. 23–46.
6. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебное пособие / В. Р. Веснин. – Москва: ТК Велби, Проспект, 2011 – 688 с.
7. Врум В. Х. Работа и мотивация / В. Х. Врум. – Нью-Йорк : Wiley & Sons, 1964. – 331 с.
8. Гаврилова С. В. Организация труда персонала : учебное пособие / С. В. Гаврилова, Л. Н. Иванова-Швец. – Москва : Евразийский открытый институт, 2010. – 224 с. – ISBN 978-5-374-00397-0.
9. Грант А. Оригиналы: как нонконформисты двигают мир вперед / А. Грант ; перевод с английского Т. Азаркович. – Москва : АСТ, Corpus, 2019. – 381 с. – ISBN 978-5-17-097449-8.

10. Грязнова Е. Р. Управление текучестью ключевого персонала в условиях организационных изменений / Е. Р. Грязнова, А. А. Абраменко // Гуманитарный научный журнал. – 2020. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-tekuchestyu-klyuchevogo-personala-v-usloviyah-organizatsionnyh-izmeneniy> (Дата обращения: 24.04.2024 г.).
11. Джонс П. Понимание текучести кадров: теоретический обзор / П. Джонс, С. Шмидт // Журнал организационной психологии. – 2019. – № 2 (25). – С. 123–145.
12. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. И. Веригина. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 406 с.
13. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии : учебник для вузов / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 398 с. – ISBN 5-9614042-7-7.
14. Жуков Б. М. Организационное проектирование в системе менеджмента : учебное пособие / Б. М. Жуков, В. П. Басенко, А. А. Романов. – Москва : Академия естествознания, Южный институт менеджмента, 2010. – 310 с. – ISBN 978-5-91327-116-7.
15. Завалишина А. В. Конкурентоспособность как ключевой фактор финансовой устойчивости организации / А. В. Завалишина // Отходы и ресурсы. – 2023. – Т. 10. – №2. – URL: <https://resources.today/PDF/08FAOR223.pdf> (Дата обращения: 19.04.2024 г.).
16. Залиева М. Влияние корпоративной культуры на стратегию и деятельность предприятия / М. Залиева // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. – 2011. – №1 (31). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-korporativnoy-kultury-na-strategiyu-i-deyatelnost-predpriyatiya> (Дата обращения: 20.04.2024 г.).
17. Иванова Т. Н. Изменения в практике управления персоналом современных организаций / Т. Н. Иванова, К. Х. Зорина // КНЖ. – 2016. – № 3 (16). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/izmeneniya-v-praktike>

upravleniya-personalom-sovremennyh-organizatsiy (Дата обращения: 24.04.2024 г.).

18. Кибанов А. Я. Управление персоналом: энциклопедический словарь / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 1998. – 378 с.

19. Козлов В. В. Система управления персоналом предприятия / В. В. Козлов, Д. В. Бочаров. – Саратов : Вузовское образование, 2014. – 160 с.

20. Корнийчук Г. А. Прием и увольнение работников. Оформление трудовых отношений, подбор и оценка персонала / Г. А. Корнийчук, С. В. Козинцева. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2011. – 160 с.

21. Кузнецов Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 351 с. – ISBN 978-5-534-02949-9.

22. Лайкерт Р. Новый тип менеджмента / Р. Лайкерт. – Нью-Йорк : МакГроу-Хилл, 1961. – 279 с.

23. Марч Дж. Г. Организации / Г. Дж. Марч, Х. А. Саймон. – Нью-Йорк : John Wiley & Sons. – 1958. – 262 с.

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

25. Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 448 с. – ISBN 978-5-534-03372-4.

26. Мобли В. Х. Промежуточные связи во взаимосвязи между удовлетворенностью работой и текучестью кадров / В. Х. Мобли // Журнал прикладной психологии. – 1977. – № 62. – С. 237–240.

27. Новое исследование кадрового холдинга АНКОР: стоимость замены сотрудников // HR-Portal : [сайт]. – 2010. – URL: <https://hr-portal.ru/blog/novoe-issledovanie-kadrovogo-holdinga-ankor-stoimost-zameny-sotrudnikov?ysclid=lv9hnb6pc9959130610> (Дата обращения: 21.04.2024 г.).

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

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

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

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

32. Портер Л. У. Организационные, рабочие и личные факторы текучести кадров и прогулов / Л. У. Портер, Р. М. Стирс // Психологический бюллетень. – 1973. – № 80. – С. 151–176.

33. Пугачёв В. П. Планирование персонала организации : учебное пособие / В. П. Пугачёв. – Москва : Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2011. – 236 с. – ISBN 978-5-211-06210-8.

34. Райт Ф. Курс популярных лекций / Ф. Райт. – Нью-Йорк : [б.и.], 1836 – 289 с.

35. Руби, Аллен М. Внутренняя текучесть учителей при реформе городской средней школы / М. Аллен Руби // Образовательный журнал для студентов, находящихся в группе риска. – 2002. – № 7 (4). – С. 379–406.

36. Саймон Г. А. О понятии организационной цели / Г. А. Саймон // Ежеквартальный журнал административной науки. – 1964. – № 9. – С. 1–22.

37. Салазкина Л. П. Теоретические основы управления социально-культурной сферой: учеб. пособие. – Кемерово : КемГУКИ, 2008. – 195 с.

38. Светуньков С. Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях / С. Г. Светуньков. – Санкт-Петербург : [б.и.], 1997. – 264 с.

39. Симонова И. Ф. Текучесть кадров и особенности воспроизводства рабочей силы в нефтегазовой отрасли / И. Ф. Симонова // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2017. – № 9. – С. 27–30.

40. Система управления персоналом Самсунг // Samsung : [сайт]. – 2024. – URL: [http://www.efko.ru/kadry/international\\_corporate\\_culture/10516/](http://www.efko.ru/kadry/international_corporate_culture/10516/) (Дата обращения: 24.04.2024 г.).

41. Смит Дж. Управление текучестью кадров: обзор теоретических подходов / Дж. Смит, А. Джонсон // Журнал организационного менеджмента. – 2020. – № 15(2). С. 45–68.

42. Собянина А. А. Анализ текучести кадров на предприятии и разработка мероприятий по ее снижению / А. А. Собянина. – Екатеринбург: Вестник УрГАУ, 2018 – 142 с.

43. Стаут Л. У. Обучение и обучающаяся организация / Л. У. Стаут // Управление персоналом. Настольная книга менеджера. – 2007. – Модуль 14. – С. 436–466.

44. Сурат И. Л. Обеспечение конкурентоспособности в процессе управления предприятием / И. Л. Сурат // Вестник экспериментального образования. – 2018. – №1 (14). – С. 19–32.

45. Текучка кадров: как с ней бороться и чем она опасна // Университет InSales : [сайт]. – 2022. – URL: <https://www.insales.ru/blogs/university/tekuchka-kadrov?ysclid=lv15u91e68834104859> (Дата обращения: 29.04.2024 г.).

46. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под редакцией П. Э. Шлендер. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 319 с. – ISBN 5-238-00909-7.

47. Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы : тренинг персонала. Учебное пособие / М. К. Беляев [и др.]. – Волгоград : Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет, 2014. – 212 с. – ISBN 978-5-98276-643-4.

48. Целютина Т. В. Исследование текучести кадров как необходимая составляющая эффективного управления текучестью кадров / Т. В. Целютина, Ю. П. Литвин // Научный журнал «Дискурс». – 2019. – № 1 (27). – С. 77–81.

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

50. Яковлева А. В. Экономическая статистика : учебное пособие / А. В. Яковлева. – Москва : Экзамен, 2005. – 123 с.

51. Ялюшева Р. Философия управления персоналом компании TOYOTA / Р. Ялюшева // Digital. – 2021. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/filosofiya-upravleniya-personalom-kompanii-toyota> (Дата обращения: 24.04.2024 г.).