

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 380303 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Проблема текучести персонала и технологии ее решения (на примере ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина» г. Абакана)

УДК 005.958: 664 (571.513)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Байгильдина Юлия Анатольевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Тычкин Павел Борисович	К.ф.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 380303 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)

P8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК - 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 380303 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
11И21	Байгильдиной Юлии Анатольевне

Тема работы:

Проблема текучести персонала и технологии ее решения (на примере ИП Алешин Е.О.
«Завод Алешина» г. Абакана)

Утверждена приказом директора (дата, номер)

№811/с от 05.02.2016 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:

06.06.2016 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

- 1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Основы теории управления персоналом», «Лидерство и управление командой».
- 2.Монографии.
- 3.Статьи периодических изданий.
- 4.Учебные пособия.

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов

(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов,

Объектом исследования выступает проблема текучести персонала.

Требования к процессу исследования:

- обоснование актуальности исследования;
- формулирование проблемы и гипотезы исследования;
- определение цели, задач, объекта, предмета,

подлежащих разработке; заключение по работе).	методологии исследования, понятийного аппарата; • глубокое теоретическое обоснование и раскрытие сущности проблемы на основе анализа литературы; • наличие элементов самостоятельного анализа на основе применения знаний и навыков, полученных за годы учебы; • самостоятельный и творческий подход; • самостоятельное, грамотное и последовательное изложение материала и оформление работы в соответствии с требованиями. Особые требования к особенностям функционирования объекта: • организация процесса адаптации персонала; • создание гибкой системы мотивации и стимулирования труда персонала; Влияние на окружающую среду: управление персоналом оказывает влияние на окружающую социальную и природную среду посредством повышения качества работы сотрудников, сервиса, длительности связей, защиты окружающей среды, обязательств перед обществом, информации, формирования социальной ответственности. Анализ теоретических и прикладных исследований. Цель работы: охарактеризовать теоретические и прикладные аспекты проблемы текучести персонала и разработать рекомендации по ее решению на примере ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина» г. Абакана.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Теоретические основы изучения проблемы текучести персонала.	
2. Характеристика организации ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина» г.Абакана и проведение социологического исследования на данном предприятии.	
3. Разработка рекомендаций по решению проблемы текучести персонала на предприятии ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина» г.Абакана.	
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2016 г.

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Тычкин Павел Борисович	К.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Байгильдина Юлия Анатольевна		20.01.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки – 380303 «Управление персоналом»
Уровень образования – академический бакалавр
Кафедра ИФНТ
Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года
Форма представления работы:

Дипломная работа КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН выполнения выпускной квалификационной работы		
Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2016
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
06.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
06.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Тычкин Павел Борисович	К.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Должность		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 101 стр., 1 рис., 3 табл., 74 источника, 2 прил.

Ключевые слова: персонал, текучесть персонала, кадровая политика, факторы текучести персонала, технологии минимизации текучести персонала.

Объектом исследования является проблема текучести персонала в организации.

Цель исследования – охарактеризовать теоретические и прикладные аспекты проблемы текучести персонала и разработать рекомендации по ее решению на примере ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина» г. Абакана.

В процессе исследования было проведено социологическое исследование.

В результате исследования были выявлены факторы текучести персонала предприятия и разработаны рекомендации по их устранению на основе полученных результатов социологического исследования – анкетирования сотрудников.

Степень внедрения: была разработана и применена на предприятии анкета для действующих сотрудников для оценки уровня текучести кадров, на основе результатов которой руководству предприятия ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина» г.Абакана будут представлены рекомендации в качестве оснований для проведения мероприятий по снижению текучести кадров и совершенствованию системы управления персоналом.

Область применения: разработанные рекомендации по снижению текучести персонала могут быть использованы специалистами в области управления человеческими ресурсами организациями и предприятиями любой отрасли, сферы деятельности и формы собственности.

Экономическая эффективность/значимость работы: устранение факторов текучести персонала способствует стабилизации кадрового состава

предприятия, а, следовательно, предоставляет возможность его стратегического планирования, что является залогом эффективного функционирования организации.

В будущем планируется разработка наиболее новых методик системного подхода к регулированию текучести персонала с учетом меняющихся условий экономики.

**Нормативные ссылки
Перечень стандартов,
используемых при оформлении пояснительных записок и чертежей**

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ Р 1.5 – 2012 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ 2.105 – 95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.
3. ГОСТ 2.106 – 96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.
4. ГОСТ 2.301 – 68 Единая система конструкторской документации. Форматы.
5. ГОСТ 2.316 – 2008 Единая система конструкторской документации. Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц.
6. ГОСТ 3.1102 – 2011 Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов.
7. ГОСТ 3.1105 – 2011 Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения.
8. ГОСТ 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка.
9. ГОСТ 7.1 – 2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание.
10. ГОСТ 7.9 – 95 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация.

- 11.ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.
- 12.ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.
- 13.ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчёт о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.
- 14.ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.
- 15.ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.
- 16.ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.
- 17.ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.
- 18.ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.
- 19.ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.
- 20.ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.
- 21.ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения.

Оглавление

Введение.....	13
1 Теоретические основы изучения проблемы текучести персонала.....	17
1.1 Сущность понятия и основные подходы к оценке текучести персонала..	17
1.2 Основные факторы и последствия проблемы текучести персонала.....	24
2 Современные технологии решения проблемы текучести персонала	38
2.1 Материальные методы снижения текучести персонала	38
2.2 Нематериальные методы снижения текучести персонала.....	45
3 Оценка факторов текучести персонала на предприятии (на примере ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина» г.Абакана)	52
3.1. Анализ проблемы текучести персонала на предприятии ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина»	53
3.2 Разработка рекомендаций по решению проблемы текучести персонала на предприятии ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина»	73
Заключение	82
Список использованных источников	87
Приложение А Анкета	93
Приложение Б ОТЧЕТ о проверке на плагиат.....	101

Введение

Актуальность проблемы исследования. На современной стадии развития рыночной экономики одним из самых трудных вопросов управления предприятием является управление текучестью персонала. Изучению оттока работников с предприятий уделяется немало внимания, но, несмотря на этот факт, данная проблема остается актуальной для достаточного числа отечественных предприятий. Особенно данная проблема касается промышленных предприятий, имеющих массовую численность персонала, большая часть которой трудится в сфере рабочих профессий, что усложняет выявление истинных причин ухода сотрудников и поиск действенных методов их устранения. Следовательно, этот факт свидетельствует о значимости снижения текучести персонала, как фактора, сказывающегося на качестве производимой предприятием продукции и производительности труда работников.

Текучесть персонала на любом предприятии – это фактор его естественного развития, механизм адаптации его работников к различным условиям рыночной экономики. Но в условиях существенных изменений, которым подвергается современное общество, сопровождающихся переоценкой ценностей, динамичностью факторов среды и желанием создать новые механизмы развития, текучесть кадров в большинстве российских организаций стала тяжело управляемой. Это служит причиной социально-экономической неустойчивости и несовершенства имеющейся на предприятии кадровой политики.

Степень разработанности проблемы исследования. Текучесть персонала как относительно самостоятельный раздел знаний с характерной ему теорией, методикой и методологией в нашей стране развивался довольно интенсивно, так в исследованиях советских ученых был накоплен существенный материал по данной проблеме. В частности, исследование движения рабочих кадров на

промышленных предприятиях содержится в работах: Антосенкова Е.Г., Асеева В., Бараненковой Т.А., Бартош Ч.К., Вершининой Т.В., Колодиж Б.Н. и др. Теоретические аспекты текучести персонала рассмотрены в научных трудах, посвященных удовлетворенности трудом, мотивации, эффективному развитию персонала таких зарубежных авторов, как Г. Беккер, П. Друкер, Т. Шульц, Эренберг Р., Смит Р.С. и др.

Усилению процессов высвобождения кадров, применению разных форм неполной занятости и самозанятости, а, также к снижению заинтересованности к проблеме текучести персонала содействовало становление и развитие рыночных отношений в России. Разработке новых идей в области управления текучестью кадров посвящены работы следующих отечественных ученых: Васильевой Ю., Маслова Е.В., Одегова Ю.Г., Опарина В., Рубцова А., Сарабского А.А., Сотниковой С.И. и др.

К сожалению, научные и практические исследования по регулированию текучести кадров советских ученых не соответствуют потребностям субъектов современного рынка труда. Следовательно, на современном этапе развития теории и практики изучения проблемы текучести персонала актуализируются вопросы, связанные с оттоком кадров с предприятий.

Цель исследования – охарактеризовать теоретические и прикладные аспекты проблемы текучести персонала и разработать рекомендации по ее решению на примере ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина» г.Абакана.

Для реализации исследования возникает необходимость решения следующих **задач**:

1. Охарактеризовать основные теоретические подходы к понятию «текучесть персонала», обозначив виды, причины и последствия текучести персонала на предприятии;
2. Проанализировать современные технологии решения проблемы текучести персонала;

3. Оценить проблему текучести персонала на предприятии ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина» г.Абакана и разработать рекомендации по ее решению.

Объект исследования – проблема текучести персонала в организации.

Предмет исследования – оценка проблемы текучести персонала и разработка рекомендаций по ее решению на примере предприятия ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина» г.Абакана.

Теоретическую и методологическую базу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых в сфере управления человеческими ресурсами, менеджмента и маркетинга.

В исследовании были использованы метод анализа при характеристике основных теоретических аспектов проблемы текучести персонала, метод анкетирования и интервью в рамках проведения социологического исследования на предприятии ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина» г.Абакана, а также метод синтеза при обобщении результатов исследования и выработке рекомендаций по решению проблемы текучести персонала.

Практическая значимость результатов выпускной квалификационной работы определяется разработкой рекомендаций, подготовленных на основе результатов исследования и направленных на снижение уровня текучести персонала за счет комплексного учета факторов оттока кадров и более глубокого их изучения. Данные рекомендации могут быть применены организациями и предприятиями любой отраслевой принадлежности.

Апробация работы. Идеи работы отражены в рамках курсового проекта по курсу «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» (2015). Результаты исследования были представлены на второй Международной научно-практической конференции «Наука и образование в полиэтнокультурной среде» в рамках шестого Международного молодежного научно-культурного форума (2016).

Структура работы. Структура исследования соответствует цели и задачам и включает в себя следующие разделы: введение, три основных главы, заключение, список использованной литературы и приложения. Работа содержит 3 таблицы, 1 рисунок, 2 приложения.

1 Теоретические основы изучения проблемы текучести персонала

1.1 Сущность понятия и основные подходы к оценке текучести персонала

Одним из важнейших условий стабильного экономического роста любого предприятия считается достижение баланса кадрового состава. Эффективное функционирование предприятия может быть организовано лишь в условиях относительно стабильного коллектива. Но на сегодняшний день значительное число предприятий сталкивается с нестабильностью процесса перемещений работников в пространстве рабочих мест. Причем данная проблема охватывает не только низкорентабельные и убыточные, но и эффективно функционирующие предприятия [47. С. 113]. Именно поэтому на сегодняшний день текучесть персонала является одной из важных проблем, с которыми сталкиваются отечественные предприятия.

Анализируя понятие «текучесть персонала», общепринято начинать с понятия «движение персонала».

Под движением персонала понимается совокупность всех случаев зачисления работников на предприятие извне и всех случаев выбытия за его пределы [28. С. 37].

В исследованиях 60-х и 70-х гг. таких авторов как Бляхман Л.С., Здравомыслов А.Г., Шкаратан О.И. данная проблема была интересна по причине несомненного убытка, который повышенная текучесть рабочей силы наносила народному хозяйству всей страны. Понятие «текучесть персонала» интерпретировалось как явление, являющееся непосредственной причиной указанного убытка, а конкретно как неуправляемый, неорганизованный процесс движения работников.

В своей монографии, которая посвящена движению рабочих кадров на промышленных предприятиях, Л.М. Данилов говорит: «Текучесть определяется нами как составная часть общего движения трудовых ресурсов в народном

хозяйстве, складывающаяся из индивидуальных неорганизованных перемещений работников» [33. С. 141].

Согласно подходу Т.И. Заславской, «текучесть кадров – это одна из форм проявления фактически реализованной трудовой мобильности как процесса» [39. С. 234].

Е.Г. Антосенков определяет текучесть кадров как «важнейшую часть перемещений трудящихся между местами работы и сферами занятости в народном хозяйстве, осуществляемых самими трудящимися и по их инициативе вследствие несоответствия мест работы их запросам» [3, 4].

Профессор социологии Лондонского университета Р. Беннет предлагает следующее определение: «Текучесть рабочей силы – это движение работников в/из штата компании. Обычно текучесть кадров отслеживается путем регистрации увольняющихся и предположения, что на место уволившегося будет принят новый работник» [13. С. 115].

На современном этапе Долбунов А.А. под текучестью персонала подразумевает процесс движения рабочей силы, причиной которого является неудовлетворенность работника своим рабочим местом, иными словами – это ситуация, когда наемный работник добровольно и официально совершает уход с одного предприятия на другое по собственному желанию [34. С. 56].

Персонал предприятия никогда не является постоянной величиной, он периодически меняется – приходят одни люди, уходят другие, что с трудом поддается количественной оценке. Но, несмотря на это, на практике все же используются различные формулы для подсчета подобного рода коэффициентов. В свою очередь, В. Асеев предлагает определять коэффициент фактической текучести кадров (K_T) отношением численности уволенных работников предприятия за определенный период времени к среднесписочной численности работников за тот же период, умноженным на 100% [6. С. 125]:

$$K_T = \frac{P_{ув}}{\bar{P}} \times 100\% \quad (1)$$

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

$\bar{P}$ - среднесписочная численность работников, чел.

Однако многие специалисты, такие как Аскарова В.В., Бараненкова Т.А., Соловьева Ю.Ю. и другие считают, что для получения более точного показателя текучести персонала использование формулы (1) не всегда достаточно. По их мнению, определяя уровень текучести персонала по данной формуле, мы сможем установить только общие тенденции в кадровом движении. Для более точного и верного подсчета зачастую требуется представить расчет текучести кадров по каждому структурному подразделению, группе работников, используя ту же формулу. В идеале будет сделать сравнение с предыдущими годами, чтобы наглядно увидеть динамику. Кроме того, представленная формула не может объяснить суть и финансовое положение увольнений для предприятия, именно поэтому требуется учитывать одновременно несколько дополнительных параметров, связанных с текучестью персонала. Так как важен не только полученный коэффициент в числовом значении, а его смысл и решения, принятые на основе этого показателя. Именно поэтому важно различать ситуации увольнений сотрудников предприятия [7, 10, 66].

И. Варданян предлагает динамику показателя текучести персонала представить в виде графика. В этом варианте наглядно будет видна деятельность кадровой службы предприятия. Рост данного показателя от одного отчетного периода к другому может указать на снижение стабильности в коллективе, на недооценку потребностей сотрудников со стороны администрации, на возникновение новых причин, побуждающих работников к увольнению. Уменьшение показателя текучести персонала, напротив, указывает на улучшение ситуации в коллективе и целенаправленный подход в управлении персоналом [22. С. 64].

Согласно Л.Л. Михайловой, для получения более объективной картины текучести кадров рекомендуется исключить из общего числа сотрудников предприятия число сотрудников, уволенных по естественным причинам – переезд работника, уход в связи с беременностью, увольнение в связи с ухудшением здоровья и т.д. [55. С. 40].

Кроме того, по мнению И.Д. Ладанова существует еще один вариант скорректировать формулу – необходимо учитывать из общего числа уволенных сотрудников тех, кто работал эффективно и неэффективно, так как интерес для предприятия представляет уход именно ценного сотрудника. Но выявить таких сотрудников на предприятии на этапе увольнения не всегда легко. В организациях, где развиты различные системы оценки результативности труда (тем более, если они связаны с заработной платой и премированием), данная проблема сводится к выведению неких средних показателей эффективности по уволенному сотруднику. Если же оценка профессиональной деятельности сотрудника регламентировалась только формальными выговорами и поощрениями, делать выводы о его эффективности затруднительно. В этом случае оценку может дать только непосредственный руководитель. Очень важно, чтобы она была подкреплена какими-то характерными примерами и ситуациями [49. С. 44].

Увольнение по собственному желанию эффективного сотрудника обязывает выявить причины, их характер и степень связи с организационными факторами предприятия. Для этого можно применить любой привычный инструмент учета, к примеру, документ формата Excel.

Выявляя уровень текучести персонала, автор Л. Никифорова предлагает дифференцировать уровни текучести: естественный и повышенный.

Естественный уровень текучести персонала колеблется в пределах 3-5% от численности сотрудников предприятия, является непрерывным процессом обновления производственных коллективов, поэтому не требует от руководства оперативных мер. Данного уровня текучести персонала достаточно

предприятию для того, чтобы сохранять оптимальный баланс и предоставить сотрудникам возможность для продвижения. Но если текучесть персонала нижеуказанного уровня, то мы можем говорить о застое на предприятии, старению коллектива. Кроме того, нулевая текучесть кадров может свидетельствовать о люмпенизации персонала, когда предприятие покидают квалифицированные сотрудники, и остаются только те, которые не могут найти другое место работы.

Повышенный уровень текучести персонала превышает допустимые нормы. В данном случае издержки предприятия начинают возрастать по мере увеличения оттока рабочей силы, что приводит к значительным экономическим потерям, следовательно, угрожает бизнесу компании [58. С. 15].

Как было сказано выше, норматив текучести персонала в среднем составляет от 3 до 5% . Но в зависимости от сферы деятельности предприятия, категории работающего персонала норматив текучести меняется. Поэтому каждому предприятию необходимо определить свой оптимальный уровень текучести.

Если говорить о сфере деятельности предприятия, то автор Р. Бутов отмечает следующие цифры:

1. В производственной сфере оптимальным уровнем текучести персонала считается 10% - 15%.
2. Образование и наука – норма текучести персонала составляет от 13% до 16%.
3. В области здравоохранения данный показатель колеблется в пределах 19%.
4. Культура и искусство – значение текучести персонала достигает 22%.
5. Страховой бизнес – уровень текучести персонала в 30% не вызывает беспокойства у руководителей.

6. Торговый дом и розничная сеть – норматив текучести колеблется в пределах 20% - 30%.

7. Транспорт – уровень текучести персонала в среднем будет колебаться от 20% до 25% + сезонные колебания. Если Вы нанимаете персонал со своим транспортом, уровень текучести может доходить и до 30% - 35%.

8. Гостинично-ресторанный бизнес – уровень текучести персонала может достигать 80%. И это тоже будет нормой.

Еще важно отметить тот факт, что средние нормы текучести персонала по всем сферам деятельности в больших городах варьируются от 10% до 20%, по сравнению с небольшими провинциальными городами, где данный показатель составляет в среднем 5%, так как в данной местности возможности найти другую работу гораздо меньше [21. С. 35].

Согласно авторам М. Михайловой и А. Асташиной в зависимости от категории персонала уровень текучести такой:

1. Топ-менеджеры: 2%;
2. Управляющие среднего уровня: 8% - 10%;
3. Линейный персонал: 20%;
4. Квалифицированный производственный персонал: 20% - 30%;
5. Неквалифицированный персонал: 50%. Причем замечено: чем ниже квалификация, тем стремление к смене места работы возрастает [56. С. 58.].

Оценивая текучесть рабочей силы, В.Свистунов и М.Тюленева выделяют следующие виды и формы текучести персонала [65. С. 14]:

Активная текучесть – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью сотрудника своим рабочим местом (условия труда, размеры вознаграждений и т.д.).

Пассивная текучесть – движение рабочей силы, возникающее вследствие неудовлетворенности организации сотрудником (неудовлетворительные результаты труда, несоблюдение трудовой дисциплины и т.д.).

Внутриорганизационная текучесть кадров – связанная с трудовыми перемещениями внутри предприятия, когда руководитель понимает, что сотрудник хорошо себя зарекомендовал и показал высокие результаты, он принимает решение о повышении данного сотрудника, тем самым освобождая рабочие места для новичков.

Внешняя текучесть кадров – это текучесть кадров между различными предприятиями, отраслями и даже сферами экономики.

Опираясь на перечисленные ранее виды и типы текучести персонала, существуют и другие виды текучести кадров, согласно подходу В. Опарина [61. С. 33]:

Физическая текучесть кадров – выражается в количестве работников, покидающих предприятие в силу различных причин.

Психологическая (скрытая) текучесть кадров – когда внешне работники не покидают организацию, но по факту исключаются из организационного процесса, работают «для галочки», без энтузиазма.

Сезонная текучесть – когда сотрудники увольняются со своего рабочего места в определенный период года. Это зачастую связано с теми сотрудниками, имеющих заработную плату, большая часть которой состоит из комиссионных, процентов от продаж, выполненного объема работ, имея при этом небольшой оклад. И в определенное время года, не имея возможности заработать желаемую сумму, сотрудники увольняются.

Массовая текучесть – является худшим исходом для любой организации, когда большое количество сотрудников решили сложить свои полномочия в одно и то же время. Такая текучесть может быть связана с появлением нового менеджера, с которым не поладил коллектив, спорами о размере заработной платы и сроках ее выплат, новостями в средствах массовой информации о потенциальной финансовой проблеме в той или иной отрасли.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что существуют значимые различия в интерпретации содержания понятия «текучесть персонала». При

подсчете уровня текучести персонала и общего анализа состояния дел конкретного предприятия необходимо учитывать сразу несколько возможных компонентов: его сферу деятельности, категории сотрудников и существующие на рынке значения нормы текучести кадров. Не стоит забывать, что при этом может получиться значение нормы текучести персонала отличающееся от установленной величины для данного предприятия в конкретный период времени, но расхождение в нем не должно быть значительным в отдельной сфере бизнеса. Если отдельные показатели выбиваются из общей картины, то это повод задуматься над организационными факторами, влияющими на увольнение сотрудников. Такие данные достаточно точно указывают, где искать системные проблемы в управлении персоналом.

1.2 Основные факторы и последствия проблемы текучести персонала

Персонал предприятия является его главным ресурсом, так как именно сотрудники воплощают в жизнь идеи организации. Отсутствие необходимых условий для реализации творческого потенциала, недооценка роли и результатов труда работника, а также многие другие факторы значительно снижают работоспособность и заинтересованность сотрудника в достижении целей организации, кроме того побуждают сменить свое место работы. Поэтому чтобы удержать ценного сотрудника и эффективно управлять им, необходимо знать факторы и мотивы, лежащие в основе его действий, побуждающих к принятию того или иного решения.

Факторы, лежащие в основе текучести кадров различны, имеют разные источники, и сила их влияния изменчива. Условно, их можно подразделить на три блока – внешние, внутренние и личностные факторы, характеризующие сотрудника [43. С. 23].

Внешние факторы в меньшей степени зависят от компании и являются более глобальными и исправить их не так легко. К ним можно отнести качество трудовых ресурсов, демографическую и экономическую ситуацию в стране.

Внутренние факторы, наоборот, полностью зависят от компании-работодателя, и только сама компания может на них повлиять. В данном контексте большую роль играет метод сбора и анализа информации о причинах движения рабочей силы.

Поскольку люди часто сами не осознают причины своего ухода, путают их с поводом или же боятся называть, лучше всего будет использовать для изучения текучести специальные анкеты для анализа мотивации к труду, из которых можно получить немало ценной информации о недовольствах сотрудников. Данный метод позволяет выявить как тех сотрудников, которые планируют уход с предприятия, так и установить их возраст, должность и профессиональную принадлежность. Этот метод поможет найти ответы на следующие вопросы:

- Какое количество сотрудников планирует уход с предприятия в скором времени;
- Какая категория сотрудников принимает решение об увольнении;
- Какими условиями труда в большей степени не довольны сотрудники предприятия;
- Сколько сотрудников не удовлетворены морально-психологическим климатом в коллективе;
- Какие руководители вызывают недовольство у сотрудников из-за своих личностных и управленческих качеств и т.д.

Основательное исследование причин текучести персонала проводится с помощью специального метода, основанного на анкетировании, в двух вариантах [42. С. 102]:

1. Одна анкета предоставляет возможность получения информации о части сотрудников, планирующей увольнение и о том, насколько основательны

эти намерения, основываясь на сведениях о поле, возрасте, семейном статусе, количестве детей, образовании, опыте работы, наличии инвалидности Пример Анкеты 1 изображен в Таблице 1.

2. Другая анкета выявляет факторы, которые связаны с условиями труда, имеющимися на предприятии, которые зачастую выступают в качестве основания для увольнения. Пример Анкеты 2 изображен в Таблице 2.

Таблица 1 – Пример оформления Анкеты 1 для сотрудников предприятия

Ваш пол	М	Ж						
Ваш возраст в годах	До 20	21 - 25	26 - 30	31 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 и более
Ваш стаж работы на данном предприятии в годах	Менее 1	1 - 3	3 - 5	5 - 7	7 - 10	10 и более		
В ближайшее время...(поставьте «галочку» в соответствующую графу)								
1	2		3			4		
Не планирую увольнение	Не ищу работу, но уйду, если подвернется хороший вариант		Активно ищу работу			Планирую увольнение в ближайшее время		

Таблица 2 – Пример оформления Анкеты 2 для сотрудников предприятия

Оцените по 5-бальной шкале, в какой степени Вы удовлетворены условиями труда	Не удовлетворен		Средне удовлетворен	Удовлетворен	
1 Оплата труда					
2 Помещение, рабочее место					
3 Оборудование, оснащенность, техническое обеспечение					
4 Режим труда					

5 Умение непосредственного руководителя управлять процессом работы					
6 Управленческие компетенции непосредственного руководителя					
7 Отношение руководства к подчиненным					
8 Психологический климат в рабочем коллективе					
9 Отношение сотрудников к своему делу, результату труда					
10 Взаимопомощь в коллективе					
11 Занимаемая должность					
12 Перспектива карьерного роста					
13 Содержание выполняемой работы					
14 Местоположение предприятия					

Полученную из анкет информацию можно дополнить изучением той ситуации, в которой было обнаружено большее количество неудовлетворенных различными причинами работников. Подробный качественный анализ желательно проводить около раза в год, а количественную оценку по подразделениям – каждый месяц. Результаты обследований должны быть использованы для разработки системы мер, направленных на оптимизацию уровня текучести кадров, что незамедлительно скажется и на уровне мобильности персонала. При этом на первый план должны выйти программы удержания персонала.

В зависимости от специфики работы организации и от того, какие задачи она перед собой ставит, данные анкеты могут быть дополнены или сокращены.

Необходимо соблюсти одно условие – опрос проводится анонимно, так как только в этом случае возможно получить действительно достоверную

информацию. Анонимность не должна нарушаться самим характером изучаемых показателей. Анонимность опроса предполагает не только отсутствие подписи работника на опросном листе, но и принципиальную невозможность «вычислить» респондента, заполняющего анкету. Таким образом, нужно выбрать один из двух альтернативных вариантов: проводить опрос по подразделениям, но без учета возраста и стажа, либо учитывать эти показатели, но по организации в целом (в подразделениях, на считающих большое число работников, таких вопросов не возникает).

Возможен следующий способ проведения опроса: в подразделении рассказывается о целях и задачах опроса, раздаются анкетные листы, которые необходимо заполнить к определенному сроку. Для каждого подразделения заранее подготавливается пакет, в который приходящие работники складывают анкеты в произвольном порядке. Необходимо обратить внимание на то, что обе анкеты должны предъявляться на одном листе.

После того, как анкеты будут заполнены, необходимо приступить к обработке полученных ответов и мнений респондентов с целью выявления причин увольнения сотрудников с предприятия.

Изначально нужно определиться, какой контингент для предприятия составляет наибольший интерес. Неудивительно, если этим контингентом будут являться те сотрудники, которые уже активно ищут другое место работы или планируют увольнение в ближайшее время. Ответы этой группы респондентов логично будет сравнивать с той группой, которая намерена продолжать профессиональную деятельность на предприятии. Смысл такого анкетирования сотрудников будет заключаться в сравнительном анализе полученных результатов исследования указанных групп работников. Именно определение различий этих двух групп респондентов по отношению к определенным наименованиям из условий труда предоставит возможность выявить причины, которые движут работниками при принятии того или иного решения.

Из той группы респондентов, которая намерена продолжать свою профессиональную деятельность на данном предприятии, необходимо подсчитать количество сотрудников, не удовлетворенных определенными наименованиями условий труда. То же самое необходимо проделать и с группой работников, планирующих увольнение в ближайшее время. Такие подсчеты необходимо провести для каждого наименования условий труда на предприятии, выявить в каждой группе респондентов количество сотрудников, как не удовлетворенных, так и удовлетворенных сразу несколькими наименованиями условий труда.

Выявляя те наименования условий труда, в отношении к которым различия групп сотрудников, планирующих и не планирующих увольнения, максимальны, рекомендуется расположить их в ранговом порядке, что позволит получить список тех факторов, которые в значительной мере оказывают влияние на текучесть персонала на предприятии.

После обработки полученных результатов анкетирования предоставляется возможность выявить и проанализировать наиболее часто встречающиеся и основные причины текучести кадров на данном предприятии.

Одной из самых распространенных причин текучести персонала является ошибка на этапе подбора [15, 69]. Среди наиболее распространенных ошибок можно выделить следующие:

- На должность приглашают кандидата, не соответствующего ожиданиям руководства. Это может происходить по разным причинам: некомпетентность сотрудника по подбору персонала, который не может выявить профессиональные и личностные качества претендента на собеседовании; отсутствие более профессиональных кандидатов на рынке труда, или они «стоят» столько, сколько компания не может оплатить, либо работодатель хочет элементарно сэкономить.

- На должность приглашают кандидата, имеющего более широкий набор компетенций, чем необходимо для осуществления его трудовой

деятельности. Сюда можно отнести желание работодателя использовать профессионализм данного сотрудника на других проектах – часто без его согласия. Если это расходится с целями кандидата, у него достаточно быстро наступает выгорание, производительность труда резко снижается, и он начинает рассматривать другие предложения.

- На должность приглашают кандидата, изначально не мотивированного работать в данной компании достаточно долго. Он может иметь свой бизнес, либо ему необходим временный дополнительный заработок.

- Размер и система оплаты труда на сегодняшний день является одним из самых популярных факторов текучести персонала [63. С. 12]. Возможно несколько вариантов:

- Изменились цены, заработные платы по региону, а сотруднику работодатель продолжает выплачивать зарплату в прежнем объеме. Это может говорить о том, что работодатель не заинтересован в работнике. Также причиной отсутствия индексации заработной платы может стать экономическое положение компании, но в целом, для работника отсутствие индексации заработной платы говорит о том, что он может найти более привлекательного работодателя.

- Поводами для ухода сотрудника являются постоянные задержки выплат заработной платы, которые не продиктованы экономическими условиями, наличие штрафных санкций. Для этого вводятся соответствующие условия в трудовых или коллективных договорах, положения о персонале, положения об оплате труда, отдельных приказах или распоряжениях. Однако эти документы в части, касающейся штрафов для работников, являются незаконными. И никаких последствий для работников нести не могут. Так как работодатель имеет право применять к работникам только меры дисциплинарной или материальной ответственности. Но это не останавливает работодателей, ведь они надеются, что работник не пойдет ни в суд, ни в

трудовую инспекцию, для того, чтобы доказать не правомерность штрафных санкций.

- Не только размер заработной платы, но и разница между «обещанным» и реально полученным вознаграждением за труд может послужить мотивом для ухода сотрудника.

- Кроме того причинами увольнения могут быть выплата заработной платы раз в месяц, а также выплата части заработной платы «в конверте».

Веской причиной ухода работника с предприятия может послужить отсутствие или неполный социальный пакет [60. С. 83]. В социальный пакет могут входить гарантии, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, – это и возможность пойти в отпуск в соответствии с графиком отпусков, и оплата больничных, и предоставление гарантий и компенсаций. Также в социальный пакет могут входить дополнительные гарантии, например, наличие программы добровольного медицинского страхования, доплаты за больничные, предоставление сотрудникам путевок в дома отдыха, санатории. Если работодатель не соблюдает нормы законодательства, то всегда есть возможность найти работодателя, который будет соблюдать Трудовой кодекс.

Отсутствие продвижения по карьерной лестнице – фактор, имеющий большое значение для сотрудников, желающих профессионально развиваться, отсутствие которого побуждает работника сменить место работы [59. С. 222]. Например, работник хорошо исполняет свою работу, а также берет на себя дополнительные обязанности, постоянно задерживается после работы, исполняет личные поручения руководства. Проходит год, другой, но рассчитывать на повышение по карьерной лестнице не приходится. Работодатель видит в работнике лишь исполнителя. Ведь зачем повышать по служебной лестнице, если и так в компании имеется превосходный исполнитель, который способен выполнить любое поручение руководства, не смотря на то, что это не относится к его основной работе. Но в этом случае

желания работника и работодателя рано или поздно не совпадут, и в результате работник просто поменяет работу.

Еще одной немаловажной причиной ухода сотрудников с предприятия является несоответствие выполняемой работы предлагаемому статусу [53. С. 59]. Исполнители выступают в роли «рабочих лошадок», руководители же получают и повышенные надбавки, и премии за успешную работу, и расположение руководства. При этом всю выполняемую работу они перекладывают на плечи работников.

Плохие условия труда – один из самых основных факторов оттока кадров с предприятия. Сюда можно отнести как неправильную, чрезмерную нагрузку, так и «нездоровые» условия труда: неотапливаемое здание, помещение, непригодное для ведения профессиональной деятельности, устаревшее оборудование, невентилируемые помещения и т.д. На сегодняшний день российские компании в отличие от зарубежных пытаются экономить даже на личном пространстве офисных работников – отсутствуют перегородки, отдельные помещения, что вызывает некомфортные условия труда, непригодные для осуществления профессиональной деятельности. При этом не соблюдаются нормы охраны труда [45. С. 4].

Негативное отношение руководства к подчиненным всегда способствует увольнению сотрудника по собственному желанию. Некоторые руководители среднего звена относятся к подчиненным по принципу – «не знаю как, но не так». В результате любые поручения выполняются исполнителями с ненадлежащим качеством. А это приводит либо к снижению самооценки работников, либо к увольнению работников [30. С. 23]. Некоторые вакансии годами находятся в системах поиска работы в Интернете, но ни один кандидат не устраивает руководство, сменились десятки работников, но ни один не является идеальным кандидатом для работодателя. Также причиной увольнения сотрудников могут быть: конфликтные ситуации, неуважительное отношение

со стороны руководства, а также отсутствие обратной связи и социально-психологических методов стимулирования.

Местонахождение работы как фактор текучести кадров, тоже имеет немаловажное значение для работников предприятия [36. С. 47]. Если сотрудник работал в центре города в шаговой доступности от магазинов, кафе, аптек, то переезд компании за город может заставить работника принять решение о смене работы. Ведь не все сотрудники готовы тратить по несколько часов в день на дорогу. Поэтому работодатель, изменяя местоположение офиса, должен всегда рассчитывать, что какой-то процент работников может уволиться.

Лишение премий для многих работников является решающим фактором в принятии решения об увольнении [2. С. 34]. Условие локального нормативного акта о премировании в части предоставления работодателю права на снижение работнику премии, являющейся фиксированной частью заработной платы, установленной трудовым договором, противоречит трудовому законодательству. В соответствии со статьей 72 Трудового кодекса РФ изменение определенных сторонами условий трудового договора допускается только по соглашению сторон трудового договора, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Кодексом. Соглашение об изменении определенных сторонами условий трудового договора заключается в письменной форме. Согласно части четвертой статьи 8 Трудового кодекса РФ нормы локальных нормативных актов, ухудшающие положения работников по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, а также локальные нормативные акты, принятые без соблюдения установленного статьей 372 настоящего Кодекса порядка учета мнения представительного органа работников, не подлежат применению [68]. В таких случаях применяются трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы

трудового права, коллективный договор, соглашения. Разрешение вопроса об уменьшении размера заработной платы не может зависеть от усмотрения руководителя.

Отсутствие или недостаточный уровень адаптации и инструктажа является главной причиной для увольнения для новичков предприятия [24. С. 86]. Согласно кадровой статистике существенный процент увольнения сотрудников случается в первые три месяца трудовой деятельности работника, так как никто не адаптирует его к новой работе и не вводит в должность. Поэтому именно в этот период у работника либо рождается лояльность к компании, либо она никогда уже не возникнет. Необходимо иметь программу адаптации и наставничества. К сожалению, нередко в российских компаниях считают адаптацию лишней.

Еще одной частой причиной высокой текучести кадров является однообразное содержание работы. Монотонность труда, скука, также как и постоянный стресс способны быстро привести работника к профессиональному выгоранию, хронической усталости, а также к депрессии. У сотрудника, работающего продолжительное время на одном и том же месте, пропадает интерес к своему делу, вследствие чего падает его производительность труда, и в итоге, он принимает решение покинуть место работы [20. С. 19].

Еще одним фактором текучести кадров является неудобный график работ. Подобная ситуация встречается и при изменении графика работы [23. С. 43]. Так, если работник много лет работал 5 дней в неделю, а субботу-воскресенье проводил с семьей, то установление ему 12-часового сменного графика может заставить сменить работу.

Напряженный морально-психологический климат в коллективе согласно исследованиям многих авторов занимает одно из первых мест в списке причин текучести персонала [8. С. 28]. Клевета, интриги, возникающие конфликты в рабочем коллективе – все это может послужить веской причиной ухода из организации. Ведь в подобных ситуациях снижается настрой на работу,

исчезает ощущение командного духа, что приводит к снижению работоспособности и производительности труда сотрудников.

Отсутствие обучения, возможности повышения квалификации. Данный фактор в настоящее время набирает все большую популярность среди причин увольнения сотрудников с предприятия. Обучение сотрудников позволяет повысить уровень их теоретических знаний и усовершенствовать практические умения и навыки: чем выше квалификация работников – тем шире их профессиональные возможности. Поэтому предприятие, которое не предоставляет такой возможности, снижает трудовую мотивацию и лояльность своих работников [18. С. 87].

Другие причины, связанные с личностью сотрудника или работодателя.

Не стоит забывать и о третьей группе, вызывающей текучесть персонала – личностных факторах [72. С. 39]. К личностным факторам можно отнести:

1. Половозрастные особенности персонала. Выявлено, что желание уйти с одного предприятия на другое обратно пропорционально возрасту сотрудника. Наиболее рискованным возрастом перехода на другую работу считается возраст до 25 лет. Пик смены рабочих мест заканчивается к 30 годам.

2. Семейное положение. Молодые сотрудники, не имеющие семьи, больше склонны к частой смене рабочего места.

3. Уровень образования и квалификации. По статистике работники низшей квалификации чаще меняют работу, нежели их квалифицированные коллеги.

4. Срок работы сотрудника на предприятии. Недавно принятые на работу сотрудники психологически более склонны покинуть место работы, чем те, кто проработал в организации длительное время. Показатель текучести персонала существенно отличается в группах сотрудников, имеющих разный стаж работы в организации. Замечено, что значительное снижение интенсивности текучести кадров характерно после осуществления своей

профессиональной деятельности работником на предприятии в течение трех лет.

Повышенный оборот кадров в организации, какими бы причинами он не был вызван, всегда влечет за собой определенные последствия, которые могут носить как положительный, так и отрицательный характер. Именно поэтому каждый опытный менеджер обязан их учитывать.

Авторы Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. акцентируют свое внимание на том, что процесс текучести персонала по своим возможным последствиям нельзя считать однозначным.

Для покидающих организацию работников положительными моментами могут быть: увеличение доходов на новом месте работы; расширение возможности продвижения по карьерной лестнице; возможность приобретения новых связей; приобретение благоприятного морально-психологического климата в коллективе; приобретение работы, соответствующей статусу и квалификации. Но с другой стороны, для покидающих организацию работников могут быть следующие отрицательные стороны: во время поиска новой работы работник теряет заработную плату, непрерывный стаж работы на предприятии, а также льготы и компенсации, несет издержки в связи с поиском нового места работы, склонен к проблемам, связанным с адаптацией, рискует потерять свою квалификацию и вообще остаться без работы.

Что касается остающихся на предприятии работников, то для них можно также выделить позитивные моменты в связи с текучестью персонала. Это и появление новых возможностей продвижения внутри организации, и возможность дополнительного заработка, шанс повысить свою значимость на предприятии. Но вместе с тем происходит увеличение трудовой нагрузки, утрачиваются привычные связи, меняется стабильный морально-психологический климат в коллективе, снижается трудовая мотивация, лояльность работников.

Также можно рассматривать последствия текучести кадров и с точки зрения самой организации. Так текучесть персонала помогает организации избавиться от аутсайдеров, предоставляет возможность привлечения работников со свежими взглядами, обновлять кадровый состав, повышать гибкость сотрудников, увеличить рост мобильности работников. Но также ведет и к следующим затратам: издержки, связанные с привлечением, отбором, обучением, временной заменой персонала, снижение трудовой дисциплины и уровня корпоративной культуры, утрата рабочего времени, увеличение количества браков производимой продукции, разрыв коммуникаций, финансовые затраты, связанные с формированием командного духа в коллективе, увеличение заработных плат некоторым сотрудникам, берущим на себя обязанности увольняющихся работников, ухудшение имиджа компании, утечка информации в компанию конкурента, невозможность планирования дальнейшего функционирования предприятия [29. С. 114]

Подводя итоги, необходимо отметить, что каждый из возможных факторов текучести персонала должен подвергаться подробному анализу и обязательно сопровождаться расчетом потерь, связанных с заменой сотрудника. Ведь неосновательное исследование повышенной текучести персонала зачастую приводит к существенным организационным и финансовым последствиям для предприятия, которые еще в течение многих лет будут проявляться в виде демотивации оставшихся сотрудников, отсутствия их доверия к руководству, уменьшением производительности труда. К сожалению, некоторые российские компании уделяют недостаточно внимания анализу и учету подобного рода потерям. Хотя даже незначительное снижение повышенной текучести персонала способно улучшить показатели деятельности предприятия. Поэтому только в случае детального анализа факторов текучести персонала руководство предприятия сможет иметь четкое представление о действительных потерях, которые в будущем необходимо предотвращать.

2 Современные технологии решения проблемы текучести персонала

2.1 Материальные методы снижения текучести персонала

Уход сотрудников с предприятия может быть дорогостоящим процессом для любой организации, так как влечет за собой немалые затраты, связанные с последующей заменой уволившихся сотрудников. В связи с этим необходимо управлять процессом текучести персонала на предприятии, снижая его до оптимального уровня с помощью различных методов.

В зависимости от факторов увольнения сотрудников существует множество различных классификаций методов по снижению текучести персонала. В нашей работе мы предлагаем классификацию методов снижения текучести персонала на основании дифференциации последних на материальные и нематериальные методы. Выбор такого классификационного критерия во многом обусловлен тем, что одной из наиболее часто встречающихся причин текучести персонала на первый план выступает недовольство сотрудников системой оплаты труда, несмотря на предоставленные предприятием другие нематериальные стимулы. И наоборот, даже если сотрудники предприятия более менее удовлетворены размером заработной платы и системой материальных вознаграждений за труд, но не имеют различных нематериальных стимулов от предприятия – частота увольнений будет сохраняться.

Согласно исследованиям данной проблемы многих авторов, наиболее эффективными методами сокращения оттока рабочей силы с предприятия являются материальные методы снижения повышенной текучести кадров [17. С. 15].

Материальные методы снижения текучести персонала – это комплекс различных материальных благ, получаемых сотрудниками предприятия за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности компании, за

счет выполнения своей профессиональной и творческой деятельности, а также при условии соблюдения необходимых правил поведения [14. С. 56].

Материальные методы подразделяются на денежные и неденежные методы снижения текучести персонала. Следовательно, понятие материальных методов снижения текучести кадров включает в себя все виды материальных денежных выплат и все формы материальных неденежных методов снижения текучести персонала, которые применяются на предприятии.

Представляется возможным охарактеризовать следующие материальные денежные методы снижения текучести персонала.

На современном этапе в отечественных организациях на практике применяются следующие виды прямых и косвенных материальных денежных выплат: заработная плата, премии и бонусы, надбавки и доплаты, участие в прибыли предприятия.

Самой популярной и эффективной рекомендацией среди материальных денежных методов снижения текучести персонала является пересмотр размера заработной платы [12. С. 49]. Несправедливость в размере заработной платы можно изменить, придерживаясь следующих рекомендаций.

Первый шаг, который необходимо предпринять – это проанализировать, являются ли причиной высокой текучести кадров низкая заработная плата. Если да, то надо провести анализ рынка на предмет того, сколько получают подобные специалисты у конкурентов. Особое внимание необходимо обратить на размер организации и ее принадлежность: российская или иностранная.

Существует несколько методов такого мониторинга. Одни организации размещают вакансии на рабочих порталах и смотрят, с какими финансовыми предпочтениями кандидаты к ним обращаются. Другие заказывают исследования уровня зарплат. Третьи проводят анализ по тем же рабочим порталам самостоятельно и т.д. Если заработная плата не конкурентоспособна в данном населенном пункте, то организация должна быть готова к тому, что ее сотрудники будут покидать свое место работы.

Но желательно работу по удержанию работников проводить до того, как сотрудник принял окончательное решение уходить. Ведь бывает так, что работник принял не окончательное решение, и есть возможность его переубедить. Незначительное повышение заработной платы на предприятии могут побудить сотрудника остаться в коллективе.

Кроме того, сотруднику надо платить честно, и уровень заработной платы должен быть адекватен его способностям и выполняемым функциям. В этой ситуации следует привести в состояние баланса систему окладов по должностям, расставить должности согласно их значимости и на предприятии, и на рынке труда, а также не забывать придавать значение профессионализму сотрудника.

Прекращение выдачи заработной платы один раз в месяц, отсутствие выплаты заработной платы «в конверте» может послужить еще одной эффективной рекомендацией по пересмотру системы оплаты труда.

Помимо выше перечисленного размер заработной платы может быть установлен Коллективным договором. Согласно части второй статьи 135 Трудового кодекса РФ размер заработной платы определяется коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права [68].

Снижению текучести персонала на предприятии эффективно способствует совершенствование системы поощрительных выплат – премий и бонусов. Выплата премий лучшим работникам месяца, премий за свежие идеи и предложения, ежегодных премий за стаж работы на предприятии и др. формируют заинтересованность сотрудников к качественному выполнению своих должностных обязанностей, повышению производительности труда, проявлению инициативы, реализации своих творческих возможностей на данном предприятии в дальнейшем. Кроме того совершенствование системы таких поощрительных выплат способствует появлению интереса работников к

повышению своего профессионализма, следовательно улучшению качества производимых на предприятии товаров или услуг, удовлетворенности потребителей, что приводит к совершенствованию функционирования предприятия [19. С. 145].

Материальным денежным методом снижения текучести персонала может выступать совершенствование системы различных стимулирующих выплат [31. С. 39]. К ним относятся надбавки к окладу.

Так как надбавки являются постоянной частью заработной платы сотрудника, то при их установлении изначально необходимо провести оценку профессиональных компетенций сотрудника, которая способствует определению квалификационной надбавки к окладу. При этом во время проведения оценки профессиональных качеств сотрудника, необходимо ориентироваться не только на данные финансовые показатели, но и на те факторы, которые повлияют на успешное функционирование предприятия в будущем.

Еще одним материальным денежным методом снижения текучести персонала является совершенствование системы компенсационных выплат. Это может быть разработка надлежащих локальных актов предприятия, предусматривающих различные системы компенсаций [70. С. 45]. К системе компенсационных выплат можно отнести: возмещение понесенных сотрудником транспортных расходов, затрат на питание, бензин и мобильную связь при выполнении трудовых функций, доплаты за неудобства при выполнении должностных обязанностей работником в неблагоприятных, вредных или опасных условиях труда, доплаты за выход на работу в выходные и праздничные нерабочие дни, доплаты за работу в вечернее и ночное время, за сверхурочные работы, доплаты за совмещение профессий, неиспользованные отпуска и т.д.

Предоставление или совершенствование системы выплат пособий тоже относится к материальным денежным методам снижения текучести кадров. К

данному виду выплат относятся: пособие по временной нетрудоспособности, пособие по беременности и родам, по уходу за ребенком. Кроме того, в коллективном договоре стороны в праве обозначить те выплаты пособий, которые Трудовой кодекс РФ не предусматривает обязанности выплачивать. Например, выплата единовременного пособия в случае смерти ближайших родственников или в случае длительного тяжелого заболевания, в случае несчастного случая и т.д.

В качестве материального денежного метода снижения текучести рабочей силы может выступать предоставление возможности участия работников в прибыли предприятия. Та часть дополнительная часть прибыли, которая была получена предприятием вследствие повышения производительности труда, улучшения качества производимой продукции, предусматривает разделение между работниками и предприятием [51. С. 78]. При этом в счет всегда берется производительность всего предприятия.

Как было указано ранее, материальные методы наряду с денежными методами включают в себя неденежные методы снижения текучести персонала, которые также несут материальную значимость, но представляются в виде специализированных льгот, которые могут быть предоставлены как государством, так и добровольно предприятием [46. С. 3].

На некоторых предприятиях хорошим материальным неденежным методом для удержания персонала является предоставление сотрудникам льготных кредитов, например, на приобретение автомобиля или жилья [57. С. 48]. Во-первых, сотрудник получает желаемую мечту с помощью работодателя. А во-вторых, не может уволиться до того момента, пока не погасит кредит.

Совершенствование на предприятии условий труда – хороший способ удержания работников [67. С. 72]. Для того чтобы решить проблемы с плохими условиями труда, для начала необходимо приступить к их оценке на предприятии: имеющееся оборудование, организацию рабочих мест, состояние как систем отопления, так и кондиционирования. После чего сравнить

полученные данные с условиями труда конкурентов рынка. Меры по улучшению условий труда не такие сложные и могут включать в себя: новая мебель или оборудование, оснащение помещения системами обогрева или охлаждения воздуха, проведение линии связи с более высокой скоростью передачи данных, проведение ремонта, установка кулеров с чистой питьевой водой, современное оборудование санузлов.

Некоторые предприятия применяют следующие виды материального неденежного метода, побуждающего сотрудника изменить свое решение об увольнении. При возможности получения согласия от органов власти, оборудуют стоянки для автомобилей своих сотрудников на территории предприятия или рядом, заключают договора с ближайшими столовой или кафе с целью обеспечения в обеденный перерыв сотрудников горячим питанием, обеспечивают служебным мобильным телефоном, переносным компьютером или планшетом, предоставляют возможность бесплатного пользования спорткомплексом, если таковой имеется, проводят иные возможные мероприятия, которые будут направлены на усовершенствование имеющихся или на создание новых комфортных условий труда для работников предприятия [64. С. 57].

Так же хорошей рекомендацией среди материального неденежного метода снижения текучести кадров может послужить обеспечение работников предприятия путевками в дома отдыха, санатории, для детей и внуков сотрудников – в детские лагеря, также это может быть организация групповых поездок сотрудников и их детей на различные развлекательные, познавательные мероприятия в другие города [50. С 26]. Предоставление таких возможностей от предприятия сформирует у его сотрудников ощущение «заботы» об их досуге, свободном от рабочего времени со стороны администрации предприятия.

Согласно исследованиям по выявлению причин текучести персонала, далеко не второстепенное место для сотрудников занимает проблема

отдаленности места работы [9. С. 45]. В связи с этим эффективным материальным неденежным методом снижения текучести персонала будет предоставление сотрудникам служебного транспорта, что позволит осуществлять доставку персонала до места работы и обратно, тем самым снизит напряженность работников по данному вопросу.

Предоставление предприятием возможности профессионального развития на сегодняшний день считается эффективным материальным неденежным методом снижения текучести кадров.

В организации всегда есть категории сотрудников, которые не заинтересованы в своем профессиональном развитии. Другие же, наоборот, готовы уйти в другую организацию для того чтобы получить такую возможность. Для ряда сотрудников важна интересная работа, получение новых знаний, поэтому профессиональное развитие сотрудника на предприятии возможно путем направления его на обучение за счет предприятия [26. С. 139].

Еще одним материальным неденежным методом снижения текучести кадров могут выступать преподнесенные руководством подарки, сертификаты сотрудникам предприятия по значимым праздникам, организация за счет предприятия корпоративных мероприятий и вечеров [40. С. 29].

Таким образом, материальные методы снижения текучести персонала играют главную роль в регулировании процесса движения рабочей силы на предприятии, так как они являются наиболее действенными в ходе конкурентной борьбы за рабочую силу на рынке труда.

Методы материального снижения текучести персонала, направленные на улучшение условий труда и жизни работников являются конкурентными преимуществами предприятия по сравнению с сопоставимыми [32. С. 117].

Необходимо отметить, что характерной особенностью материальных методов снижения текучести персонала является то, что они влияют не только на условия работы и жизни сотрудника, но и на процесс и результат труда работника предприятия.

2.2 Нематериальные методы снижения текучести персонала

В качестве возможных нематериальных методов снижения текучести персонала могут выступать все существующие на предприятии организационные, социальные, моральные, нравственные и психологические ценности, являющиеся социальными потребностями человека.

К нематериальным методам снижения текучести кадров можно отнести любые стимулы трудовой деятельности, за исключением материальных денежных и неденежных методов удержания рабочей силы.

Нематериальные или моральные методы снижения текучести персонала — это комплекс способов регулирования поведения сотрудников на предприятии при помощи таких событий, которые отражают общественное признание, уважение, тем самым повышают статус сотрудника [1. С. 35].

Совершенствование процедуры подбора и отбора кадров – один из самых важных нематериальных методов снижения текучести персонала.

В первую очередь необходимо проанализировать работу менеджера по подбору кадров. Бывают случаи, когда менеджеру по персоналу необходимо срочно закрыть вакансию, и он приглашает заведомо несоответствующего кандидата. Либо возникает другая ситуация: HR-менеджер и кандидат находят общие точки соприкосновения – например, хобби или общих знакомых, и собеседование превращается в беседу по душам, по итогам которой кандидата, конечно же, берут на работу. Но через какое-то время выясняется, что он не соответствует занимаемой должности. Поэтому необходимо проводить несколько собеседований – в зависимости от должности, с сотрудником отдела персонала, с руководителем отдела и выше, если это потребуется [5. С. 242].

Также можно сделать проверку рекомендаций – звонить на последнее, в лучшем случае еще и на предпоследнее место работы. Если от них ушел ключевой сотрудник, работодателю всегда будет сложно дать адекватную

оценку специалисту, поэтому звонить нужно еще и по другим местам работы. И особое внимание необходимо обратить на длительные, и наоборот, не продолжительные периоды работы. В идеале – позвонить не только экс-руководителю этого кандидата, но также и его партнерам, коллегам, а если можно, то и подчиненным. Эта информация будет больше соответствовать истине, нежели отзыв одного руководителя.

Чтобы проверить, насколько данный сотрудник замотивирован на работу в компании, можно воспользоваться простыми приемами. Во-первых, на собеседовании задавать соответствующие вопросы. У каждого менеджера должен быть свой «горячий» список вопросов, например:

- «По какой причине Вы находитесь в поисках работы?»
- «В чем причина Вашего ухода с предыдущего места работы?»
- «Насколько Вы замотивированы поиском работы?»
- «По какой причине Вы желаете работать на нашем предприятии?»
- «Какой период времени Вы готовы проработать у нас на предприятии?»
- «Какую выгоду Вы сможете принести предприятию, если мы примем Вас на работу?»
- «Какие у Вас цели на ближайшие три года, пять лет?»
- «Опишите организацию Вашей мечты».

С помощью таких вопросов можно получить много интересной и полезной информации о кандидате. Во-первых, представится возможность узнать, готовился ли кандидат к собеседованию, то есть изучил ли корпоративный сайт организации, буклеты, прочитал ли статьи в различных средствах массовой информации и много другое. Во-вторых, по описанию «организации мечты» можно понять, туда ли пришел конкретный кандидат. В-третьих, если он не знает, сколько хочет проработать в компании, то это уже точно должно являться тревожным звонком.

Вторым приемом может быть поиск информации о кандидате в Интернете. Сегодня у многих есть собственные сайты, блоги, а персональная страница в социальной сети – практически у каждого активного пользователя Интернета. Если информации в социальных сетях окажется недостаточно, то можно воспользоваться поисковиками.

Профессиональный HR-менеджер должен иметь образование психолога, чтобы использовать различные специальные виды оценки кандидата: интервью, ассессмент-центр, тестирование и др. Ведь процесс подбора персонала должен охватывать оценку не только профессиональных и личностных качеств будущего сотрудника, но и учитывать его мотивационные предпочтения, а также их соответствие с организационной культурой предприятия, совместимость кандидата с уже действующими сотрудниками подразделения. Помимо этого процесс подбора кадров способен выявить работников, постоянно меняющих свое место работы, незаинтересованных в получении вакансии, пришедших из центра занятости.

Действенным нематериальным методом снижения текучести персонала выступает усовершенствование системы адаптации и наставничества.

Новичку трудно войти в коллектив, узнать особенности работы компании, порядок согласования документов. Ведь если работник изначально не понял свои цели и задачи, а также место в новой организации, то долго он не задержится. Помочь в этом может эффективная система адаптации.

В средних и больших компаниях существуют специалисты по работе с персоналом. Такие специалисты часто начинают работу с персоналом с адаптации нового сотрудника [25. С. 227]. В этом случае необходимо приложить усилия к более качественной адаптации персонала на рабочем месте, развитию системы наставничества в компании. Для грамотного введения новичка в коллектив, обеспечения интеграции сотрудника в организацию и закрепления, необходимо заранее позаботиться о наличии четкого плана

введения в должность, тогда его намерения работать долго и ответственно возрастут.

Следующим нематериальным методом снижения текучести персонала является пересмотр стиля управления непосредственных руководителей.

На сегодняшний день существует практика проведения специальных семинаров для руководителей, которые путем обучения позволяют изменить ситуацию на предприятии, столкнувшемся с деспотичным стилем управления руководителя [27. С. 31]. Если ситуация не меняется к лучшему, то в некоторых случаях необходимо даже распрощаться с деспотичным руководителем, чтобы сохранить ценных сотрудников, а иногда и весь коллектив.

Могут возникнуть и другие ситуации, не связанные со стилем управления. Например, работник затратил много усилий для общего дела, но не был замечен руководителем. В этом случае могут накопиться обиды или возникнуть недопонимания, что приведет к напряженным отношениям между руководителем и подчиненным.

В некоторых ситуациях причина увольнения сотрудника может быть вызвана чем-то незначительным, и устранить это недопонимание зачастую бывает несложно – небольшие уступки сотруднику помогут оставить рабочий коллектив в прежнем составе.

Помимо этого есть возможность установить нормы поведения в локальном акте. Данным локальным актом может выступать положение о профессиональной этике. В этом положении у сторон есть право закрепить, какое поведение является положительным, а какое отрицательным. Например, к отрицательному поведению может относиться применение ненормативной лексики, рукоприкладства, распространение сплетней, дисциплинарных взысканий, не предусмотренных трудовым законодательством.

Кроме этого, руководителям не стоит забывать об обратной связи и о применении психологических методах стимулирования работников: благодарностях, похвале, признании и т.д. Сотрудникам необходимо знать, что

они являются важными членами организации. Это способствует активации труда сотрудников на предприятии и увеличению уровня удовлетворенности процессом работы.

Напряженные отношения между коллегами внутри коллектива зачастую служат мотивом для ухода сотрудника с предприятия. Поэтому эффективным нематериальным методом удержания персонала является улучшение морально-психологического климата в коллективе [37. С. 10].

На сегодняшний день популярной практикой считается планирование и проведение семинаров и тренингов, направленных на сплочение коллектива, развитие организационной культуры и формирование «командного духа».

Пересмотр режима рабочего времени и графика работ также способствует снижению текучести кадров на предприятии. Режим рабочего времени устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, а для работников, режим рабочего времени которых отличается от общих правил, установленных у данного работодателя, – трудовым договором. Поэтому изменение режима рабочего времени должно устанавливаться по соглашению сторон [42. С. 70]. Перед установлением нового графика работ необходимо получить согласие на изменение графика работником. В случае если сотрудник не готов поменять график работы, то желательно предложить ему другую работу.

Проблема монотонной работы может быть решена с помощью следующего нематериального метода снижения текучести персонала – ротации кадров, обогащения труда, побуждения к творческой деятельности [44. С. 118]. Впоследствии чего одни сотрудники могут стать наставниками для недавно принятых работников, а также заниматься проведением занятий, семинаров. Другие сотрудники станут авторами раздела на корпоративном сайте или редакторами корпоративной газеты, ощутив интерес к социальной

деятельности. Благодаря этому повышается результативность и производительность труда.

Но в случае если предприятие ничего не может предложить работнику в качестве замены, и время трудовой деятельности сотрудника на занимаемом месте соответствует длительности его работы на предприятии в целом, то желательно сконцентрироваться на повышении отдачи от такого работника.

Если же сотрудники не чувствуют особой нужды в своей работе, то возможно с помощью расширения сферы деятельности, увеличения ответственности, или уменьшения монотонного, скучного труда на данной должности, сделать их работу более разнообразной и интересной.

Предоставление предприятием возможности продвижения по карьерной лестнице на сегодняшний день считается эффективным материальным неденежным методом снижения текучести кадров.

В организации есть всегда категории сотрудников, которые не заинтересованы в карьерном росте. Другие же, наоборот, готовы уйти в другую организацию для того чтобы получить повышение по службе.

Структура предприятия, а также каждого его подразделения должна выстраиваться согласно стратегическим целям и задачам предприятия, на основе анализа которых должностные обязанности и выполняемые функции каждого работника должны быть четко и понятно описаны [48. С. 55]. Ведь сотруднику необходимо понимать, что, как и для чего он должен выполнять. Также сотруднику важно знать, какого карьерного роста он может добиться в организации. В этой связи также возможно проводить опросы и анкетирования, чтобы понять истинные цели работника. Кроме того необходимо построить стратегический план развития сотрудников в компании, работник должен понимать по какому принципу можно получить продвижение по службе и от чего будет зависеть его карьерный рост.

Также можно выстроить сотруднику и горизонтальную карьеру, т.е. повышать в рамках отдела, внутри должности, например, менеджер, старший

менеджер, ведущий менеджер и т.д. Некоторые предприятия целенаправленно занимаются созданием новых подразделений и направлений для того чтобы не потерять ценных сотрудников, а особенно тех, чьи функции связаны с творческой и интеллектуальной работой. Очевидно, что потребуются поменять штатное расписание, разработать новую систему мотивации и стимулирования. Разумеется, что руководством новых подразделений и направлений станут самые выдающиеся из «засидевшихся» работников. Но при этом не стоит забывать, что новые назначения будут сопровождаться как повышением зарплаты, так и расширением круга должностных полномочий, обязанностей и ответственности.

Таким образом, материальные и нематериальные методы снижения текучести персонала при грамотном их применении, способны не только удержать ценных сотрудников, а также [52. С. 20]:

- привести в соответствие цели и потребности работников с целями предприятия;
- выработать лояльность работников к предприятию;
- повысить производительность, эффективность и качество работы, а также готовность работников к результативной работе на благо предприятия;
- обеспечить социальную защиту работников на более высоком уровне, чем это предусмотрено государством;
- создать положительный микроклимат в рабочем коллективе;
- сформировать позитивное общественное мнение о предприятии, работодателе, закрепить положительный имидж среди работников;
- привлечь на предприятие высококвалифицированные кадры, молодых специалистов, обеспечить организацию качественными и количественными кадрами и в необходимое время;
- сформировать и поддерживать организационную культуру.

Подводя итоги, необходимо отметить, что материальные и нематериальные методы снижения текучести персонала будут эффективны

только в комплексном применении и в том случае, если будут основаны на соблюдении правовых норм, которые закрепляют управленческие методы и средства воздействия на сотрудников с целью повышения мотивации и развития, нужных для предприятия форм отношений.

3 Оценка факторов текучести персонала на предприятии (на примере ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина» г.Абакана)

3.1. Анализ проблемы текучести персонала на предприятии ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина»

Предприятие ИП Алешин Евгений Олегович «Завод Алешина» было основано в 1998 году в городе Абакане Республики Хакасия по адресу ул.Кравченко 11 «з». Основным направлением деятельности предприятия является производство хлебобулочных и кондитерских изделий.

Предприятие имеет частную форму собственности, оно осуществляет свою деятельность на основе следующих принципов: коммерческого расчета, самофинансирования, самоокупаемости и ответственности. Предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, имеет право совершать сделки, приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, выступать истцом или ответчиком в суде от своего имени. Предприятие руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, трудовым кодексом РФ, коллективным и трудовым договором и иными нормативными правовыми актами, действующими на территории Российской Федерации. Предприятие имеет круглую печать со своим полным наименованием, штамп, бланки и иные реквизиты юридического лица, товарный знак.

Ассортимент предприятия насчитывает более 180 наименований товара. Предприятие в своем производстве использует только натуральные продукты, а также экологически чистое сырье лучших производителей республики Хакасия и России.

За время своей деятельности предприятие прошло серьезный путь в своем развитии. Формировался коллектив, налаживались транспортные потоки, выстраивались правильные технологические цепочки.

На сегодняшний день предприятие является одной из ведущих кондитерских фабрик региона: неоднократно награждалось грамотами, медалями, дипломами первой степени в программе «100 лучших товаров России» и «Лучшие товары и услуги республики Хакасия».

Предприятие реализует свою продукцию в более чем 25 городах Центрального федерального округа, Урала, Сибири, Дальнего востока, а также экспортирует товар в США.

Предприятие имеет филиалы в таких городах, как: Москва, Пермь, Челябинск, Екатеринбург, Артем, Тюмень, Омск, Сургут, Новосибирск, Барнаул, Кемерово, Томск, Новокузнецк, Ачинск, Красноярск, Канск, Братск, Иркутск, Улан-Удэ, Чита, Благовещенск, Хабаровск.

Предприятие открыто для идей и партнерства, готово к обсуждению индивидуальной ценовой политики и условий поставок, а также любых иных предложений и пожеланий клиентов и потенциальных партнеров.

Миссией предприятия является производство качественной продукции по доступной цене. Девиз предприятия: «Мы всегда думаем о вас!»

Своей главной целью предприятие считает постоянный рост объема производства и продаж своей продукции за счет расширения рынка сбыта и повышения лояльности потребителей к точкам продаж предприятия.

Данная цель достигается решением следующих задач [38]:

- модернизацией оборудования;
- внедрением передовых технологий производства;
- высоким санитарно-гигиеническим состоянием производства;
- использованием высококачественного сырья;
- контролем каждой партии готовой продукции;
- безукоризненным соблюдением производственной и технологической дисциплины всеми сотрудниками;
- проведением метрологической проверки средств измерений и контроля;

- сотрудничеством по обмену опытом с лучшими отечественными и зарубежными предприятиями пищевой отрасли;
- участием в семинарах и выставках;

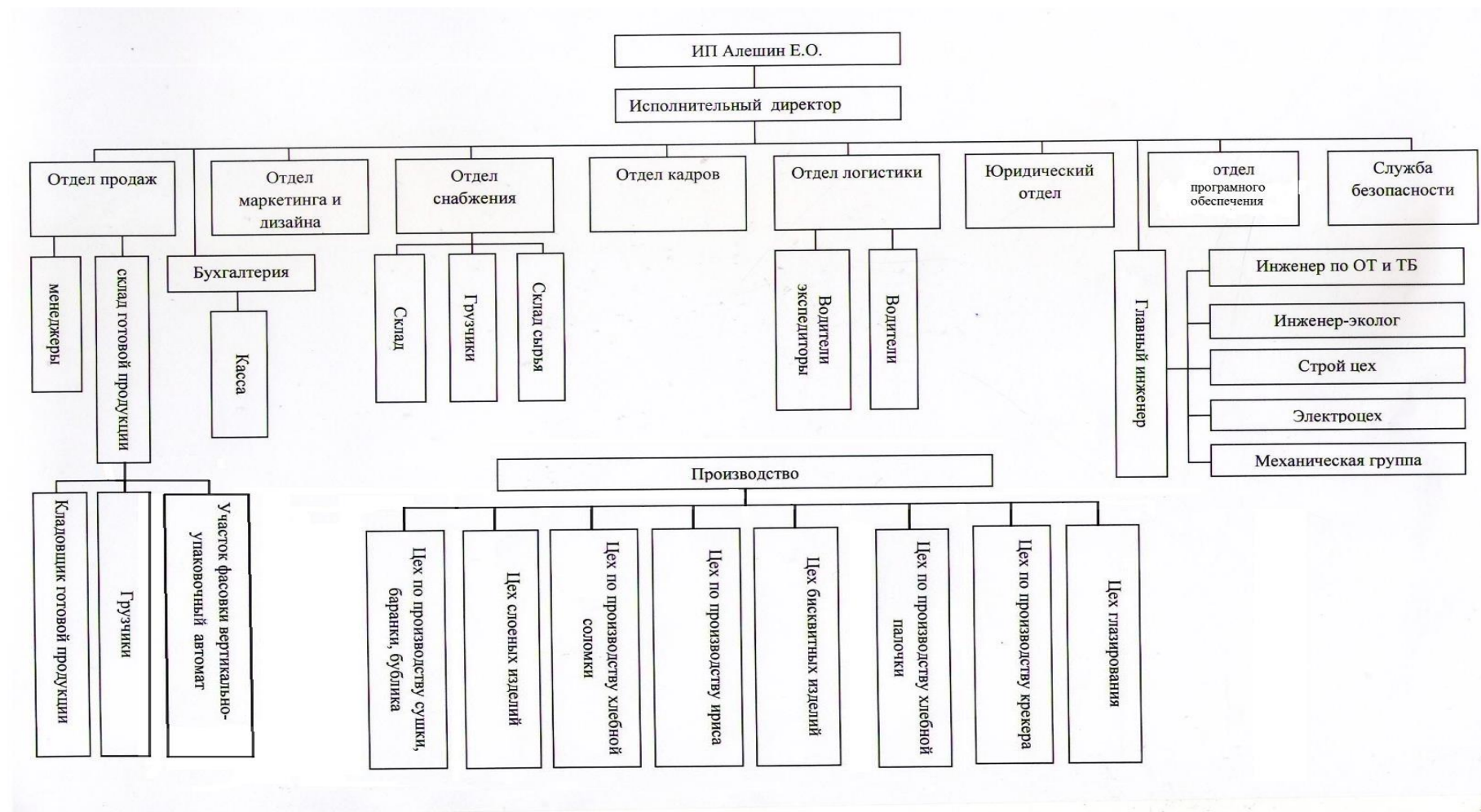


Рисунок 1 – Организационная структура предприятия ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина»

Численность персонала на предприятии составляет 604 человека. Организационная структура управления данного кондитерского предприятия, представленная на рисунке 1, определяется как линейная.

Основные решения принимаются на Общем Собрании. Во главе организации стоят генеральный и исполнительный директора. Им подчиняются руководители сформированных подразделений:

- отдел продаж (торговый отдел);
- бухгалтерия;
- отдел маркетинга и дизайна;
- отдел снабжения;
- отдел кадров;
- отдел логистики;
- юридический отдел;
- служба главного инженера;
- отдел программного обеспечения;
- служба обеспечения;

Генеральный директор определяет главные цели работы предприятия, устанавливает очередность в решении комплекса задач и их конкретных исполнителей. Деятельность функциональных руководителей заключается в поиске рациональных вариантов решения задач и в организации их исполнения. Также они могут в пределах своей компетенции давать грамотные рекомендации главному руководителю, информировать об аспектах внутренней работы подразделений, давая ему возможность принимать наиболее взвешенные решения по тем или иным вопросам.

На предприятии осуществляют деятельность 8 производственных цехов:

- Цех по производству сушки, баранки, бублика;
- Цех по производству слоеных изделий;
- Цех по производству хлебной соломки;
- Цех по производству ириса;

- Цех бисквитных изделий;
- Цех по производству хлебной палочки;
- Цех по производству крекера;
- Цех глазирования.

Работу, связанную непосредственно с системой управления персоналом осуществляет сам начальник отдела кадров Деобальд Ирина Николаевна.

Для того чтобы приступить к выяснению причин повышенной текучести персонала на предприятии ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина», а следовательно – и к разработке рекомендаций по ее снижению, необходимо для начала убедиться в ее наличии и в том, что мы имеем дело именно с «нездоровой» текучестью персонала. Для этого используем формулу (1) теоретической части дипломной работы, предложенную В. Асеевым, определяющую коэффициент фактической текучести кадров (K_T), выражающуюся в отношении численности уволенных работников предприятия за определенный период времени к среднесписочной численности работников за тот же период, умноженным на 100%:

$$K_T = \frac{P_{ув}}{\bar{P}} \times 100\% \quad (1)$$

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

$\bar{P}$ - среднесписочная численность работников, чел.

Рассчитаем исследуемый показатель с 2011 по 2015гг. функционирования предприятия по каждому периоду для прослеживания более точной и подробной динамики уровня мобильности персонала.

Полученные результаты вычислений представлены ниже в Таблице 3.

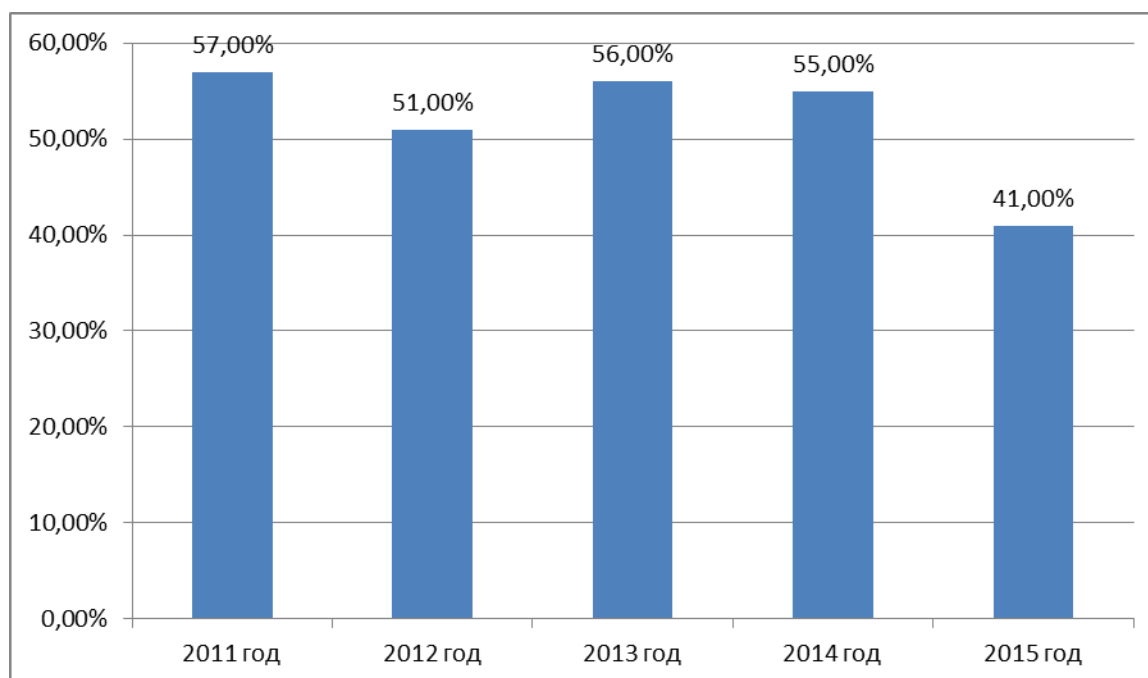
Таблица 3 – Коэффициент текучести кадров на предприятии ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина» за период 2011 – 2015гг.

Период, год	Численность уволенных работников, Чел.	Среднесписочная численность работников, Чел.	Коэффициент текучести кадров, %
2011	299	527	57
2012	295	584	51
2013	335	600	56
2014	327	592	55
2015	242	591	41

Примечание: Данные, необходимые для формулы расчета коэффициента текучести кадров на предприятии ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина», были предоставлены отделом кадров предприятия.

По предложенной в теоретической части дипломной работы рекомендации И. Варданяна представим полученные данные показателя текучести персонала в виде графика. На Рисунке 1 наглядно будет видна динамика процесса текучести персонала на данном предприятии.

Рисунок 1 – Динамика процесса текучести персонала на предприятии ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина» за период 2011 – 2015гг.



Согласно полученным результатам подсчета, предварительно можно сделать вывод о том, что на предприятии ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина» действительно наблюдается повышенная текучесть кадров, так как полученные показатели превышают границы нормы данного коэффициента в исследуемой отрасли деятельности предприятия. Как отмечалось ранее в теоретической части дипломной работы, согласно автору Р. Бутову, в промышленном производстве «здоровая» текучесть персонала не должна превышать 20%.

Но для более досконального изучения процесса текучести персонала на предприятии ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина» было проведено социологическое исследование – анкетирование сотрудников данного предприятия с целью выявления причин текучести кадров.

Согласно наблюдениям отдела кадров предприятия, было отмечено, что заявления об увольнении чаще всего подает линейный персонал, то есть группа работников, непосредственно-вовлеченная в производственный процесс. По этому принципу выборку для исследования составили сотрудники из 8 производственных цехов.

Нами была разработана анонимная анкета, которая состоит из 21 закрытого вопроса. Предложенный вариант анкеты представлен в Приложении А.

Предложенную анкету можно подразделить на несколько блоков.

Первый блок вопросов анкеты (1-6) предоставляет возможность получить информацию о части сотрудников, основываясь на сведениях о поле, возрасте, образовании, стаже работы, выполняемых функций и структурного подразделения:

1. «Укажите, пожалуйста, Ваш пол»
2. «Ваш возраст»
3. «Уровень Вашего образования»
4. «Как долго Вы работаете на данном предприятии?»
5. «К какой категории сотрудников Вы относитесь?»

6. «В каком структурном подразделении (цехе) Вы работаете?»

Второй блок вопросов анкеты (7-9) нацелен на анализ системы оплаты труда и материального вознаграждения:

7. «Как Вы можете оценить размер заработной платы на данном предприятии?»

8. «Довольны ли Вы системой оплаты труда на данном предприятии?»

9. «Удовлетворены ли Вы системой материального вознаграждения за труд на данном предприятии?»

Например, с помощью вопроса 8 мы сможем понять, своевременно ли производится оплата труда на данном предприятии, по какой системе оплаты труда – сдельной, повременной и т.д. сотрудникам было бы предпочтительнее работать.

Третий блок вопросов анкеты (10-11) позволит нам проанализировать имеющийся на данном предприятии набор социальных льгот и гарантий:

10. «Как вы оцениваете социальный пакет на данном предприятии?»

11. «Что бы Вы хотели добавить в социальный пакет?»

К примеру, при помощи 11 вопроса, который предполагает возможность выбора нескольких вариантов ответа, мы получим необходимую информацию о желаемых и недостающих предпочтениях сотрудников социального характера, которые могут служить факторами повышенной текучести персонала.

Четвертый блок вопросов анкеты (12-16) направлен на выявление уровня удовлетворенности сотрудниками условиями труда, графиком работы, интенсивностью и продолжительностью труда, а также организацией своего рабочего места на данном предприятии:

12. «Насколько Вы довольны графиком работы?»

13. «Устраивает ли вас режим труда и отдыха?»

14. «Как Вы оцениваете интенсивность и продолжительность труда?»

15. «Удовлетворены ли Вы организацией труда своего рабочего места?»

16. «Как бы Вы оценили условия труда на данном предприятии?»

Например, 14 вопрос из этого блока предоставит нам возможность проанализировать объем выполняемых работ, степень загруженности работников данного предприятия.

Пятый блок вопросов анкеты (17-18) поможет нам оценить уровень адаптации и системы обучения и развития сотрудников на предприятии:

17. «Как бы Вы оценили уровень адаптации (приспособления к условиям) новых сотрудников на предприятии?»

18. «Какова, на Ваш взгляд, система обучения и развития персонала на предприятии?»

К примеру, 17 вопрос предоставит нам возможность определить удовлетворенность сотрудников уровнем вовлеченности в процесс адаптации, а также продолжительностью и качеством данного процесса.

Шестой блок вопросов анкеты (19-20) раскроет нам имеющиеся взаимоотношения в коллективе предприятия:

19. «Как бы Вы оценили социально-психологический климат (взаимоотношения) в своем рабочем коллективе?»

20. «Как бы Вы оценили отношение руководства к своим подчиненным?»

Например, 20 вопрос поможет нам определить стиль управления руководителей, наличие или отсутствие обратной связи, уровень вовлеченности руководства в рабочий процесс своих подчиненных.

Последний вопрос (21) предложенной анкеты, как и 11, предоставляющий возможность выбора нескольких вариантов ответа, поможет нам выявить наличие дополнительных факторов различного характера, препятствующих трудовой деятельности сотрудников:

21. «Что мешает Вашей трудовой деятельности на данном предприятии?»

После обработки результатов анкетирования можно сделать следующие выводы.

В анкетировании приняли участие 54 респондента, что составило 12% от общего числа сотрудников производственного персонала. Среди них:

- Количество респондентов по половому признаку:
 - ✓ 25 респондентов (46%) мужчин;
 - ✓ 29 респондентов (54%) женщин;
- Количество респондентов по возрастному признаку:
 - ✓ 24 респондента (44%) в возрасте от 25 до 35 лет;
 - ✓ 16 респондентов (30%) в возрасте от 35 до 45 лет;
 - ✓ 9 респондентов (17%) в возрасте до 25 лет;
 - ✓ 5 респондентов (9%) в возрасте свыше 45 лет.
- Количество респондентов по уровню образования:
 - ✓ 30 респондентов (56%) имеют среднее профессиональное образование;
 - ✓ 12 респондентов (22%) имеют среднее общее образование;
 - ✓ 9 респондентов (16%) имеют основное общее образование;
 - ✓ 3 респондентов (6%) имеют высшее профессиональное образование.
- Количество респондентов по стажу работы на данном предприятии:
 - ✓ 22 респондента (41%) работают уже несколько лет;
 - ✓ 14 респондентов (26%) работают год и более;
 - ✓ 8 респондентов (15%) работают от полугода до года;
 - ✓ 7 респондентов (13%) работают до полугода;
 - ✓ 3 респондента (5%) работают меньше месяца.
- Количество респондентов по категории сотрудников:
 - ✓ 46 респондентов (85%) – рабочие;
 - ✓ 6 респондентов (11%) – специалисты;
 - ✓ 1 респондент (2%) – руководители;

- ✓ 1 респондент (2%) – служащие.
- Количество респондентов по структурному подразделению:
- ✓ 180 респондентов (41%) работают в цехе по производству слоеных изделий;
- ✓ 108 респондентов (24%) работают в цехе по производству сушки, баранки и бублика;
- ✓ 44 респондента (10%) работают в цехе по производству хлебной соломки;
- ✓ 35 респондентов (8%) работают в цехе глазирования;
- ✓ 25 респондентов (6%) работают в цехе по производству крекера;
- ✓ 24 респондента (5%) работают в цехе по производству ириса;
- ✓ 20 респондентов (4%) работают в цехе по производству хлебной палочки;
- ✓ 6 респондентов (2%) работают в цехе бисквитных изделий.

По первому блоку вопросов можно сделать следующие выводы:

1. В анкетировании принимало участие примерно одинаковое количество мужчин и женщин;
2. Среди участвующих в анкетировании большее количество респондентов приходится на сотрудников в возрасте от 25 до 35 лет;
3. Преобладающее число респондентов имеет среднее профессиональное образование;
4. Почти половина респондентов имеют стаж работы на данном предприятии в несколько лет;
5. Большую часть среди респондентов составляют рабочие;
6. Из количества принимающих участие в анкетировании большинство сотрудников осуществляют свою трудовую деятельность в цехе по производству слоеных изделий.

Результаты второго блока вопросов об удовлетворенности сотрудниками системой оплаты труда и материального вознаграждения:

7. 35% опрошенных считают, что размер заработной платы не соответствует объему выполняемых работ; 30% респондентов придерживаются мнения, что к расчету заработной платы должен быть индивидуальный подход, при этом 6% опрошенных выступают против такого подхода; 27% респондентов отмечают, что размер заработной платы соответствует их ожиданиям; 2% опрошенных считают, что размер заработной платы не соответствует их квалификации.

8. 93% опрошенных ответили, что оплата труда производится своевременно; 4% респондентов хотели бы, чтобы оплата труда производилась еженедельно или посменно; 3% опрошенных желают работать по повременной системе оплаты труда.

9. 32% опрошенных отмечают удовлетворенность системой материального вознаграждения за труд на данном предприятии; при этом 24% респондентов считают, что система материального вознаграждения не всегда учитывает стремление сотрудника к росту и развитию; такое же количество опрошенных (24%) придерживаются мнения, что система материального вознаграждения субъективна и не соответствует достигнутому результату; 11% опрошенных считают, что системы материального вознаграждения на данном предприятии не имеется; 9% респондентов уверены, что при определении системы материального вознаграждения учитывается только количество работы, но не качество.

По результатам второго блока вопросов можно сделать общие выводы: доминирующая часть респондентов не удовлетворены размером заработных плат на данном предприятии. Однако практически все опрошенные отметили, что предприятие выполняет за собой обязанность своевременных выплат, отсутствия задержек в системе оплаты труда. Однако многие респонденты выразили свое недовольство системой материального вознаграждения за труд,

сочли ее несправедливой и не способной развить заинтересованность сотрудников к профессиональному росту и развитию. Отсюда следует, что предприятие нуждается в пересмотре размера заработных плат и системы материального вознаграждения.

Результаты третьего блока вопросов об удовлетворенности сотрудниками социальным пакетом данного предприятия:

– 48% респондентов считают, что социальный пакет, предоставляемый предприятием, полностью соответствует Трудовому кодексу; по мнению 37% опрошенных социальный пакет предоставляется не в полном объеме; 11% респондентов желают, чтобы социальный пакет имел возможность вносить изменения; 4% опрошенных хотели бы, чтобы социальный пакет был индивидуальным для каждого работника в зависимости от его квалификации, должности и т.д.

Поскольку данный вопрос (11) имеет возможность выбора до 3 вариантов ответа, во избежание возможных погрешностей, представим результаты в количественной оценке: 22 респондента хотели бы добавить в социальный пакет компенсацию затрат на питание во время обеденного перерыва; 17 человек из числа опрошенных предпочитают иметь возможность пользования услугой льготных кредитов от предприятия; 15 респондентов в качестве желаемого пункта социального пакета отметили предоставление путевок в санаторий или дома отдыха.

В качестве выводов по второму блоку вопросов можно отнести следующее: значимость социальных льгот и гарантий отметила половина респондентов, это может говорить о том, что у работников данного предприятия сформировались потребности в социальной защите не меньше, чем в материальном поощрении, а также о том факте, что предприятие предоставляет социальные блага своим сотрудникам не в полном объеме.

Результаты четвертого блока вопросов об удовлетворенности сотрудниками условиями труда, графиком работы, интенсивностью и

продолжительностью труда, а также организацией своего рабочего места на данном предприятии:

- 89% респондентов отмечают удовлетворенность графиком работ; 7% опрошенных хотели бы работать по скользящему графику; в то время как 4% респондентов предпочли бы пятидневную ежедневную работу с двумя выходными.

- 46% опрошенных отметили, что их полностью устраивает имеющийся на данном предприятии режим труда и отдыха; 22% респондентов хотели бы, чтобы количество перерывов во время рабочего дня было больше; 19% опрошенных считают, что режим труда и отдыха должен варьироваться в зависимости от тяжести и напряженности работ; 7% респондентов считают длительность перерывов неудовлетворительной; 6% опрошенных не удовлетворены ни количеством, ни длительностью перерывов.

- 35% опрошенных считают интенсивность труда и нагрузку вполне приемлемой; 28% респондентов отметили, что на предприятии имеется большая интенсивность труда и большой объем работы; 24% опрошенных считают, что нагрузка в течение рабочего дня, а также в течение недели неравномерна («рваный ритм»); 11% опрошенных отметили большую продолжительность рабочего дня; 2% респондентов посчитали интенсивность труда слишком низкой.

- 71% опрошенных отметили удовлетворенность организацией своего рабочего места; 11% респондентов считают оснащение своего рабочего места недостаточным; 7% опрошенных полагают, что оборудование и инструменты на предприятии устарели; также для 7% респондентов планировка рабочего места неудобна; 4% опрошенных не удовлетворены площадью предоставляемого рабочего места.

- 42% респондентов оценили условия труда как комфортные; 32% опрошенных жалуются на неблагоприятную температуру воздуха; 24%

респондентов отмечают неудовлетворенность уровнем шума и вибрации; 2% опрошенных считают освещение на предприятии недостаточным.

Выводы по четвертому блоку вопросов следующие: подавляющее большинство респондентов не имеют претензий к имеющемуся на предприятии графику работ. А вот свою неудовлетворенность режимом труда и отдыха отметила большая часть половины опрошенных, выражая ее в недостаточном количестве и длительности перерывов во время рабочего дня. Кроме того, 65% респондентов в общей сумме выразили недовольство в объемах выполняемых работ и уровне загруженности. Также 30% опрошенных считают, что организация рабочих мест недостаточна для выполнения профессиональных функций и желает лучшего. Помимо перечисленного, половина респондентов жалуются на неблагоприятные условия труда на данном предприятии, обусловленные неблагоприятной температурой воздуха в цехах и уровнем шума и вибрации.

Результаты пятого блока вопросов об удовлетворенности сотрудниками уровнем адаптации и системы обучения и развития сотрудников на предприятии:

- 53% опрошенных оценили уровень адаптации как достаточный; 22% респондентов считают, что процесс адаптации должен быть более продолжительным; 13% опрошенных отметили уровень адаптации как низкий; 6% респондентов выразили недовольство в незначительном личном участии в процессе адаптации; и такое же количество опрошенных (6%) полагают, что системы адаптации на предприятии не предусмотрено вовсе.

- 41% респондентов отметили, что система обучения и развития их вполне устраивает; при этом 39% опрошенных считают, что системы обучения на предприятии не предусмотрено; 11% респондентов не удовлетворены тем фактом, что система обучения предоставляется не всем сотрудникам предприятия, а только по усмотрению руководства; 9% опрошенных хотели бы, чтобы курсы обучения проводились за счет предприятия.

По результатам данного блока вопросов можно сделать ряд выводов: система адаптации на данном предприятии предоставляется на недостаточном для освоения в коллективе и на своем рабочем месте для сотрудников уровне, который выражается как в количественном, так и в качественном проявлении. Что касается системы обучения на данном предприятии, то здесь необходимо отметить тот факт, что практически половина респондентов не заинтересована в своем профессиональном развитии, так как выбрала вариант ответа «Меня все вполне устраивает» при том факте, что вторая половина опрошенных считают, что системы обучения и развития на данном предприятии не предусмотрено, а если и предусмотрено, то только для «особенных» сотрудников.

Результаты шестого блока вопросов об удовлетворенности сотрудников взаимоотношениями в коллективе:

- 57% опрошенных придерживаются мнения, что рабочий коллектив можно оценить как дружный и сплоченный; однако 32% респондентов считают, что коллектив разбит на малые группы; 7% опрошенных отметили, что в коллективе каждый сам по себе; 2% респондентов в коллективе чувствуют себя неуютно; и такое же количество опрошенных (2%) приходится на ответ «Обстановка в коллективе напряженная, скандалы, придирки».

- 37% респондентов оценили отношение руководства к своим подчиненным как «нормальное, вполне демократическое»; 24% опрошенных считают отношение вышестоящего руководства слишком требовательным; 17% опрошенных отметили, что иногда отношение руководства бывает некорректным; 15% респондентов считают, что руководство не всегда реагирует на просьбы и предложения; 7% опрошенных оценили отношение руководства как «нейтральное».

По шестому блоку вопросов представляется возможным сделать следующие умозаключения: в силу того, что половина респондентов не удовлетворены взаимоотношениями в рабочем коллективе, можно предположить о том, что на предприятии не предусмотрено различного рода

мероприятий по сплочению коллектива и выработке командного духа. А также не проводятся работы с руководителями подразделений по коррекции стиля управления.

Результаты по последнему вопросу анкеты о наличии дополнительных факторов различного характера, препятствующих трудовой деятельности сотрудников (данный вопрос, как и 11, предоставляет возможность выбора до трех вариантов ответа, в связи с чем, результаты вопроса будут представлены в количественном эквиваленте):

– 19 человек отметили, что монотонный труд снижает работоспособность работников на рабочем месте; 18 человек считают, что препятствующим фактором к выполнению своих функций на высшем уровне препятствует отсутствие морального поощрения за результаты труда от руководства; 17 человек фактором, препятствующим к осуществлению трудовой деятельности, считают отсутствие признания, чувства значимости на данном предприятии.

В качестве выводов по результатам данного вопроса можно отметить следующее: на данном предприятии не проводятся мероприятия по устранению проблемы монотонной работы, что является упущением службы по персоналу, так как монотонный труд вызывает у работников предприятия отрицательные физиологические и психологические последствия, что может привести к снижению работоспособности и снижению интереса к выполняемой работе. Кроме этого, необходимо отметить, что согласно результатам опрошенных, помимо материальных методов не малозначимыми для сотрудников являются моральные методы поощрения, предоставление которых руководство предприятия не предусматривает.

Из проведенного нами исследования – анкетирования части производственного персонала предприятия ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина» представилось возможным выявить ряд следующих проблем в сфере

материального и нематериального стимулирования, что и спровоцировало рост уровня текучести персонала.

В области материальных денежных способов поощрения работников за труд необходимо отметить, что на данном предприятии существует проблема неудовлетворенности сотрудников размером заработных плат. Однако положительным моментом в системе оплаты труда на предприятии выступает своевременность выплат и отсутствие задержек в системе оплаты труда. Кроме того на данном предприятии имеются пробелы в системе материального вознаграждения за труд – по мнению сотрудников, система поощрительных и стимулирующих выплат носит субъективный характер и не способна сформировать желание у работников к профессиональному росту.

Также у данного предприятия имеются пробелы в системе материального неденежного поощрения.

Несмотря на то, что данное предприятие предусматривает некоторый набор стимулирующих методов материального неденежного характера, согласно мнению респондентов этого не достаточно для полного удовлетворения потребностей сотрудников. Среди недостающих благ данного метода стимулирования, имеющих для работников предприятия большое значение, являются: обеспечение работников горячим питанием, предоставление предприятием льготных кредитов, обеспечение работников и их детей путевками в санатории или дома отдыха.

Помимо выше перечисленного, условия труда на данном предприятии, по мнению опрошенных, не вполне удовлетворительные. Половина респондентов выразили свое недовольство в имеющихся условиях труда, обусловленных неблагоприятной температурой воздуха в цехах, уровнем шума и вибрации, недостаточной организацией и оснащенностью рабочих мест, а также наличием в некоторых цехах устаревшего оборудования.

Еще одним недостатком в сфере материального неденежного стимулирования данного предприятия является несовершенство системы

обучения и развития персонала. Несмотря на то, что практически половина опрошенных не видит необходимости профессионально развиваться, вторая половина респондентов, возможно, и заинтересована в своем профессиональном росте, но отметила, что системы обучения предприятием не предусмотрено, либо она существует, но только по усмотрению руководства и не для всех категорий сотрудников.

Существуют пробелы у данного предприятия и в сфере нематериального стимулирования и поощрения работников.

Как оказалось, график работ устраивает подавляющее большинство опрошенных. А вот разработанный предприятием режим труда и отдыха вызвал недовольство у большего числа респондентов, которые ссылались на недостаточное количество и продолжительность перерывов в течение дня. Кроме того, был обнаружен высокий уровень утомляемости опрошенных, вызванный объемами выполняемых работ, уровнем неравномерной нагрузки и монотонностью труда.

Неудовлетворенность половины респондентов вызвала и существующая на предприятии система адаптации и наставничества. В ходе исследования было обнаружено, что недавно принятым сотрудникам предприятия предоставляется недостаточное количество времени для освоения в коллективе и приспособления к новым условиям, кроме того, участие наставника в процессе адаптации новичка оказывается незначительным.

Также важную роль для сотрудников предприятия играет морально-психологический климат в рабочем коллективе. Половина респондентов были удовлетворены взаимоотношениями между коллегами, характеризуя его как «дружный, сплоченный». Чего нельзя сказать о второй половине опрошенных. Согласно их мнению, рабочий коллектив разбит на малые группы, среди которых иногда возникают скандалы и придирки. Также имеются и сотрудники, ощущающие себя «чужаками» в рабочем коллективе.

Отношение руководства к своим подчиненным как «нормальное, вполне демократическое» оценили чуть больше трети опрошенных сотрудников. Остальное же доминирующее большинство респондентов считают, что отношение вышестоящего руководства иногда бывает некорректным, слишком требовательным и не всегда реагирует на возникающие у сотрудников вопросы, просьбы и предложения. Кроме того никогда не использует методы морального поощрения за труд, например, такие как похвала, одобрение,

Наличие обнаруженных факторов текучести персонала на предприятии ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина» необходимо устранить, либо минимизировать до возможного уровня с помощью разработанных нами рекомендаций, предложенных в следующем пункте 3.2 данной главы, во избежание экономических потерь предприятия, вызванных проблемой повышенной текучести кадров на данном предприятии.

3.2 Разработка рекомендаций по решению проблемы текучести персонала на предприятии ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина»

По итогам анкетирования сотрудников предприятия ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина», обработки и анализа полученных результатов представляется возможным использовать ранее сформулированные во 2 главе теоретической части дипломной работы рекомендации по снижению текучести персонала данного предприятия.

Согласно полученным результатам исследования, было выявлено, что одной из основных причин текучести персонала данного предприятия является неудовлетворенность сотрудников системой оплаты труда, а именно – размером заработных плат и системой материального вознаграждения за труд.

Данную проблему можно решить, придерживаясь следующих рекомендаций:

– Изначально необходимо провести мониторинг заработных плат подобной категории сотрудников у конкурирующих предприятий в регионе. Сделать это можно, к примеру, при помощи анализа вакансий необходимых профессий на порталах, ориентированных на вопросы трудоустройства. Если после проведения анализа заработная плата сотрудника оказалась неконкурентоспособной, то предприятие должно быть готово к ее повышению. В данной ситуации необходимо учитывать соответствие размера заработных плат должностям, которые следует расставить в порядке их значимости на предприятии или в подразделении, кроме того не оставлять без внимания профессионализм сотрудника.

– Усовершенствовать систему поощрительных выплат – организовать выплаты премий лучшим работникам месяца или года, за выслугу лет (тринадцатая заработная плата), за свежие идеи и предложения, и др.

– Усовершенствовать систему стимулирующих выплат. Для этого следует оценить профессиональные компетенции сотрудника, чтобы определить размер квалификационной надбавки.

– Кроме того, необходимые изменения в системе оплаты труда, включая поощрительные и стимулирующие выплаты, должны быть внесены в Коллективный договор, соглашения или другие локальные нормативные акты в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права согласно части второй статьи 135 Трудового кодекса РФ.

Соблюдение предложенных материальных денежных методов снижения текучести персонала способно повысить качество работы и эффективность труда сотрудников предприятия, содействовать проявлению активности, а также обеспечить рост удовлетворенности работника своим трудом и его полученными результатами [62. С. 22].

Следующей причиной повышенной текучести персонала на данном предприятии выступает неудовлетворенность сотрудников предоставляемым

предприятием социальным пакетом. По результатам исследования потребностей работников, необходимо провести следующие мероприятия:

- Заключить договор с ближайшей столовой или кафе, чтобы обеспечивать в обеденный перерыв сотрудников горячим питанием.
- Организовать предоставление сотрудникам льготных кредитов под низкие проценты, либо с отсрочкой платежа, например, на приобретение жилья, автомобиля и пр.
- Предоставить сотрудникам предприятия путевки в санатории или дома отдыха, а детям работников – путевки в детские лагеря.

Внедрение таких мер поможет обеспечить работникам предприятия комфортные условия труда и отдыха, сформировать положительный имидж предприятия в глазах его работников, тем самым снизить уровень текучести рабочей силы на данном предприятии.

Одним из основных факторов текучести персонала данного предприятия являются неудовлетворительные условия труда, выражающиеся в неблагоприятной температуре воздуха, повышенном уровне шума и вибрации, недостаточной оснащенностью рабочих мест, а также наличием в некоторых цехах устаревшего оборудования и инструментов. Данные проблемы можно решить при помощи следующих предложенных рекомендаций:

- Обеспечить цеха и бытовые помещения системами обогрева для зимнего времени года, а также системами охлаждения воздуха и установкой кулеров с чистой питьевой водой – для летнего времени.
- В борьбе с повышенным уровнем шума и вибрации оборудования наибольший эффект предоставят технологические мероприятия. Помимо этого необходимо обеспечивать своевременный ремонт оборудования, а также надлежащий уход и его эксплуатацию в связи с правилами. Другим мероприятием по снижению влияния повышенного уровня шума и вибрации на работников предприятия может быть изменение режима труда и отдыха. В

крайнем случае, в качестве выхода из данной ситуации – предоставить работникам средства индивидуальной защиты.

- Приобрести необходимое для осуществления эффективной трудовой деятельности сотрудником новое оборудование и инструменты.

С помощью реализации таких мероприятий происходит улучшение самочувствия персонала, повышение чувства комфорта, а, следовательно, повышается работоспособность и производительность труда работников [54. С. 8].

Следующей причиной текучести кадров на данном предприятии является неудовлетворенность работников системой обучения и развития персонала, выражающих свое недовольство в отсутствии обучения, либо в субъективной руководством выборке работников, нуждающихся в обучении. Совершенствовать систему обучения и профессионального развития персонала на данном предприятии представляется возможным, выполняя следующие рекомендации:

- Провести процедуру оценки персонала для определения потребности сотрудников в обучении. Согласно полученным результатам оценки, разработать программу (план) обучения работников на необходимый период. При помощи мониторинга рынка образовательных услуг выбрать наиболее подходящее по профилю образовательное учреждение, исходя из финансовых возможностей предприятия. После чего необходимо определиться с требуемым видом обучения работников и его формой для получения максимального результата предприятием от приобретенных знаний, навыков и умений сотрудников в процессе обучения. Предоставить возможность обучения и профессионального развития сотрудникам за счет предприятия, согласно разработанному плану.

Осуществление данных мер по обучению и развитию персонала помогут сформировать и поддержать кадровый потенциал, повысить профессиональное мастерство сотрудников, сформировать у них современное экономическое

мышление, и на основе такой высокой производительности труда обеспечить эффективное функционирование всего предприятия.

Для устранения следующих причин текучести персонала на данном предприятии – недовольства работников существующим режимом труда и отдыха, вызванного недостаточным количеством и продолжительностью перерывов в течение рабочего дня, а также неудовлетворенности сотрудников предприятия большими объемами выполняемых работ, уровнем неравномерной нагрузки и монотонностью труда, необходимо приступить к осуществлению таких рекомендаций:

- В случае повышенной утомляемости работников предприятия пересмотреть режим труда и отдыха, а также объем выполняемых работ по соглашению сторон в Коллективном договоре с учетом соответствующей оплаты труда. Другим вариантом решения данной проблемы может выступать установление дополнительных выплат сотрудникам за повышенный объем выполняемых ими работ.

- Осуществить ротацию персонала с целью смены занимаемой должности или набора выполняемых функций, либо произвести обогащение труда, при помощи расширения круга обязанностей, уровня ответственности сотрудников, предоставления возможности участвовать в обсуждениях или принятии различного рода управленческих решений.

Соблюдение предложенных рекомендаций предоставит основу продуктивной профессиональной деятельности работников, с помощью повышения их работоспособности, что в итоге приведет к увеличению результативности и производительности труда.

Проблема неудовлетворенности работниками системой адаптации и наставничества, выраженная в недостаточном количественном и качественном предоставлении, а также в минимальном участии принятого сотрудника в ее процессе, является еще одним фактором текучести кадров данного

предприятия. Данная проблема может быть решена посредством следующих методов:

- Необходимо заранее позаботиться о наличии четкого плана введения новичка в должность: обеспечить его необходимой информацией о целях, задачах и особенностях выполняемой работы. Помимо этого предоставить надлежащий для осуществления его должностных обязанностей уровень инструктажа. В идеале – обеспечить его опытным наставником для интеграции и закрепления нового сотрудника на предприятии. Кроме того, осуществлять контроль максимального уровня вовлеченности новичка в процессе адаптации.

Рекомендуемый метод снижения текучести кадров сформирует позитивное отношение нового сотрудника к работе и предприятию в целом, намерения осуществлять свою профессиональную деятельность на данном предприятии долго и ответственно, а также снизит стартовые издержки предприятия в связи с наймом нового работника.

Еще одним препятствующим фактором к эффективному выполнению своей трудовой деятельности сотрудниками, а, следовательно – причиной повышенной текучести персонала на данном предприятии является неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе, который характеризуется наличием небольшим группировок внутри рабочего коллектива, отдельно-обособленными сотрудниками, ощущающими себя «чужаками» и возникающими скандалами, придирками коллег друг к другу. Устранить или минимизировать существующую проблему представляется возможным с помощью следующих приемов:

- При расстановке персонала необходимо учитывать совместимость сотрудников согласно особенностям их нервной системы: темперамента, характера и т.д., а также интересам, убеждениям, ценностным ориентациям. Если это не удастся, необходимо периодически организовывать проведение семинаров и тренингов, направленных на сплочение коллектива, развитие

организационной культуры и формирование «командного духа». Помимо этого можно организовывать совместный досуг за счет предприятия: корпоративные мероприятия, вечера, совместные занятия спортом, выезд на природу и пр.

Формирование благоприятного климата в коллективе поможет не только снизить показатели текучести кадров, но и выработать у сотрудников друг к другу чувство доверия, взаимного уважения, чувство защищенности и уверенности в себе.

Напряженным моментом для сотрудников данного предприятия, согласно их мнению, является неудовлетворительное отношение вышестоящего руководства к своим подчиненным, обусловленное некорректным поведением, завышенным уровнем требований, отсутствием реакции на просьбы и предложения подчиненных. Данная проблема может быть решена при помощи следующих мероприятий:

- Организовывать проведение бесед, специальных семинаров для руководителей по получению управленческого опыта, развитию интуиции, чуткости, мудрости и эмоционального интеллекта, способных с помощью обучения изменить ситуацию на предприятии, имеющем дело с авторитарным стилем управления руководителя. Если ситуация не удастся изменить в лучшую сторону, то в таком случае предпочтительнее будет распрощаться с руководителем для того, чтобы сохранить сотрудников, а иногда и весь коллектив. К тому же, существует возможность установить нормы поведения сторон, в данном случае руководителя, в локальном акте. Таким локальным актом может выступать положение о профессиональной этике, нарушение которого может понести за собой определенные последствия. В этом положении у сторон есть право закрепить, какое поведение является положительным, а какое отрицательным. Например, к отрицательному поведению может относиться применение ненормативной лексики, рукоприкладства, распространение сплетней, дисциплинарных взысканий, не предусмотренных трудовым законодательством. Кроме этого, руководителям

данного предприятия не стоит забывать об обратной связи и о применении психологических методах поощрения работников: благодарностях, похвале, публичном признании и т.д.

Реализация предложенных рекомендаций по усовершенствованию стиля управления вышестоящего руководства может создать условия для повышения уровня лояльности сотрудников предприятия. Это способствует активации труда сотрудников, увеличению уровня удовлетворенности процессом работы, устранению страха от возможно-совершенных ошибок в процессе выполнения своих трудовых обязанностей.

По итогам третьей главы представляется возможным отметить, что внедрение разработанных рекомендаций по устранению факторов оттока кадров различного характера с данного предприятия с высокой степенью вероятности будет способствовать не только снижению текучести кадров на предприятии, но и повышению производительности труда, лояльности работников, а, следовательно, устойчивости функционирования предприятия, а также могут сыграть значительную роль в положительном формировании имиджа предприятия. Однако не стоит забывать и о том, что даже при соблюдении всех вышеперечисленных рекомендаций, существует риск столкновения с новыми и неожиданными факторами текучести персонала, способствующими нанести ущерб предприятию. Именно поэтому необходимо периодически проводить подобного рода исследования, анализировать полученные результаты и делая выводы, не забывать принимать решения и внедрять их на предприятии. Но общие рекомендации не помогут в борьбе с текучестью кадров, если не учитывать корпоративную специфику предприятия и не обращать внимания именно на те проблемы, которые складываются на данном предприятии.

Помимо этого, необходимо взять во внимание тот факт, что на данный момент на предприятии ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина» вся работа в области управления персоналом выполняется начальником отдела кадров, у

которого, согласно должностной инструкции, имеется множество различных обязанностей, поэтому заниматься вопросами, касающимися непосредственной работы с персоналом, не представляется возможным. Отсюда следует, что уровень кадровой политики данного предприятия находится на низком уровне. Поэтому базовой и необходимой рекомендацией по снижению уровня текучести кадров на данном предприятии и усовершенствованию работы кадровой политики будет введение в штат предприятия специалиста, занимающегося исключительно вопросами и проблемами в области регулирования человеческими ресурсами.

Заключение

В дипломной работе был проведен анализ теоретических и прикладных аспектов проблемы текучести персонала, а также были разработаны рекомендации по ее решению на примере ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина» г.Абакана. В ходе проведенного исследования были получены следующие результаты:

1. Охарактеризованы основные теоретические подходы к понятию «текучесть персонала», обозначены виды, причины и последствия текучести кадров на предприятии, на основе чего было выявлено, что существуют значительные различия в интерпретации содержания понятия «текучесть персонала». Основными критериями в определении указанного понятия являются: дифференциация текучести персонала по сферам деятельности предприятия, классификация феномена понятия текучести кадров по естественным и организационным причинам, а также по выбору целевой группы.

2. Определены факторы, обуславливающие основные аспекты проблемы текучести персонала: ошибки на этапе подбора кадров, неудовлетворительная система оплаты труда, отсутствие или неполный социальный пакет, отсутствие карьерного роста и профессионального развития, несоответствие выполняемой работы предлагаемому статусу, плохие условия труда, негативное отношение руководства, отсутствие или недостаточный уровень адаптации и инструктажа, напряженный морально-психологический климат в коллективе и пр.

К основным положительным последствиям текучести персонала можно отнести: избавление организации от аутсайдеров, возможность привлечения работников со свежими взглядами, обновление кадрового состава, повышение гибкости сотрудников, увеличение роста мобильности работников. Но также существуют и следующие негативные последствия: издержки, связанные с

привлечением, отбором, обучением, временной заменой персонала; снижение трудовой дисциплины и уровня корпоративной культуры; увеличение количества браков производимой продукции; финансовые затраты, связанные с формированием командного духа в коллективе; ухудшение имиджа компании; утечка информации в компанию конкурента; невозможность планирования дальнейшего функционирования предприятия и др.

3. Осуществлен анализ ряда современных технологий решения проблемы текучести персонала. В работе была применена классификация методов преодоления текучести персонала на основании дифференциации последних на материальные и нематериальные. Наиболее распространенными технологиями в первой группе являются: пересмотр системы оплаты труда и дополнительных выплат различного характера, предоставление возможности участия работников в прибыли предприятия, предоставление сотрудникам льготных кредитов, совершенствование на предприятии условий труда, предоставление предприятием возможности профессионального роста и развития и т.д.

К наиболее часто применяемым нематериальным методам можно отнести: совершенствование процедуры подбора и отбора кадров, усовершенствование системы адаптации и наставничества, пересмотр стиля управления непосредственных руководителей, улучшение морально-психологического климата в коллективе, пересмотр режима рабочего времени и графика работ, предоставление предприятием возможности продвижения по карьерной лестнице и т.д.

4. Проведена оценка проблемы текучести персонала на предприятии ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина» г.Абакана. В результате проведенного анкетирования сотрудников были выявлены следующие основные проблемные моменты в функционировании системы управления персоналом предприятия:

- неудовлетворенность сотрудников системой оплаты труда, а именно – размером заработных плат и системой материального вознаграждения за труд;
- неудовлетворенность сотрудников предоставляемым предприятием социальным пакетом;
- неудовлетворительность сотрудников условиями труда;
- неудовлетворенность работников системой обучения и развития персонала (отсутствие обучения или отсутствие объективных критериев для определения контингента обучающихся);
- недовольство работников существующим режимом труда и отдыха, вызванного недостаточным количеством и продолжительностью перерывов в течение рабочего дня, а также неудовлетворенность сотрудников предприятия большими объемами выполняемых работ, уровнем неравномерной нагрузки и монотонностью труда;
- неудовлетворенность работников системой адаптации и наставничества;
- неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе, который характеризуется наличием группировок внутри рабочего коллектива, а также обособленными сотрудниками, ощущающими себя «чужаками»; возникающими скандалами, придирками коллег друг к другу;
- неудовлетворительность сотрудников отношением вышестоящего руководства к своим подчиненным, обусловленное некорректным поведением, завышенным уровнем требований, отсутствием реакции на просьбы и предложения подчиненных.

5. На основании выявленных проблем разработан ряд рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина»:

- разработка системы мер по усовершенствованию системы поощрительных выплат (организация выплат премий лучшим работникам

месяца или года, за выслугу лет (тринадцатая заработная плата), за свежие идеи и предложения, и др.);

- внедрение системы стимулирующих выплат на основании разработки и реализации модели профессиональных компетенций с закреплением элементов указанной системы в Коллективном договоре;

- организация исследования по экономическому обоснованию возможности организации системы льготного кредитования и санаторно-курортного отдыха сотрудников;

- обеспечение цехов и бытовые помещения системами обогрева для зимнего времени года, а также системами охлаждения воздуха и установкой кулеров с чистой питьевой водой – для летнего времени.

- проведение технологические мероприятия по обеспечению своевременного ремонта и обновления оборудования в соответствии с нормативными документами;

- разработка планов обучения и профессионального развития сотрудников предприятия на основании постоянно функционирующей системы оценки персонала и организация эффективной системы адаптации молодых специалистов (информирование, наставничество, система супервайзеров);

- организация системы обратной связи на предприятии, подразумевающей возможность участия сотрудников в подготовке управленческих решений;

- внедрение индивидуального подхода в процесс расстановки персонала, расширение практики применения психологических методов поощрения работников (благодарность, похвала, публичное признание и т.д.);

- организация на основании результатов регулярной оценки персонала дифференцированной системы корпоративного обучения, ставящей своей целью развитие компетенций персонала различного уровня (рабочие, специалисты, руководство), связанных с формированием у сотрудников лояльности целям и корпоративной культуры предприятия.

Комплексная реализация предложенных рекомендаций с высокой степенью вероятности способна сократить текучесть персонала, обеспечить стабильность рабочих мест, содействовать повышению производительности труда, созданию заинтересованности в своей профессиональной деятельности именно на этом предприятии, повышая уровень лояльности работников и формируя в их глазах положительный имидж организации.

Список использованных источников

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации / А.Н. Аверин. М.: Издательство РАГС, 2005. 224с.
2. Андреев В. Каждому — по труду // Человек и труд. 2002 № 6. С. 34 – 39.
3. Антосенков Е.Г. К вопросу о социально-экономической природе текучести рабочей силы в народном хозяйстве СССР // Опыт исследования перемены труда в промышленности. Новосибирск: Наука, 1969. С. 17 – 20.
4. Антосенков Е.Г. Движение рабочих кадров на промышленных предприятиях. М.: «Экономика», 1974. С.257.
5. Артеменко В.Г., Беллендир М.В. Основы бизнеса. М.: ДИС, 2002. 315с.
6. Асеев В. Уровень несократимой текучести кадров. Как его рассчитать? // Социалистический труд. 1978. № 8. С. 125 – 129.
7. Аскарова В.В. Проблемы текучести персонала в организациях // Отдел кадров. 2008. № 2. С. 54 – 58.
8. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. М.: Банки и биржи, 2012. С. 28 – 34.
9. Базык Е.Ф. Теория и практика применения мотивационного менеджмента // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. М.: Инфра, 2014. № 8. С. 45 – 49.
10. Бараненкова Т.А. Текучесть рабочих кадров процесс управляемый // Проблемы повышения эффективности использования трудовых ресурсов. М.: Интрада, 1983. С. 31 – 37.
11. Бартош Ч.К. Трудовая дисциплина и текучесть кадров. Минск; Беларусь, 1982. 274 с.
12. Барышева А. Чтобы у фирмы было «завтра» // Управление персоналом. 2000. №5. С. 49 – 52.

13. Беннетт. Р. Секреты эффективного управления. Effective management.: Пер. с англ. М.: ЛОРИ, 1999. 216 с.
14. Березкин И.В. Системы премирования и материального стимулирования, предусматриваемые системой оплаты труда в организации. // Заработная плата. 2002. №4. С. 56 – 67.
15. Бизюкова И.В. Кадры. Подбор и оценка. М.: Наука, 2013. С. 56 – 59.
16. Бляхман Л.С., Здравомыслов А.Г., Шкаратан О.И. Движение рабочей силы на промышленных предприятиях. М.: Экономика, 1965. 372 с.
17. Богданов Ю.Н., Зорин Ю.В., Шмонин Д.А., Ярыгин В.Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества. 2001. №11. С. 15 – 19.
18. Бойдаченко П.Г. Служба управления персоналом / П.Г. Бойдаченко. Новосибирск: ЭКО, 2002. С. 87 – 123.
19. Бойетт Д.Г. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. М.: Олимп – Бизнес, 2009. С. 145 – 149.
20. Борисова Е. Текучесть кадров. // Служба кадров. 2003. № 11. С. 19 – 22.
21. Бутов Р. Мобильность кадров // Управление персоналом. 2000. № 6. С. 35 – 38.
22. Варданын И. Как рассчитать коэффициент текучести кадров // Служба кадров и персонал. 2013. № 5. С.64 – 67.
23. Васильева Ю. Текучесть кадров если её не избежать // Ведомости. 2004. № 12. С. 43 – 56.
24. Вершинина Т.В. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации рабочих. Новосибирск: Наука. 1986. 163с.
25. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: БЕК, 2005. 315с.
26. Волков О.И., Девяткин О.В. Организация производства на предприятии. М.: Инфра, 2010. 145 с.

27. Гагарина Л.И. Особенности управления персоналом на предприятии малого и среднего бизнеса / Л.И. Гагарина // Консультант директора. 2002. № 15. С.31 – 33.
28. Гагарский В. Оптимизация численности персонала — один из методов сокращения издержек бизнеса // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 11. С. 37 – 41.
29. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий. М.: Бератор, 2006. С. 114 – 120.
30. Голубков Е. П. Анализ текучести кадров на предприятии // Менеджмент в России. М.: Интрада, 2013. №4. С. 23 – 29.
31. Гольцов А. В. Методы снижения текучести кадров // Маркетинг. М.:Интрада, 2006. № 2. С. 39 – 43.
32. Давыдов А.В., Овсянников А.С., Маложон И.М. Мотивация и оплата труда в рыночной экономике. 2-е изд. Новосибирск: Наука. 2004. 214 с.
33. Данилов. М. Движение рабочих кадров в промышленности / Под ред. Л.М. Данилова. М.: Статистика, 1973. 216 с.
34. Долбунов А.А. Текучесть кадров. Основная проблема предприятий // Маркетинг. 2010. № 12. С. 56 – 59.
35. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 272 с.
36. Еремеев М.И. Новости о важнейших событиях в сфере кадрового менеджмента // Кадры предприятия. 2012. № 4. С. 47 – 53.
37. Железцов А. Трудовые ресурсы организации в современных условиях // Маркетинг. 2003. № 2. С. 10 – 21.
38. Завод Алешина. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.zavod-alyoshina.ru/> (дата обращения: 13.07.2016).
39. Заславская Т.И. Методические проблемы социологического исследования мобильности трудовых ресурсов. Новосибирск: Наука. 1974. 264 с.

40. Захаров Д. Целевые задачи маркетинга персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 11. С. 29 – 32.
41. Иваницкая Н.А., Орлова Т.В. Условия труда как фактор, влияющий на текучесть кадров // Справочник кадровика. 2003. № 11. С. 102 – 109.
42. Ижбулатова О.В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия // Управление персоналом. 2007. № 1. С. 70 – 73.
43. Каменская О. Почему от вас уходят люди? // Служба кадров и персонал. 2011. № 7. С. 23 – 27.
44. Кафидов В.В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. М.: Академ. Проект, 2004. 139 с.
45. Кибанов А. Я. Покидая прежнее место работы // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 3. С.4 – 6.
46. Кибанов А., Дуракова И. Организация маркетинга персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 11. С. 3 – 8.
47. Клейменова Л.В. Проблемы формирования кадровой политики в условиях кризиса. Известия государственной экономической академии. 2009. № 5. С. 113 – 116.
48. Кричевский Р.А. Если Вы – руководитель / Р.А. Кричевский. М.: Проспект, 2001. 156 с.
49. Ладанов И.Д. Профессионализм и компетентность // Служба кадров. 2000. № 6. С. 24 – 28.
50. Лазарев С.А. Мотивационные программы по удерживанию сотрудников в компании // Мотивация и оплата труда. 2012. № 3. С. 26 – 30.
51. Ледяев Е. Подставь подчиненному лестницу // Люди дела. 2005. №12. С.78 – 87.
52. Маевский А., Гутгарц Р. Формирование кадровой политики организации // Служба кадров и персонал. 2006. № 1. С. 20 – 24.

53. Маслов Е.В. Высвобождение персонала как организационная проблема // Проблемы развития предприятий: теория и практика: Материалы международной научно-практической конференции. Самара, 2002. С. 59 – 63.
54. Маусов Н. А. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления / Н.А. Маусов // Проблемы теории и практики управления. 2001. №6. С. 8 – 12.
55. Михайлова Л.Л. Текучесть кадров // Управление многоквартирным домом. 2015. № 7. С. 40 – 45.
56. Михайлова М., Асташина А. Текучесть персонала: верно ли мы оцениваем ее уровень // Стандарты и качество. 2013. № 11. С. 58 – 60.
57. Низамутдинова С.В. Как снизить текучесть кадров? // Человеческие ресурсы Урала. Персонал-Микс. 2005. № 7. С. 48 – 54.
58. Никифорова, Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании // Кадровое дело. 2006. № 2. С. 15 – 25.
59. Новицкий Н.И., Пашутов В.Г. Организация, планирование и управление производством. М.: Проспект, 2012. 255 с.
60. Одегов Ю.Г. Основные противоречия в управлении персоналом // Известия Академии труда и занятости. 2001. № 4. С. 83 – 89.
61. Опарин В. Управление текучестью кадров // Кадровый менеджмент. 2004. №5. С.33 – 40.
62. Пономарев М.А. Менеджмент персонала. Оценка управленческих кадров организации: цели и методы управления персоналом / М.А. Пономарев // Консультант директора. 2006. № 15. С. 22 – 27.
63. Рубцов А., Гагаринов В. Уровень заработной платы и текучесть кадров: зависимость обратная // Человек и труд. 2004. №7. С. 12 – 15.
64. Сардарян А. Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века? // Управление персоналом. 2008. № 8. С. 57 – 61.

65. Свистунов, В. Современные подходы к оценке текучести персонала / В. Свистунов, М. Тюленева // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 6. С. 14 – 18.
66. Соловьева Ю.Ю. Методический подход к расчету естественного уровня текучести персонала в торговле // Человеческие ресурсы как фактор экономического развития: Материалы Второго Сибирского кадрового форума. Новосибирск: НГУЭУ, 2009. С. 44 – 52.
67. Сотникова С.И. Маркетинговая концепция регулирования текучести персонала // Личность и культура. 2007. № 5. С. 72 – 79.
68. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федер. Закон Рос. Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в ред. от 10.01.2016). СПб.: Victory: Стаун-кантри, 2001. 140 с.
69. Хигир Б.Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. 272 с.
70. Шабанова Г.П. Система оплаты труда и компенсаций на предприятии. СПб.: «ДНК», 2001. С. 45 – 48.
71. Эренберг Р., Смит Р.С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика / Р.Дж.Эренберг, Р.С.Смит; Пер. с англ. Р.П.Колосовой и др. М.: Изд-во Московского университета, 1996. С. 43 – 46.
72. Эсаулова И. Для чего нужны стимулы? // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2007. № 12. С. 39 – 44.
73. Becker G.S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis // Journal of Political Economy. 1962. №.5. P. 9 – 49.
74. Schultz T.W. The Economic Value of Education. New York: Colambia University Press. 1963. 352 p.

Приложение А

Анкета

Уважаемый сотрудник!

Просим Вас принять участие в опросе и ответить на все предложенные утверждения. Для этого необходимо внимательно прочитать формулировку вопроса и отметить тот вариант ответа, который в наибольшей степени соответствует Вашему мнению. Мы гарантируем вам полную анонимность, все результаты будут использованы в обобщенном виде. Заранее благодарим Вас за участие!

1. Укажите, пожалуйста, Ваш пол:

- а) Мужской;
- б) Женский.

2. Ваш возраст:

- а) До 25 лет;
- б) До 35 лет;
- в) До 45 лет;
- г) Свыше 45 лет.

3. Уровень Вашего образования?

- а) Основное общее (9 классов);
- б) Среднее общее (11 классов);
- в) Среднее профессиональное (училище, техникум);
- г) Высшее профессиональное (университет, институт).

4. Как долго Вы работаете на данном предприятии?

- а) Менее 1 месяца;
- б) До полугода;
- в) От полугода до года;
- г) Год и более;
- д) Уже несколько лет.

5. К какой категории сотрудников Вы относитесь?

- а) Рабочие (работники, непосредственно занятые производством продукции (услуг), ремонтом, перемещением грузов и т.п.);
- б) Руководители (работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители);
- в) Специалисты (работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции);
- г) Служащие (работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание).

6. В каком структурном подразделении (цехе) Вы работаете?

- а) Цех по производству сушки, баранки, бублика;
- б) Цех по производству слоеных изделий;
- в) Цех по производству хлебной соломки;
- г) Цех по производству крекера;
- д) Цех глазирования;
- е) Цех по производству хлебной палочки;
- ж) Цех бисквитных изделий;
- з) Цех по производству ириса.

7. Как Вы можете оценить размер заработной платы на данном предприятии?

- а) Размер заработной платы соответствует моим ожиданиям;
- б) Считаю, что должен быть индивидуальный подход к расчету заработной платы;
- в) Считаю, что должна быть общая система оплаты труда, без индивидуального подхода;
- г) Считаю, что размер заработной платы не соответствует объему выполняемых работ;
- д) Считаю, что размер заработной платы не соответствует моей квалификации;

е) Другое (укажите).

8. Довольны ли Вы системой оплаты труда на данном предприятии?

а) Да, в целом доволен;

б) Система оплаты труда несвоевременная, постоянные задержки;

в) Хотелось бы, что система оплаты труда была не 1-2 в месяц, а еженедельно или посменно;

г) Хотелось бы работать по сдельной системе оплаты труда (производится по сдельным расценкам в соответствии с количеством произведенной продукции);

д) Хотелось бы работать по повременной системе оплаты труда (заработок рабочего времени определяется умножением часовой или дневной тарифной ставки на количество отработанных часов или дней);

е) Другое (укажите).

9. Удовлетворены ли Вы системой материального вознаграждения за труд на данном предприятии (премии, надбавки, доплаты и др.)?

а) В целом удовлетворен;

б) Считаю, что при определении материального вознаграждения учитывается количество работы, но не качество;

в) Считаю, что система материального вознаграждения не всегда учитывает стремление сотрудника к росту, развитию;

г) Считаю, что система материального вознаграждения субъективна и не соответствует достигнутому результату;

д) На данном предприятии системы материального вознаграждения не имеется.

е) Другое (укажите).

10. Как Вы оцениваете социальный пакет на данном предприятии?

а) Считаю, что социальный пакет полностью соответствует Трудовому кодексу;

- б) Считаю, что социальный пакет предоставляется не в полном объеме;
- в) Считаю, что социальный пакет должен быть индивидуальным для каждого работника, в зависимости от его квалификации, должности и т.д.;
- г) Считаю, что социальный пакет должен быть регулируемым (иметь возможность вносить изменения);
- д) Устав предприятия социальный пакет не предусматривает.
- е) Другое (укажите).

11. Что Вы бы хотели добавить в социальный пакет? (укажите 2-3 варианта ответа)

- а) Предоставление служебного транспорта, либо оплата проезда на общественном транспорте, компенсация средств на бензин;
- б) Оплата сотовой связи;
- в) Предоставление фирменной рабочей одежды;
- г) Предоставление горячих обедов, оплата столовой или кафе;
- д) Предоставление кредитов предприятием;
- е) Предоставление абонементов в спорткомплекс, фитнес-клуб;
- ж) Предоставление путевок в санаторий или дома отдыха;
- з) Обучение и повышение квалификации за счет предприятия;
- и) Предоставление материальной помощи сотруднику в связи с бракосочетанием, рождением ребенка, смертью, несчастным случаем;
- к) Другое (укажите).

12. Насколько Вы довольны графиком работы?

- а) Доволен, график вполне удобный;
- б) Предпочитаю пятидневную ежедневную работу с двумя выходными;
- в) Предпочитаю шестидневную ежедневную работу с одним выходным днем;
- г) Предпочитаю гибкий график работ (способ распределения рабочего времени, характеризующийся возможностью работника по своему

усмотрению выбирать ежедневное начало и окончание трудового дня или ежедневную продолжительность трудового дня на основе договоренности с работодателем);

- д) Предпочитаю работу по скользящему графику (например, сутки через трое);
- е) Другое (укажите).

13. Устраивает ли Вас режим труда и отдыха?

- а) Да, полностью устраивает;
- б) Считаю, что количество перерывов должно быть больше;
- в) Считаю, что длительность перерывов недостаточна;
- г) Не устраивает, ни количество, ни длительность перерывов;
- д) Считаю, что режим труда и отдыха должен варьироваться в зависимости от тяжести и напряженности работ;
- е) Другое (укажите);

14. Как Вы оцениваете интенсивность и продолжительность труда?

- а) Большая интенсивность труда, большой объем работы, очень уставал;
- б) Слишком низкая интенсивность труда (уставал от безделья и скуки);
- в) Большая продолжительность рабочего дня;
- г) Неравномерная нагрузка в течение рабочего дня, а также в течение недели («рванный ритм»);
- д) Интенсивность труда и нагрузка вполне приемлема;
- е) Другое (укажите).

15. Удовлетворены ли Вы организацией своего рабочего места?

- а) Да, вполне доволен;
- б) Считаю оснащение моего рабочего места недостаточным;
- в) Считаю оборудование и инструменты устаревшими;
- г) Планировка рабочего места для меня неудобна;
- д) Площадь моего рабочего места не обеспечивает экономию трудовых движений, либо наоборот стесняет их;

е) Другое (укажите).

16.Как бы Вы оценили условия труда на данном предприятии?

- а) Вполне устраивают, комфортные;
- б) Считаю освещение на предприятии недостаточным;
- в) Неблагоприятная температура воздуха;
- г) Шум и вибрации;
- д) Плохое состояние зданий или помещений;
- е) Другое (укажите).

17.Как бы Вы оценили уровень адаптации (приспособления к условиям) новых сотрудников на предприятии?

- а) Хороший уровень адаптации, быстро вошел в курс дела;
- б) Уровень адаптации желает лучшего, осваивался самостоятельно;
- в) В целом удовлетворен, но считаю, что период процесса адаптации должен быть более продолжительным;
- г) В целом устраивает, но считаю, что мое участие в рабочем процессе было незначительным;
- д) Системы адаптации на предприятии не предусмотрено;
- е) Другое (укажите).

18.Какова, на Ваш взгляд, система обучения и развития персонала на предприятии?

- а) Меня все вполне устраивает;
- б) Устраивает, но хотелось бы, чтобы курсы обучения проводились чаще;
- в) Не устраивает, так как хотелось бы, чтобы курсы обучения проводились за счет предприятия;
- г) Не устраивает, так как система обучения предоставляется не всем сотрудникам предприятия, а только по усмотрению руководства;
- д) Система обучения не предусмотрена на предприятии;
- е) Другое (укажите).

19.Как бы Вы оценили социально-психологический климат

(взаимоотношения) в своем рабочем коллективе?

- а) Коллектив дружный, сплоченный;
- б) Чувствую себя неуютно, «чужаком»;
- в) Коллектив разбит на малые группы по 2-3 человека;
- г) Каждый сам по себе;
- д) Обстановка в коллективе напряженная, придирки и скандалы;
- е) Другое (укажите).

20. Как бы Вы оценили отношение руководства к своим подчиненным?

- а) Отношение нормальное, вполне демократическое (решения принимаются совместно с сотрудниками);
- б) В целом нормальное, но считаю, что иногда отношение руководства некорректно;
- в) Не вполне удовлетворен, считаю, что руководство не всегда реагирует на просьбы и предложения;
- г) Не вполне удовлетворен, считаю, что отношение руководства иногда слишком требовательное;
- д) В целом удовлетворен, считаю, что отношение руководства нейтральное;
- е) Другое (укажите).

**21. Что мешает Вашей трудовой деятельности на данном предприятии?
(укажите 2-3 варианта ответа)**

- а) Отсутствие возможности проявления инициативы, творчества в работе;
- б) Отсутствие морального поощрения за результаты (похвала, благодарность) от руководства;
- в) Удаленность работы от дома;
- г) Недостаточный уровень образования;
- д) Отсутствие признания, чувства значимости на предприятии;
- е) Монотонный труд;

- ж) Чрезмерный контроль со стороны руководства;
- з) Постоянные нововведения на предприятии?
- и) Отсутствие возможности дополнительного заработка;
- к) Нестабильность, неуверенность в завтрашнем дне;
- л) Трудовая дисциплина;
- м) Отсутствие постановки четких задач, обязанностей и полномочий;
- н) Другое (укажите).

Приложение Б **(обязательное)** **ОТЧЕТ** **о проверке на плагиат**

Тема ВКР –Проблема текучести персонала и технологии ее решения (на примере ИП Алешин Е.О. «Завод Алешина» г.Абакана)

Объем оригинальности – 96.68%

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 3.32%

Копия отчета с указанием заимствованных источников

№	Источник	Тип источника	Процент заимствования	Процент оригинальности
[28]	Источник 28	Интернет (Антиплагиат)	0%	0.06%
[29]	"ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ ..."	Интернет (Антиплагиат)	0.01%	0.06%
[30]	Сабирова, Лилия Тахи...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.06%	0.06%
[31]	8.3. МАТЕРИАЛЬНОЕ И ...	Интернет (Антиплагиат)	0.05%	0.05%
[32]	Мясова, Елена Виктор...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.05%	0.05%
[33]	Тютюгина, Светлана Г...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.02%	0.04%
[34]	Источник 34	Интернет (Антиплагиат)	0%	0.04%
[35]	Материалы конференци...	Интернет (Антиплагиат)	0%	0.04%

Другие действия: Печать

Оригинальные блоки: 96.68%
Заимствованные блоки: 2.87%
 Заимствование из "белых" источников: 0.45%
 Итоговая оценка оригинальности: **97.13%**

Страницы: 12 Все

Введение
 Актуальность проблемы исследования. На современной стадии развития рыночной экономики одним из самых трудных вопросов управления предприятием является управление текучестью персонала. Изучению оттока работников с предприятий уделяется немало внимания, но, несмотря на этот факт, данная проблема остается актуальной для достаточного числа отечественных предприятий. Особенно данная проблема касается промышленных предприятий, имеющих массовую численность персонала, большая часть которой трудится в сфере рабочих профессий, что усложняет выявление истинных причин ухода сотрудников и поиск действенных методов их устранения. Следовательно, этот факт свидетельствует о значимости снижения текучести персонала, как фактора, сказывающегося на качестве производимой предприятием продукции и производительности труда работников.
 Текучесть персонала на любом предприятии – это фактор его естественного развития, механизм адаптации его работников к различным условиям рыночной экономики. Но в условиях существенных изменений, которым подвергается современное общество, сопровождающихся переоценкой ценностей, динамичностью факторов среды и желанием создать новые механизмы развития, текучесть кадров в большинстве российских организаций стала тяжело управляемой. Это служит причиной социально-экономической неустойчивости и несовершенства имеющейся на предприятии кадровой политики.
 Степень разработанности проблемы исследования. Текучесть персонала как относительно самостоятельный раздел знаний с характерной ему теорией, методикой и методологией в нашей стране развивался довольно интенсивно, так в исследованиях советских ученых был накоплен существенный материал по данной проблеме. В частности, исследование движения рабочих кадров на промышленных предприятиях содержится в работах: Антосенкова Е.Г., Асеева В., Бараненковой Т.А., Бартош Ч.К., Вершининой Т.В., Колодиз Б.Н. и др. Теоретические аспекты текучести персонала рассмотрены в научных трудах, посвященных удовлетворенности трудом, мотивации, эффективному развитию персонала таких зарубежных авторов, как Г. Беккер, П.

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Байгильдина Юлия Анатольевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Тычкин Павел Борисович	К.ф.н.		