

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки

38.03.03 Управление персоналом

очной формы обучения,

группы 05001364

Марченко Анастасии Владимировны

Научный руководитель:  
асс. Маслова Я.В.

БЕЛГОРОД 2018

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ .....	7
1.1    Современные подходы к изучению текучести кадров в организации..	7
1.2    Классификация факторов, вызывающих текучесть кадров .....	15
1.3    Методы управления текучестью кадров в организации.....	23
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПРОБЛЕМЫ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ООО «ЮСП».....	30
2.1    Организационно-экономическая характеристика ООО «ЮСП» .....	30
2.2    Анализ использования трудовых ресурсов в ООО «ЮСП» .....	35
2.3    Анализ проблемы текучести кадров в ООО «ЮСП» .....	42
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ООО «ЮСП».....	50
3.1    Рекомендации по снижению текучести кадров в ООО «ЮСП» .....	50
3.2    Обоснование социально-экономической эффективности рекомендуемых мероприятий .....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	65

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность выбранной темы.** Сегодня мало кто будет спорить с тем, что персонал – один из важнейших ресурсов организации. Большинство руководителей уже убедились в важности кадровой политики. Ведь только правильно подобранный трудовой коллектив, сплоченная команда способны эффективно реализовывать цели и задачи компании.

Обеспечение устойчивости кадрового состава на сегодняшний момент является одной из самых сложных проблем управления персоналом. Именно данный показатель в условиях экономического кризиса снижает негативные эффекты, действующие на организацию. Как правило, неустойчивость развития экономики в первую очередь проявляется как рост показателя текучести кадров в организации. Разумеется, текучесть кадров обусловлена множеством факторов, например, спецификой бизнеса, географическим фактором, стадией развития организации, а также структурным составом самих сотрудников. Поэтому для каждой компании важно определить свой уникальный уровень текучести кадров.

Рассматривая российский рынок, можно отметить, что оптимальным считается показатель, равный 10%. На момент развития бизнеса, особенно на стадии массового подбора и найма персонала, данный показатель несколько выше – 20%. В некоторых сферах нормы может являться и 30, и 40%. В крупных городах текучесть выше – от 10 до 20%, в то время как в маленьких городах показатель текучести кадров, как правило, не превышает 5%. Это обусловлено ограниченным количеством рабочих мест.

Процент нормы отличается также и для разных категорий персонала. Нормой текучести для управленческого персонала считается 4-5%. Линейный менеджмент и специалисты находится в пределах 10-30%. Неквалифицированный рабочий персонал – до 80 процентов. Конечно это всё статистические стандарты. Как показывает практика, норма текучести кадров

больше зависит от реализуемой организацией кадровой стратегии. Здесь следует отметить, что основной причиной увольнения сотрудника выступает недовольство работников своим положением. Именно поэтому, для многих организаций текучесть кадров является одной из самых основных проблем.

Умение управлять текучестью кадров является крайне необходимым. Необходимо уметь выявлять ее причины, вести статистику и своевременно реагировать на негативные изменения. Ведь если в компании уровень текучести слишком высок, возникает необходимость искать новых сотрудников, тратить ресурсы на адаптацию и обучение новичков. Высокая текучесть кадров негативно влияет на имидж организации и не позволяет создать благоприятный климат в коллективе. Неслучайно, что текучесть кадров – один из самых основных показателей, которые характеризуют эффективность системы управления персоналом в организации. Несмотря на то, что данная проблема является практически повсеместной, в науке на данный момент нет единой целостной концепции управления этим процессом. Именно поэтому проблема поиска путей оценки и методов сокращения текучести кадров является актуальной.

Проблемой текучести кадров занимались многие отечественными ученые. Г.В. Щекин [41, с. 56] и А.В. Филиппов [29, с. 14], например, в своих работах рассматривали основные причины текучести кадров и возможные пути их преодоления.

**Теоретико-методологическая база.** Проблематике управления в условиях высокой текучести персонала посвящены работы Ю.Г. Одегова, Т.Ю. Базарова, А.Я. Кибанова, Б.Л. Еремина, П.В. Журавлева, Л.В. Карташовой, В.Р. Веснина, В.И. Маслова.

В.И. Кабалина, А.А. Никишов, И.М. Козина в своих исследованиях делали упор на внутрифирменную политику и управление процессом эффективности персонала.

Но несмотря на то, что проблема текучести кадров достаточно освещена в научной литературе, новизна данного исследования состоит в том, что проблема текучести кадров и причины ее появления изучаются в конкретной организации.

Актуальность **проблемы** текучести кадров в современных организациях позволила сформулировать тему дипломного проекта: «Управление текучестью кадров в ООО «ЮСП»

**Объектом исследования** является ООО «ЮСП».

**Предметом исследования** текучесть кадров и организационно-экономические отношения, определяющие ее регулирование в ООО «ЮСП».

**Целью выпускной квалификационной работы** стали изучение проблемы текучести кадров в ООО «ЮСП» и разработка рекомендаций по ее снижению, социально-экономическое обоснование их эффективности.

В рамках выпускной квалификационной работе были поставлены следующие основные **задачи**:

1. Изучить и обобщить теоретическую и методологическую базу по проблеме текучести персонала в современных организациях;
2. Проанализировать организационно-экономическое состояние ООО «ЮСП»;
3. Проанализировать проблему текучести кадров в ООО «ЮСП»;
4. Разработать рекомендации по снижению текучести кадров в ООО «ЮСП», оценить экономическую и социальную эффективность рекомендуемых мероприятий.

В процессе написания выпускной квалификационной работы применялись следующие **методы научного исследования**:

1. Теоретические методы (анализ источников литературы, их сравнение и обобщение).
2. Эмпирические методы (опрос, анкетирование, анализ документов).

3. Методы обработки данных (качественный и количественный анализа, программный анализ данных посредством MS Excel).

**Источниками информации** явились данные бухгалтерского, оперативно-технического и статистического учета, результаты опросов и анкетирования, проведенного в ООО «ЮСП», нормативные и справочные материалы, труды российских и зарубежных ученых.

**Практическая значимость работы** состоит в возможности применения результатов проведенного исследования для решения проблемы текучести кадров в ООО «ЮСП» и организациях, имеющих сходную структуру.

**Результаты исследования апробированы** в ходе участия в научно-практических конференциях с основными тезисами, раскрытыми в квалификационной работе.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех структурированных глав, заключения, списка литературы и приложений.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ**

### **1.1 Современные подходы к изучению текучести кадров в организации**

Одной из большинства проблем, с которыми сегодня встречаются организации, является текучесть кадров. Понятие «движение кадров» первостепенно при анализе текучести рабочей силы.

Что же понимается под движением кадров? Это совокупность поступления и выбытия сотрудников на предприятии за отчетный период. Разумеется, текучесть кадров наносит определенный ущерб хозяйству страны. Именно поэтому эта проблема уже давно привлекает к себе внимание экономистов.

Теперь разберемся с понятием текучести кадров. Она является непосредственной причины вышеупомянутого ущерба. Иными словами, текучесть воспринимается как стихийное движение рабочей силы. Профессор Роджер Беннет дает следующее определение текучести кадров [4, с. 5].

Текучесть - это движение работников как из штата организации, так и в штат. Основной способ отслеживания текучести – это регистрация уволившихся и принятых сотрудников.

Современные ученые делают упор на то, что текучесть возникает в первую очередь из-за неудовлетворённости работника условиями труда или рабочим местом. Немаловажно также учитывать удовлетворенность организации конкретным сотрудником. По мнению Л. Никифоровой [3, с. 89], текучесть кадров и ее влияние на результаты деятельности компании следует рассматривать как совокупность количественного и качественного аспектов. При рассмотрении количественного аспекта нужно обратить внимание на то, что существует два уровня текучести кадров: естественный и повышенный.

Естественный уровень колеблется в пределах от 3 до 5% от общей численности всех сотрудников организации. Повышенный же, как правило, ведет к значительным экономическим потерям.

Говоря о естественном уровне текучести кадров, нужно понимать, что данный показатель способствует обновлению коллектива предприятия. С экономической точки зрения, это непрерывный и необходимый для организации процесс. Он не требует вмешательства со стороны руководства и кадровых служб. Вполне закономерно, что часть сотрудников может уйти на пенсию, а часть уволиться по другим причинам. Данная ситуация характерна для любой компании. Она позволяет открыть в коллективе возможности для ротации кадров и построения карьерных лестниц для сотрудников, что выступает еще одним инструментом мотивации и стимулирования.

В ситуации, когда текучесть кадров значительно превышает 5%, издержки становятся критичными, поскольку возрастают с увеличением потока кадров. В этом случае предприятие терпит убытки. Они выражаются в виде упущенной прибыли, а также снижении производительности труда. Высокие показатели текучести кадров уменьшают укомплектованность штата. Такая ситуация требует от опытных, высококвалифицированных сотрудников временных затрат на обучение новичков, что отвлекает их от работы и снижает их продуктивность. Постоянная смена сотрудников в коллективе ухудшает морально-психологический климат, мешает созданию слаженной команды и существенно снижает производительность труда. Разумеется, коллектив организации не является постоянным по численному составу и уровню квалификации: одни работники увольняются, на их место приходят другие. Для того, чтобы объективно проанализировать изменение численности и состава сотрудников используются различные показатели.

Наиболее часто используются такие показатели, как [11, с. 109]:

1. показатель среднесписочной численности сотрудников
2. коэффициент приема;



3. коэффициент выбытия;
4. коэффициент стабильности;
5. коэффициент текучести кадров.

Для того чтобы рассчитать показатель среднесписочной численности работников используют следующую формулу.

$$\bar{P} = \frac{\frac{1}{2} P_1 + P_2 + \dots + P_{11} + \frac{1}{2} P_{12}}{12}$$

где  $P_1, P_2 \dots P_{11}, P_{12}$  – численность работников по месяцам.

Коэффициент приема рассчитывается как отношение количества работников, принятых в организации за отчетный период, к среднесписочной численности сотрудников организации за тот же период.

$$K_{\Pi} = \frac{P_{\Pi}}{\bar{P}}$$

где  $P_{\Pi}$  – численность принятых работников, чел.;  $\bar{P}$  – среднесписочная численность персонала, чел.

Коэффициент выбытия определяется как отношение количества работников, уволенных за отчетный период, к среднесписочной численности работников организации за этот же период.

$$K_{\text{В}} = \frac{P_{\text{УВ}}}{\bar{P}}$$

где  $P_{\text{УВ}}$  – численность уволенных работников, чел.;  $\bar{P}$  – среднесписочная численность персонала, чел.

При оценке уровня организации управления компанией, как в целом, так и в отдельных структурных подразделениях, используют коэффициент стабильности кадров.

$$K_c = \frac{1 - P_{ув}}{\bar{P} + P_{п}}$$

где  $P_{ув}$  - численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период, чел.;  $\bar{P}$  - среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному, чел.;  $P_{п}$  - численность вновь принятых за отчетный период работников, чел.

Для того чтобы рассчитать коэффициент текучести кадров [1, с. 4] нужно определить отношение численности работников предприятия или отдельного структурного подразделения, выбывших за отчетный период, к среднесписочной численности сотрудников за тот же период.

$$K_t = \frac{P_{ув}}{\bar{P}}$$

где  $P_{ув}$  – численность уволенных работников, чел.;  $\bar{P}$  – среднесписочная численность персонала, чел.

Разумеется, для каждой организации есть своя норма коэффициента текучести кадров, к достижению которой необходимо стремиться. Данная норма определяется на основании следующих факторов:

1. специфика отрасли;
2. категория персонала (линейный персонал или же управленческий);
3. конкурентоспособность организации;
4. территориальное расположение организации;
5. кадровая политика;
6. стиль управления.

При этом необходимо провести статистический анализ текучести персонала среди аналогичных компаний.

Рассмотрим подробнее составляющие коэффициента текучести кадров. Текучесть кадров – это отношение количества выбывших работников за отчетный период к среднесписочной численности сотрудников за тот же

период. Число выбывших сотрудников включает в себя следующие категории сотрудников:

1. уволившиеся по собственному желанию (активная текучесть);
2. уволенные по инициативе административного управления (пассивная текучесть).

Таким образом, текучесть кадров можно рассчитать также по формуле:

$$K_T = \frac{Ч_{усж} + Ч_{уиа}}{Ч_c}$$

$Ч_{усж}$  – число работников, уволившихся по собственному желанию;

$Ч_{уиа}$  – число работников, уволенных по инициативе администрации;

$Ч_c$  – среднесписочное число работников.

Отдельное внимание при изучении текучести кадров в организации следует обратить на показатели отдельных структурных подразделений. Такие показатели называют частными коэффициентами текучести кадров. Они исчисляются аналогично общему показателю текучести кадров. Это позволяет определить интенсивность текучести кадров [12, с. 74].

Интенсивность текучести кадров рассчитывается как отношение частного коэффициента текучести кадров по отдельному структурному подразделению к общему по всей организации.

$$K_{ит} = \frac{K_{тч}}{K_{тек}}$$

где  $K_{ит}$  - коэффициент интенсивности текучести,

$K_{тч}$  - частный коэффициент текучести.

Данный коэффициент показывает, во сколько раз текучесть работников отдельного структурного подразделения ниже или выше, чем текучесть по всей организации. Показатель интенсивности текучести кадров играет огромную роль при изучении особенностей текучести кадров в разрезе социальных,

демографических, и профессиональных аспектов. Для оценки показателя текучести кадров можно также применять формулы предложенные Робертом Беннетом.

### 1. Коэффициент увольнений.

Рассчитывается как отношение общего числа увольнение за отчетный период к среднесписочной численности персонала за этот период.

$$K_{ув} = \frac{\text{Число увольнений за период}}{\text{Средняя численность персонала за период}}$$

### 2. Индекс стабильности.

Рассчитывается как отношение численности сотрудников, проработавших не менее одного года, к количеству сотрудников принятых год назад.

$$I_{ст} = \frac{\text{Число проработавших более одного года}}{\text{Число работников, принятых год назад}}$$

### 3. Дополнительные индекс текучести.

Рассчитывается как отношение численности сотрудников, поступивших на работу в течение одного года к средней численности персонала в течение одного года.

$$ДИ_{тек} = \frac{\text{Число принятых и уволившихся в течение одного года}}{\text{Число работников, принятых год назад}}$$

Данный индекс показывает, насколько велика текучесть среди сотрудников, проработавших короткое время.

Также, профессор Беннет предлагает еще один способ измерения текучести кадров. Для этого необходимо провести изучение группы сотрудников принятых в организацию за определенный период и регистрацию скорости их выбытия из организации. Пример такого расчета представлен в таблице 1.1.

## Исчисление текучести кадров в расчёте на 500 человек

Период	Квартальный период работы	Численность уволившихся	% увольнений	% оставшихся работников
Первый	(1-13 недель)	100	20	60
Второй	(14-26 недель)	50	10	40
Третий	(27-39 недель)	25	5	30
Четвертый	(40-52 недели)	13	3	25
Пятый	(53-65 недель)	8	2	22
Шестой	(66-78 недель)	5	1	20
Седьмой	(79-91 неделя)	3	1	19
Восьмой	(92-104 недели)	3	1	18

Для удобства данные показатели можно отображать графически. Для этого на графике, который показывает квартальные периоды работы, откладывают процент уволившихся. Такой график называется кривой продолжительности работы. (Рисунок 1.1)

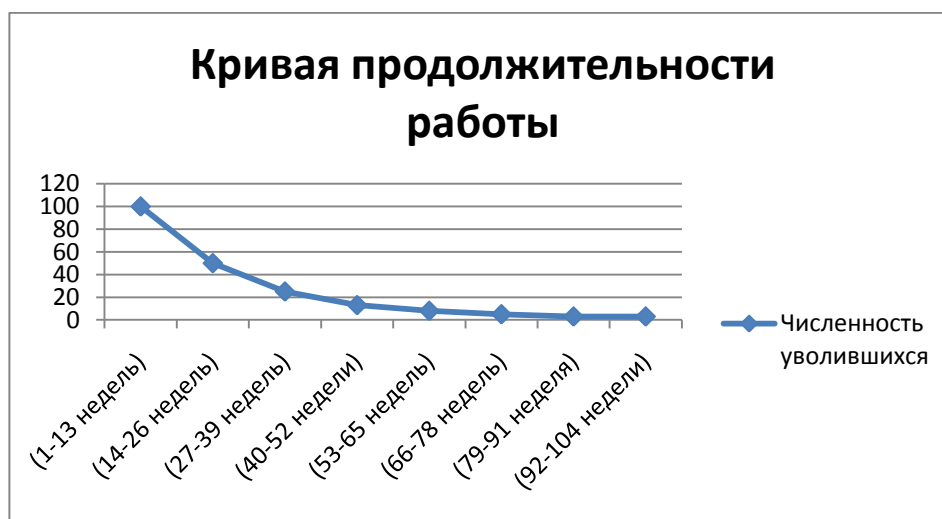


Рисунок 1.1. Кривая продолжительности работы

Одной из основных областей применения данной кривой является расчет коэффициента полусрока продолжительности работы сотрудника в

организации. Данный коэффициент позволяет рассчитать, сколько времени пройдет до выбытия 50% сотрудников регистрируемой группы. Этот показатель сопоставляется с демографическими социальными и профессиональными аспектами, что позволяет выявить удерживающие факторы для каждой категории сотрудников. Разумеется, для полного анализа текучести кадров и принятия на его основании каких-либо управленческих решений, необходима информация за различные временные периоды. Проведение анализа с учетом данных за прошлые отчетные периоды позволит более точно спрогнозировать вероятность возникновения тех или иных кадровых процессов, а также определить тенденции кадровых изменений.

Текучесть персонала, по мнению В. Свистунова и М. Тюленевой [12, с. 8] классифицируется следующим образом:

1. активная;
2. пассивная;
3. внутриорганизационная;
4. внешняя.

Активная форма текучести возникает в случае неудовлетворённости работника следующими факторами: рабочее место, содержание работы, условия труда. Пассивная же форма текучести сотрудников возникает в связи с неудовлетворенностью организации сотрудника. Иными словами, пассивная текучесть включает в себя случаи выбытия сотрудников вследствие несоблюдения трудовой дисциплины или неудовлетворительных результатов труда. То есть, активные и пассивные текучести кадров различаются посредством причин увольнения сотрудников.

Ещё одна форма текучести – внутриорганизационная. Она возникает в связи с ротацией сотрудников внутри организации. При перемещении сотрудников из одной организации в другую следует говорить о внешней текучести персонала.

**Таким образом, можно отметить следующее:**

Текучесть - это движение работников как из штата организации, так и в штат. Основной способ отслеживания текучести – это регистрация уволившихся и принятых сотрудников.

Существует два уровня текучести кадров [42, с. 11]: естественный и повышенный

Говоря о естественном уровне текучести кадров, нужно понимать, что данный показатель способствует обновлению коллектива предприятия. С экономической точки зрения, это непрерывный и необходимый для организации процесс. Он не требует вмешательства со стороны руководства и кадровых служб.

Для оценки текучести кадров используются такие показатели, как:

1. показатель среднесписочной численности сотрудников
2. коэффициент приема;
3. коэффициент выбытия;
4. коэффициент стабильности;
5. коэффициент текучести кадров.

**1.2 Классификация факторов, вызывающих текучесть кадров**

Если говорить о том, какие факторы могут вызывать текучесть персонала следует учитывать их разнообразность. Все они имеют разные источники, а также отличаются по силе влияния, поэтому зачастую их практически невозможно оценить количественно. Наиболее популярной классификации факторов является деление их условно на три группы.

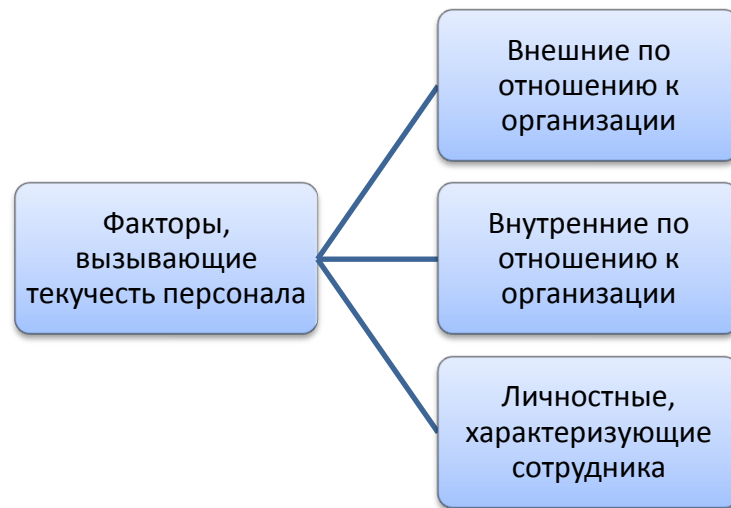


Рисунок 1.2. Факторы, вызывающие текучесть персонала

Первая группа - это внутренние факторы. Она включает в себя, во-первых, низкую заработную плату. Уровень заработной платы позволяет не только удерживать сотрудников, но и привлекать новых специалистов. Если же уровень ставки оплаты не конкурентоспособен, то это негативно сказывается на текучести кадров. При этом на саму текучесть оказывает влияние не только размер заработной платы, но ее своевременность. При постоянных задержках заработной платы и ее стоимость снижается, независимо от его фактического размера. Такую особенность можно наблюдать в ситуациях, когда текучка в компаниях, где заработная плата не столь высока, но выплачивается стабильно, несколько ниже, чем текучка в компаниях, где ставка оплаты труда высокая, но часто бывают ее задержки. Так происходит из-за того, что задержки заработной платы негативно сказывается на уверенности сотрудников в будущем и снижают удовлетворенность трудом.

Также часто бывает, что сотрудники увольняются в связи с тем, что система оплаты труда не позволяет зарабатывать больше. Такое часто происходит в компаниях, где отсутствует мотивировочная часть заработной платы, зависящая от объема, выполненного сотрудником. С этим связано также и недовольство сотрудников отсутствием прозрачной системой мотивации и стимулирования. Если соотношение заработной платы в различных структурных подразделениях у специалистов одного уровня не сбалансировано



и не связано с результатами труда, это вызовет недовольство сотрудников и повлечет их выбытие из организации.

Разумеется, достижения необходимого баланса вполне реально. Для этого нужно тщательно проанализировать имеющуюся систему должностных окладов и выстроить иерархию должностей в соответствии с выполняемыми должностными обязанностями. В системе оплаты труда необходимо учитывать также и профессиональные навыки работников.

В связи с этим, одной из наиболее эффективных на данный момент систем оплаты труда, является оценка профессиональных компетенций сотрудников, и на основании этого определение должностной надбавки к окладу. Иначе эта система называется КРІ [34, с. 27]. В коэффициент премирования следует включать не только показатели, позволяющие достичь одномоментной финансовой прибыли организации, но и также стратегические показатели. Сюда можно отнести как повышение квалификации сотрудников, так и различные рационализаторские идеи для оптимизации всех бизнес-процессов.

Еще одной причиной недовольства, а, как следствие, и текучести кадров, является отсутствие карьерного роста. Для многих сотрудников наиболее важным в работе является приобретение нового опыта, профессиональное обучение в рамках трудового процесса или же повышение квалификации и карьерный рост. Часто складывается такая ситуация, что сотрудник, проработав в компании год, не видит возможности карьерного роста, даже если этого заслуживает. В данном случае финансовая мотивация, к примеру, премия, или же повышение заработной платы, не окажет на данного сотрудника мотивирующего действия. Данная проблема решается построением в организации системы кадровых лифтов. Так же, как и система мотивации, она должна быть прозрачной и открытой. Благодаря построению карьерных лифтов, каждый сотрудник компании будет понимать, какие компетенции ему нужно получить, для того чтобы продвинуться по карьерной лестнице.

Еще одним выходом из ситуации будет построение системы горизонтальной карьеры. Во многих случаях ротация кадров позволяет решить проблему высокой текучести кадров. Здесь также можно использовать градации в рамках одной должности, к примеру, ввести приставки «старший», «главный», «ведущий», и связать каждую из них с материальными и нематериальными стимулами. Учитывая опыт некоторых компаний, иногда выгоднее создать отдельное структурное подразделение, или же направление, чтобы не потерять действительно хорошие кадры.

Еще одной очень важной причиной текучести кадров может являться социально-психологический климат коллектива. Если у нового сотрудника не складываются отношения с коллективом или же с руководством, то у него все чаще возникают мысли об увольнении. Постоянный дискомфорт, испытываемый на рабочем месте, является одним из главных мотивов покинуть компанию, независимо от высокого уровня оплаты труда и солидной должности.

В качестве причины текучести кадров может выступить однообразие выполняемой работы. Удивительно, но монотонность и скука часто приводит к стрессу и усталости. В результате сотрудник получает профессиональное выгорание, теряет интерес к своей работе, что существенно снижает его производительность. В результате это приводит к тому, что сотрудник принимает решение покинуть организацию.

Данная проблема тоже может решаться посредством ротации сотрудников. Следует внимательно изучить особенности каждой должности и выявить наиболее критичные места.

Следующим шагом будет точечная работа с каждым отдельным сотрудником. В данном случае можно не только сохранить человека, но и извлечь из этого максимальную пользу для компании.

Возможно, кто-то из персонала сможет стать отличным наставником для новых сотрудников, а кто-то окажет позитивное влияние на развитие

корпоративной культуры. Всё это в конечном итоге позитивно повлияет на коллектив, сплотит его, что отразится и на эффективности работы сотрудников.

Рассмотрим подробнее внешние и личностные факторы.

Одним из наиболее распространенным внешних факторов является демографическая ситуация в стране. К примеру, демографические ямы (провалы в рождаемости) негативно скажутся на состоянии рынка труда, снижая количество имеющих на нём специалистов. Высокий дефицит персонала приводит к конкуренции, и, как следствие, повышает текучесть кадров, вынуждая работодателей вступать в борьбу за каждого квалифицированного специалиста. Это сказывается и на стоимости трудовых ресурсов, повышая издержки компании. Компании, которые не могут позволить себе повысить заработную плату, теряют свою конкурентоспособность.

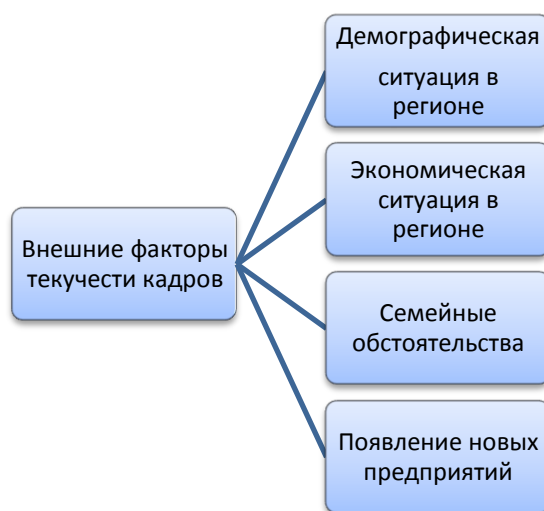


Рисунок 1.3. Внешние факторы текучести кадров

Говоря о личностных факторах, особо стоит отметить возраст работников, их образование и квалификация, а также опыт работы. Благодаря психологии, мы знаем, что чем старше сотрудник, тем меньше он хочет сменить работу [27, с. 98]. Пиковым возрастом переходов из одной организации в другую считается 25-30 лет. Чаще других, компанию покидают сотрудники с наиболее низкой квалификацией, которые не обременены семьёй, не имеют особых перспектив и высокой заработной платы. Уровень текучести кадров также существенно различается в группах сотрудников, сформированных по стажу

работы на предприятии. Сотруднику, проработавшему в компании более трех лет, куда сложнее сменить работу в связи с тем, что у него могут возникнуть проблемы с адаптацией.

На личностные причины текучести кадров могут оказывать влияние и завышенные ожидания работников. Зачастую это происходит потому, что работодатель при приеме кандидата акцентировал внимание на положительных сторонах работы и скрыл определенные трудности. Такие сотрудники не смогут долго проработать в компании в связи с несоответствием ожиданий. Для анализа во многих компаниях проводят так называемые интервью выхода. Она представляет собой анкету, заполняемую при увольнении сотрудника. Понятное дело, что информация, зафиксированная официально в трудовой книжке очень редко отражает объективное состояние дел в компании. Интервью выхода же напротив позволяет понять реальные мотивы, побудившие сотрудника покинуть компанию. Как правило, компании, заботящиеся о своем имидже, ведут учет причин увольнений сотрудников. На рисунке 1.4 представлен пример сводной таблицы анализа причин текучести кадров.

Высокая текучесть персонала	
Причины	Следствия
Неудовлетворительность персонала работой в компании: - заработной платой - условиями труда - отношениями в коллективе - стилем управления	Снижение производительности труда Рост затрат на персонал Потеря имиджа привлекательного работодателя Ослабление корпоративной культуры Нарушение коммуникационных связей
Проблемы с соблюдением трудовой дисциплины	Проблемы с сохранностью конфиденциальной информации Снижение производительности труда
Внедрение организационных изменений	Демотивация работающих сотрудников Снижение производительности труда Нарушение коммуникационных связей
Изменение ситуации на рынке труда	Потеря имиджа привлекательного работодателя

Рисунок 1.4. Сводная таблица анализа причин текучести кадров

Анализируя текучесть кадров в компании, следует также обратить внимание на потенциальную текучесть кадров. Она, как правило, обусловлено скрытой неудовлетворенностью сотрудников. Для её исследования необходимо проанализировать интервью выхода уволившихся сотрудников и понять

состояние каждого структурного подразделения, для выявления новых возможных увольнений. Такой анализ позволит поработать над причинами и предотвратить выбытия сотрудников, ещё не принявших окончательное решение об увольнении. Кроме того, для более полного анализа текучести можно использовать также анкеты для исследования мотивации к труду.

После выявления всех причин текучести кадров следует разработать комплексную программу действий, которые позволят минимизировать показатель текучести кадров. Наиболее пристальное внимание следует уделить активной текучести кадров. В зависимости от проблем организации, для ее снижения может потребоваться совершенствование условий труда, а также системы мотивации и стимулирования сотрудников, построение карьерных лестниц и работа с руководителями структурных подразделений.

Разумеется, если говорить о текучести среди административного персонала, она будет обладать своей спецификой. В сравнении с линейным персоналом, категория административных работников является наиболее чувствительной к широкому спектру демотивирующих факторов.

Таковыми факторами могут выступить как отношения с топ менеджментом, так и невозможность профессионального роста. Выделим наиболее часто встречающиеся причины.

Слишком высокая квалификация сотрудника. Она может появиться в связи с отсутствием сложных задач или же низким уровнем ответственности в работе. Для высококвалифицированного специалиста такое положение дел быстро сделает работу скучной. Сотрудник начинает подыскивать новую работу, в связи с тем, что не может в достаточной мере применить свои компетенции.

Может сложиться и совершенно обратная ситуация. Квалификация сотрудникам окажется недостаточной для выполнения обязанностей. Это сделает работу слишком сложной, порой даже невыполнимой. Невозможность собственной реализации, ощущение недостаточности своих компетенций

вызовет у сотрудника стресс. Поскольку не каждый может признать то, что работа для него слишком сложна, в большинстве случаев данный сотрудник просто примет решение об увольнении.

Еще одной причиной может стать отсутствие видимых результатов работы. Для высококвалифицированного сотрудника зачастую очень важно бывает видеть свои достижения. Ощущение собственной бесполезности бессмысленности деятельности может также побудить сотрудника искать другую работу.

Также случается, что при невозможности использования определенных навыков в своей работе, сотрудник теряет к ней интерес. Это происходит в связи с тем, что для сотрудника данные компетенции очень важны, и невозможность их реализации подталкивает его к решениям покинуть компанию.

Еще одной важной причиной выступает отсутствие поощрения инициативы, а иногда полное игнорирование. Высококвалифицированные сотрудники, как правило, всегда могут предложить что-то новое, что существенно облегчит работу. Если же их идеи не будут оценены по достоинству, такие сотрудники будут испытывать ощущение собственной ненужности организации.

Сюда можно также отнести и отсутствие признания среди коллег. Потребность в уважении и самореализации является одной из ведущих для специалистов высокого уровня. Именно поэтому очень важно вовремя давать обратную связь.

**Подводя итог**, следует отметить, что факторы увольнения сотрудников делятся на три группы. Они бывают внешними по отношению к организации, внутренними по отношению к организации, личностные, характеризующие сотрудника.

Причины увольнений сотрудников могут быть различны. Отметим те, которые встречаются наиболее часто.

- низкая заработная плата
- задержки заработной платы
- система оплаты труда
- премирование труда
- отсутствие карьерного роста
- социально-психологический климат
- однообразии выполняемой работы
- экономическая и демографическая ситуация в стране

### **1.3 Методы управления текучестью кадров в организации и показатели оценки эффективности**

Говоря о том, что текучесть кадров может привести к значительным издержкам, нужно понимать, из чего складывается ее стоимость.

Профессор Роберт Беннетт выделяет следующие компоненты.

1. затраты на подбор нового персонала;
2. упущенная выгода, связанная с опущенным объёмом производства;
3. стоимость затраченных ресурсов на обучение нового персонала;
4. стоимость адаптации нового персонала;
5. более низкая эффективность новых сотрудников в период обучения.

По оценкам экономистов и, затраты, возникающие в результате текучести кадров могут составлять до 20% от годового фонда оплаты труда на одного рабочего. Если же речь идет о специалисте или управленцы, здесь затраты могут вырасти до 70%.

Еще одним компонентом стоимости текучести кадров является потеря времени. В среднем, на подбор нового сотрудника, его обучение и адаптацию

может уходить от 21 дня до 4 месяцев. Эти расходы не всегда очевидны, но составляют огромную долю в издержках организации.

В связи с этим огромную важность приобретает управление процессом текучести кадров, для осуществления которого необходимо чётко понимать, от каких закономерностей зависит данный бизнес-процесс. Это поможет выбрать наиболее эффективные методы управленческого воздействия. Как уже отмечалось ранее нельзя пренебрегать социально-демографическими факторами.

Однако, на данный момент, наиболее эффективным остаётся исследование личностных характеристик работников и его склонности к перемещениям. Во-первых, это позволит спрогнозировать количество предстоящих увольнение. Кроме того, поможет найти наиболее эффективные способы смягчения негативных факторов.

Изучение текучести кадров в настоящий момент наиболее эффективно производить комплексно, в двух направлениях двуеточие

Первое – сбор сведений о половозрастной составе работников, их семейном положении, образовании, стаже, заработной плате за последние месяцы. Это поможет создать так называемый «портрет увольняющегося» на основании наиболее общих черт.

Вторым направлением является изучение причин ухода. Здесь данные о текучести кадров представлены в виде процентного соотношения не только по каждому структурному подразделению, но и конкретным причинам. Сделать это можно посредством интервью выхода или же анкетирования увольняющихся сотрудников. Сбор данных на постоянной основе не занимает много времени. Наиболее затратным в этом плане является углубленный анализ. Он основывается на изучении качественных показателей. Достаточным будет проведение его один раз в год. Это позволит понимать тенденции кадровых процессов, своевременно предусмотреть мероприятия по снижению текучести кадров. Данный анализ, проведённый поэтапно, позволяет прийти к



планированию предстоящих увольнений. Это снизит издержки, связанные с упущенной выгодой, поскольку подбор и обучение нового сотрудника будет производиться заблаговременно.

Управление процессами увольнения и найма необходимо корректировать в соответствии с конкретной ситуацией в организации. Наиболее эффективной в этом вопросе является следующая методика. Согласно данной методике, управление текучестью кадров является одной из функций управления персоналом и состоит из следующих последовательных стадий.

Структурный план данной методики представлен на рисунке 1.5.

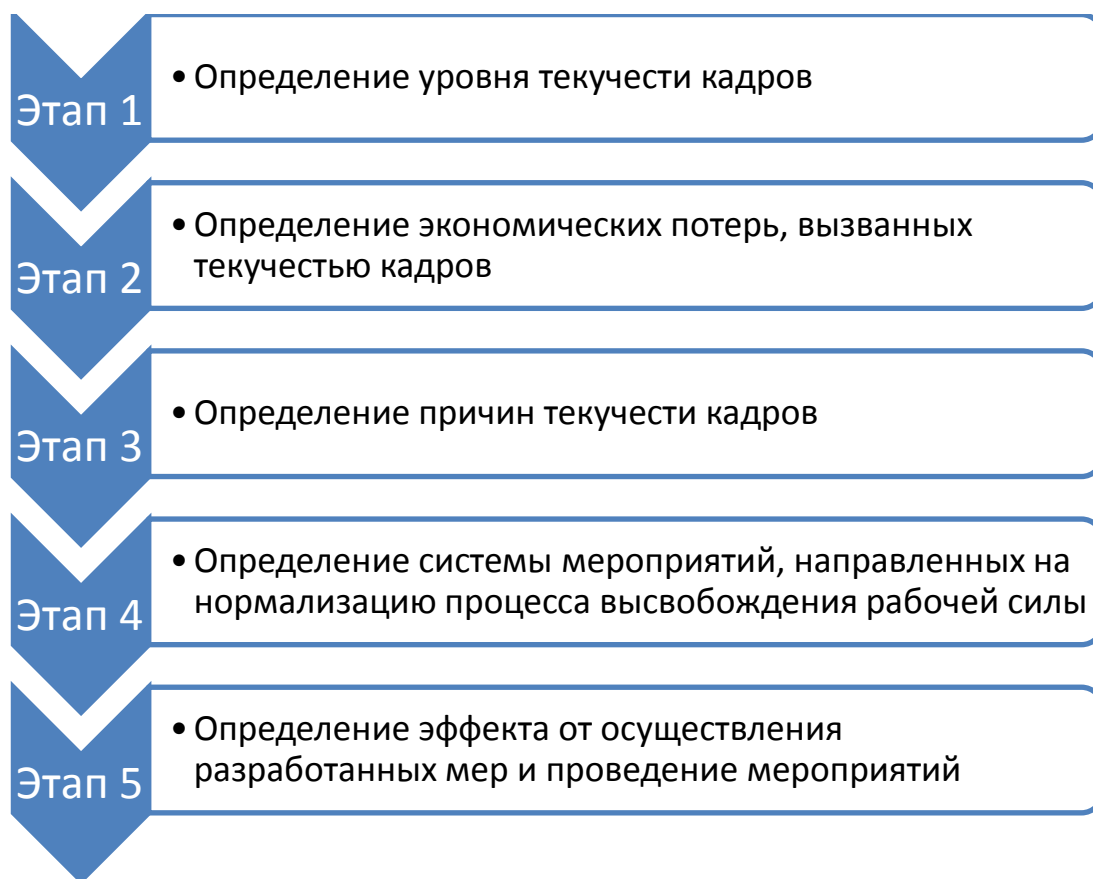


Рисунок 5. Структурный план методики снижения текучести кадров

Первый этап.

На данном этапе необходимо определить текущий уровень текучести кадров. Немаловажно понять, активная или пассивная текучесть кадров характерна в сложившейся ситуации, а также оценить, насколько существующий показатель текучести кадров отклоняется от нормы.

Второй этап.

Данный этап подразумевает необходимость оценки экономических издержек, полученных в результате текучести кадров. Это один из самых трудоемких этапов в связи с тем, что для его осуществления необходимо собрать большой объем данных.

Каким образом можно провести экономическую оценку текучести кадров? Во-первых, это затраты на обучение новых сотрудников. Во-вторых, это недополучение прибыли в результате снижения эффективности сотрудников перед увольнением. В-третьих, это потери, возникающие в связи с недостаточным уровнем знаний о новых сотрудниках. Кроме того, сюда включают затраты на подбор персонала. Общая величина экономического ущерба определяется как сумма указанных выше компонентов.

Третий этап.

На третьем этапе происходит определение причин текучести кадров. Для полноты анализа необходимо учитывать не только формальные причины, указывающиеся при расторжении трудового договора, но и мотивационную структуру увольняющихся сотрудников. Для этого можно использовать бланки интервью выхода. При составлении данные анкеты важно детализировать возможные причины увольнений. Следует помнить о максимальной корректности в вопросах анкетирования. Анализ полученных данных покажет объективную ситуацию, ведущую к увольнению сотрудников. Благодаря полученным данным, мы сможем выработать рекомендации по снижению текучести кадров. Еще одной стороной может выступить исследование позиций менеджмента. Сюда будет входить как и руководство организации, так и менеджер по персоналу, и линейные руководители. Комплексное проведение

данных исследований в рамках этапа позволит получить наиболее реальное описание сложившейся ситуации.

#### Четвертый этап.

После получения реальной картины необходимо определить компенсаторные мероприятия, которые будут направлены на преодоление излишнего уровня текучести кадров и снижение издержек организации. Все мероприятия, как правило, делятся на три условные группы. Первая группа – технико-экономические. В рамках данных мероприятий мы улучшаем условия труда, совершенствуем систему оплаты труда. Вторая группа – организационные. Они направлены на построение системы карьерного роста для сотрудников. Третья группа – социально-психологические мероприятия. К ним относятся мероприятия по налаживанию социально-психологического климата в коллективе, организации нематериального стимулирования, и работа со стилями и методами управления.

#### Пятый этап.

На пятом этапе необходимо определить вероятный эффект от проведения мероприятий. Он будет выражаться как в качественных показателях, к примеру, снижение текучести кадров, так и в количественных – снижение издержек организации. Одним из важных действий данного этапа является сравнение затрат на проведение мероприятий с затратами, возникающими в связи с высокой текучестью кадров. Иными словами необходимо оценить рентабельность проводимых мероприятий.

Выделим основные показатели оценки текучести кадров в таблицу (Таблица 1.2).

Основные показатели оценки текучести кадров

Показатель	Формула
Показатель среднесписочной численности	$\bar{P} = \frac{\frac{1}{2} P_1 + P_2 + \dots + P_{11} + \frac{1}{2} P_{12}}{12}$
Коэффициент приема	$K_{\pi} = \frac{P_{\pi}}{\bar{P}}$
Коэффициент выбытия	$K_{\text{в}} = \frac{P_{\text{уб}}}{\bar{P}}$
Коэффициент стабильности	$K_{\text{с}} = \frac{1 - P_{\text{уб}}}{\bar{P} + P_{\pi}}$
Коэффициент текучести кадров	$K_{\text{т}} = \frac{P_{\text{уб}}}{\bar{P}}$

**Выводы по главе:**

1. Текучесть - это движение работников как из штата организации, так и в штат. Основной способ отслеживания текучести – это регистрация уволившихся и принятых сотрудников.

2. Существует два уровня текучести кадров: естественный и повышенный

3. Естественный уровень текучести кадров способствует обновлению коллектива предприятия. Это непрерывный и необходимый для организации процесс. Он не требует вмешательства со стороны руководства и кадровых служб.

4. Для оценки текучести кадров используются такие показатели, как: показатель среднесписочной численности сотрудников, коэффициент приема, коэффициент выбытия, коэффициент стабильности, коэффициент текучести кадров.

5. Факторы увольнения сотрудников делятся на три группы. Они бывают внешними по отношению к организации, внутренним по отношению к организации, личностные, характеризующие сотрудника.

6. По оценкам экономистов и, затраты, возникающие в результате текучести кадров могут составлять до 20% от годового фонда оплаты труда на одного рабочего. Если же речь идет о специалисте или управленце, здесь затраты могут вырасти до 70%.

7. На данный момент при работе по снижению текучести кадров наиболее эффективным остаётся исследование личностных характеристик работников и его склонности к перемещениям.

8. Управление процессами увольнения и найма входит в функции управления персоналом. Необходимо корректировать мероприятия по снижению текучести в соответствии с конкретной ситуацией в организации.

## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПРОБЛЕМЫ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ООО «ЮСП»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ЮСП»**

Полное наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «ЮСП». Сокращенное: ООО «ЮСП».

Место нахождения: 308010, г. Белгород, ул. Куйбышева, д. 20А, к. 12.

ООО «ЮСП» является самостоятельным хозяйствующим субъектом, является юридическим лицом, имеет обособленное имущество; осуществляет свою деятельность на основе полного коммерческого расчета, самофинансирования и самоокупаемости, имеет самостоятельный баланс, круглую печать со своим фирменным наименованием, штампы, бланки, расчетный и иные счета в банках

Общество вправе от своего имени совершать сделки, приобретать права и нести ответственность, быть истцом и ответчиком в суде, в арбитражном и третейском суде.

Цель создания предприятия: извлечение прибыли; удовлетворение общественных потребностей в товарах и услугах.

ООО «ЮСП» осуществляет следующие виды деятельности:

- торговля оптовая неспециализированная;
- Прочие виды полиграфической деятельности;
- Торговля розничная вне магазинов, палаток, рынков;
- Деятельность в области права;
- Ремонт бытовой техники;
- Ремонт прочих предметов личного потребления и бытовых товаров;

Основной вид деятельности – розничная торговля.

Все виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ.

Лимарова Марина Михайловна зарегистрировала свою компанию – ООО «ЮСП». Очень долго компания существовала всего тремя магазинами. На сегодняшний день в Белгороде и Белгородской области общее количество 18 салонов. Сейчас функционирует большой офис с разными отделами, которые обслуживают все данные салоны. Деятельность компании напрямую связана с обслуживанием людей.

Организационная структура представляет собой простую линейную компанию. На рисунке 2.1 можно увидеть, что каждый сотрудник посредством линейного соподчинения относится к тому или иному отделу.

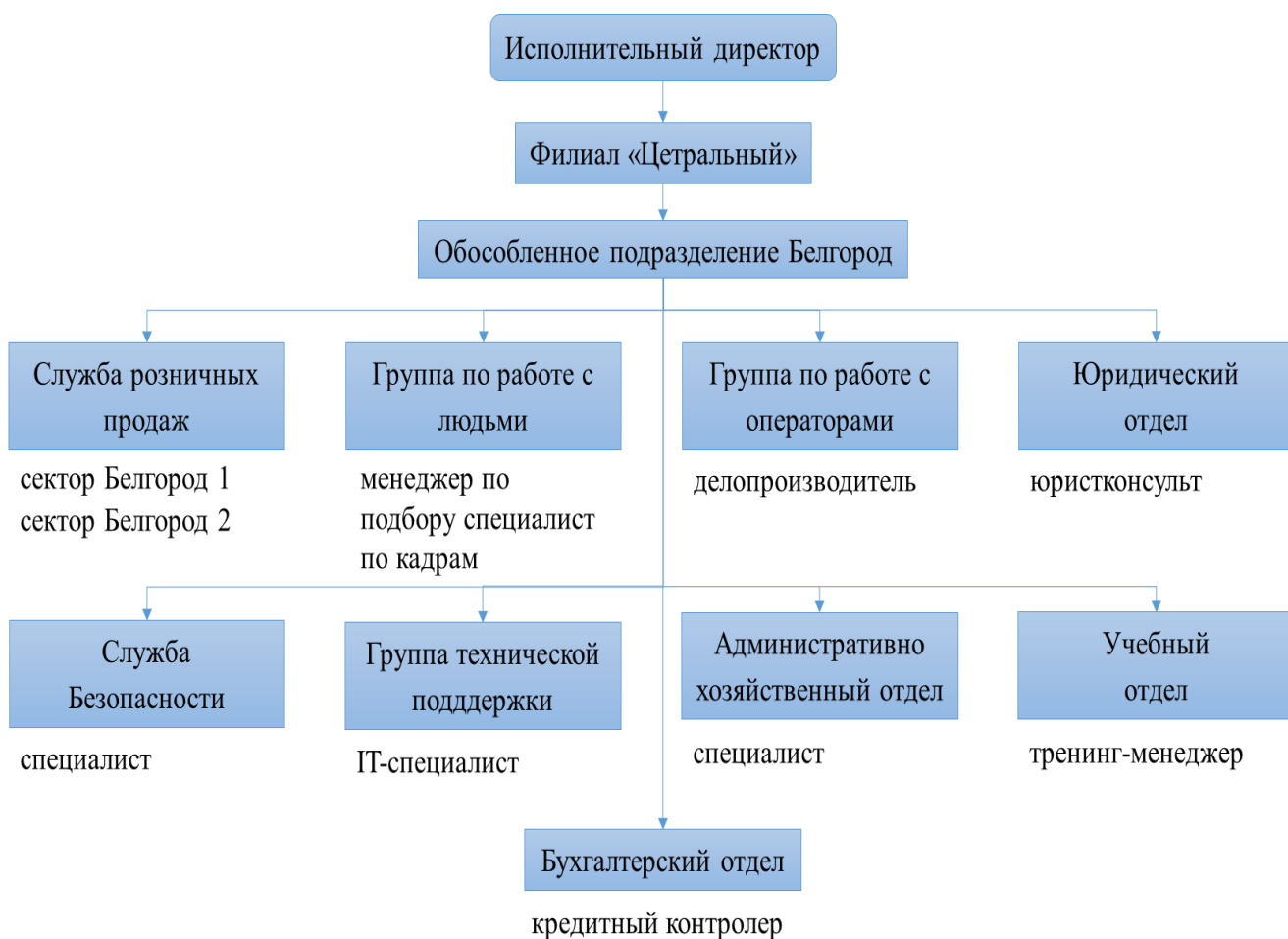


Рисунок 2.1. Организационная структура ООО «ЮСП»

Исполнительный директор руководит всеми сотрудниками офиса и розницы, организует, контролирует и анализирует деятельность работников,

разрешает возникающие проблемы, получает и передает информацию, поступающую от высшего руководства.

Остальные сотрудники ООО «ЮСП» относятся к категории исполнителей.

В их обязанности входит выполнение поручений как исполнительного директора, так и линейного руководителя.

В ООО «ЮСП» предусмотрены следующие должности:

- Исполнительный директор
- Начальник группы розничных продаж
- Специалист СБ
- Делопроизводитель
- Кредитный контролер
- Менеджер по работе с людьми
- Тренинг менеджер
- Специалист АХО
- Старший менеджер по продажам
- Менеджер по продажам
- Помощник менеджера по продажам
- Юрисконсульт
- IT-специалист

Рассмотрим основные показатели финансово-экономической деятельности ООО «ЮСП». Они содержатся в годовом бухгалтерском отчете организации. Сам бухгалтерский отчет относится к сведениям, составляющим коммерческую тайну, поэтому предоставляется возможным приведение только той информации, которая не нарушает границы коммерческой тайны. Для полного анализа нами были взяты данные за три года.

Данные представлены в таблице 2.1.



Основные показатели хозяйственной деятельности ООО «ЮСП» 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатели	2015г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение в тыс. руб. 2017/2015 г.г.	Относительное отклонение, в % 2017/2015 г.г
Выручка от продажи услуг, продукции, в текущих ценах в тыс.руб.	8644,98	9946,22	10981,35	2336,38	21,3
Себестоимость продаж, предоставляемых услуг в тыс.руб.	5068,75	7802,95	5980,91	912,16	15,3
Стоимость основных производственных фондов в тыс.руб.	713,81	747,35	863,60	149,78	17,3
Среднегодовая численность работников	59	63	68	7	14,6
Валовая прибыль в тыс.руб.	671,89	1000,81	1437,23	765,34	53,3
Фонд оплаты труда в тыс.руб.	830,79	872,87	929,11	98,33	18,6
Фондоотдача в тыс.руб.	1,11	1,16	1,11	0,00	0,2
Годовая производительность труда, тыс. руб./чел.	249,2	277,9	324,5	75,4	23,2
Рентабельность, %	14,00	17,00	19,40	4,40	22,7
Прибыль от продаж	4338,17	5674,52	7300,67	2962,50	40,6
Чистая прибыль	872,16	1350,97	1302,50	430,34	33,0

Анализируя представленные в таблице данные можно отметить, что в 2017 году существенно увеличилась выручка от продажи услуг и товаров. При этом по сравнению с 2016 годом наблюдается снижение себестоимости продаж каждой отдельной единицы товаров и услуг. Вполне закономерен рост стоимости основных производственных фондов, что положительно сказывается на валовой прибыли организации. В сравнении с 2015 годом, в 2017 году она выросла вдвое. Можно отметить рост фонда оплаты труда практически на 19%. Это связано, во-первых, с тем, что увеличился штат сотрудников. Также увеличение данного показателя говорит о планомерном росте заработных плат, их индексации. Рост годовой производительности труда на одного человека также является позитивным показателем. Это означает повышение

востребованности услуг и товаров на рынке и положительно сказывается на рентабельности деятельности организации. Уменьшение чистой прибыли в 2017 году по сравнению с 2016 не является значительным и сигнализирует, скорее, о том, что организация вкладывается в основные производственные фонды и расширяется.

Наглядно динамику основных экономических показателей организации можно увидеть на рисунке 2.2.

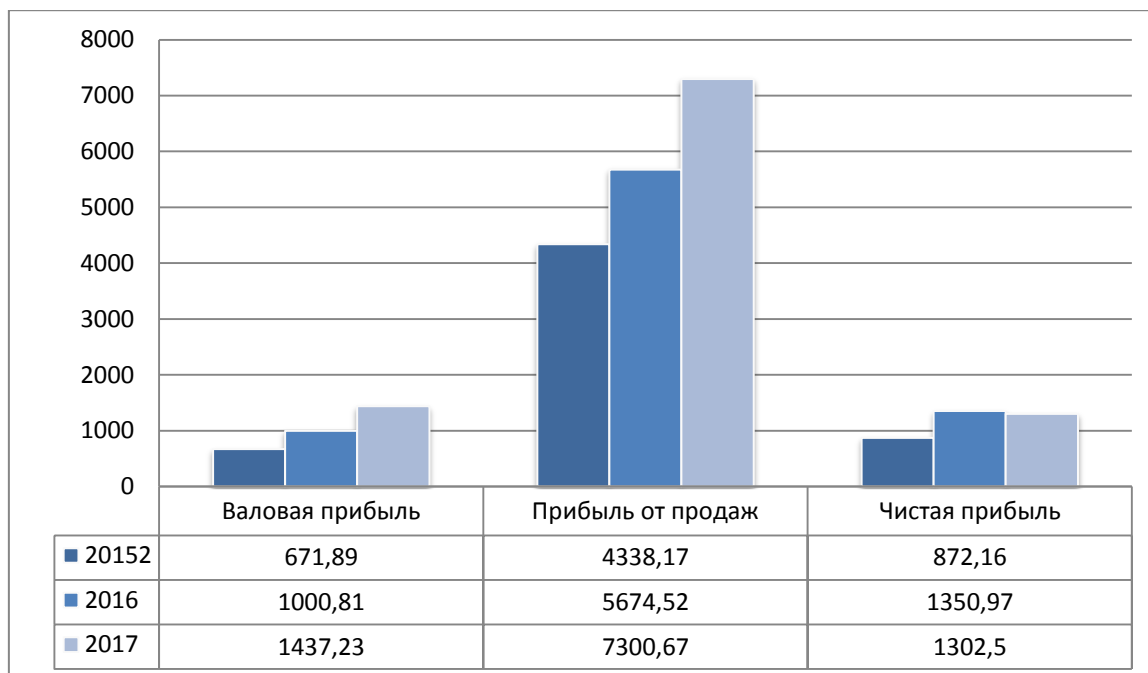


Рисунок 2.2. Динамика основных экономических показателей

ООО «ЮСП» – динамично развивающаяся компания. На сегодняшний день в Белгороде и Белгородской области общее количество 18 салонов. Сейчас функционирует большой офис с разными отделами, которые обслуживают все данные салоны. Деятельность компании напрямую связана с обслуживанием людей.

Организационная структура представляет собой простую линейную компанию.

Можно отметить, что организация находится в благоприятном экономическом состоянии. Показатели свидетельствуют о планомерно росте и увеличении доли на рынке.

## 2.2 Анализ использования трудовых ресурсов в ООО «ЮСП»

Для анализа использования трудовых ресурсов необходимо проанализировать существующую систему управления персоналом. Структура HR-отдела ООО «ЮСП» представлена на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3. Структура аппарата управления персоналом ООО «ЮСП»

Специалист по кадрам является сотрудником обособленного подразделения Белгород и подчиняется Начальнику HR-отдела и непосредственно исполнительному директору ООО «ЮСП».

В должностной инструкции специалиста по кадрам прописаны его должностные обязанности, права и та ответственность, которую он несет.

Вновь прибывшего сотрудника управляющий магазином знакомит с особенностями организационного механизма, с его рабочим местом, должностью, с требованиями трудовой дисциплины, правилами трудового распорядка и т.д.

Чтобы представить нового сотрудника коллективу, управляющий проводит собрание, где работники знакомятся с ним, рассказывают о себе и о работе.

Теоретические знания менеджер по продажам получает на различных тренингах проводимых учебным отделом компании, где широко и полностью дается информация о продукте, продаваемом в салонах связи. По истечении двух месяцев тренинг – менеджер проводит тестирование сотрудника по всем тестам, прописанным в приложении аттестационной комиссии

Для того чтобы иметь более подробное представление о структуре персонала компании необходимо рассмотреть его по категориям. С учетом специфики деятельности, сотрудники компании делятся на руководителей специалистов и исполнителей. Данные о категорийной структуре представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Распределение персонала в ООО «ЮСП» по категориям на 2017 г.

Категория персонала	Количество человек	%
Руководители	2	3%
Специалисты	8	12%
Исполнители	58	85%

Как можно заметить, большую часть персонала, 85%, составляют исполнители. 8 человек (специалистов) занимается в основном обслуживанием – это кадровая работа, служба безопасности, административно-хозяйственная деятельность. Количество руководителей составляет всего 3% в общей структуре персонала. В виду того что компания имеет линейное организационную структуру, такое количество руководителей является наиболее оптимальным. Прослойка менеджмента не раздута, и фонд оплаты труда расходуется эффективно. Наглядно представим на рис. 2.4.

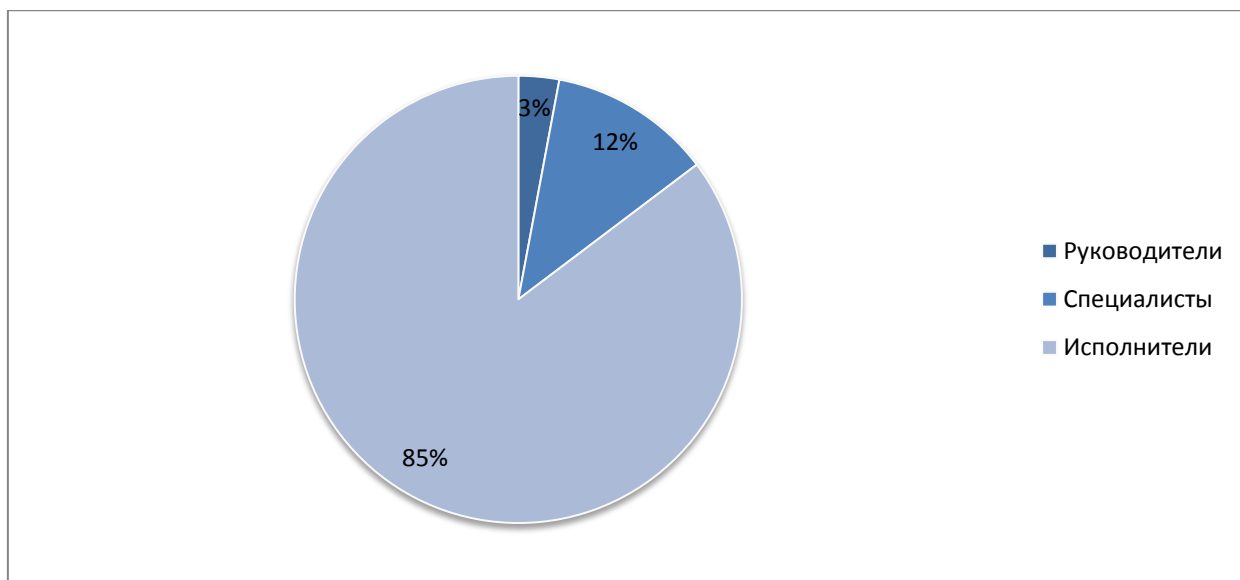


Рисунок 2.4. Распределение персонала в ООО «ЮСП» по категориям на 2017 г.

Следующим этапом будет анализ гендерного состава организации.

Таблица 2.3

Распределение персонала в ООО «ЮСП» по гендерному признаку на 2017.

Категория персонала	Мужчины		Женщины	
	Количество	% в группе	Количество	% в группе
Руководители	1	3	1	3
Специалисты	2	5	6	19
Исполнители	33	89	25	78
Итого	36	100	32	100

В компании работает примерно равное количество мужчин и женщин. При этом количество женщин в категории «специалисты» значительно превышает количество мужчин (шесть женщин и двое мужчин). Среди исполнителей напротив больше мужчин. В целом гендерный состав компании уравновешен. Специфика деятельности не накладывает каких-то особых требований к гендерному составу персонала, поэтому равное процентное соотношение мужчин и женщин является оптимальным. Для наглядности представим данные в виде диаграммы. (Рисунок 2.5).

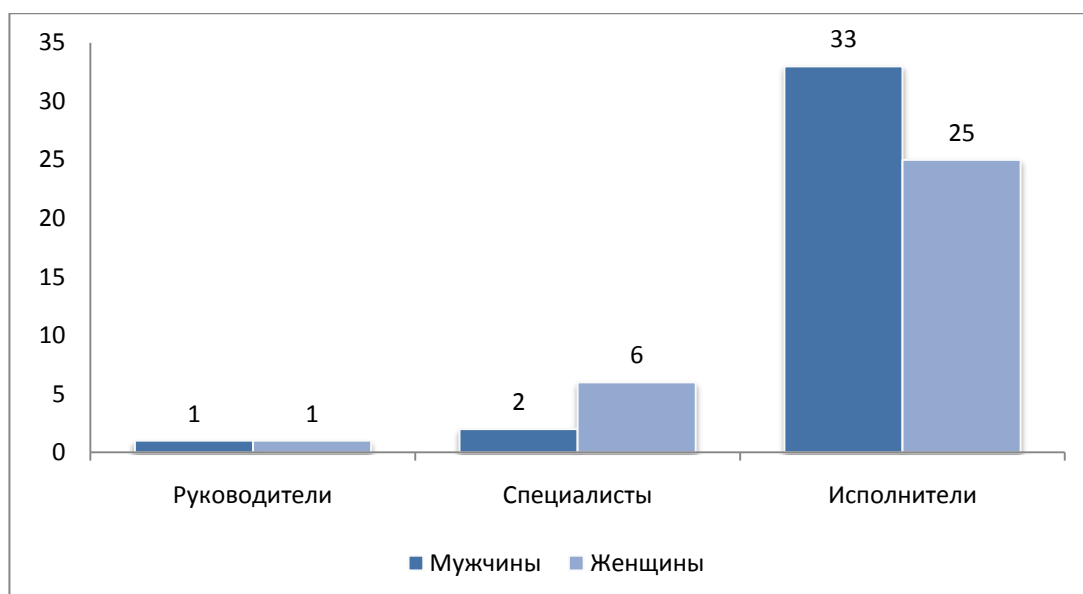


Рисунок 2.5. Гендерная структура персонала ООО «ЮСП»

Еще одним немаловажным фактором является возрастной состав сотрудников. Кадровая политика любой организации должна быть нацелена на увеличение стоимости «человеческого капитала», способствовать максимальному развитию возможностей сотрудников всех возрастных категорий, работающих как внутри организации, так и за ее пределами. Поэтому необходимо понимать, какого возраста люди работают в компании и какие функции они выполняют.

Рассмотрим, как распределены по возрастным категориям сотрудники в ООО «ЮСП».

Таблица 2.4

Распределение персонала в ООО «ЮСП» по возрастному признаку на 2017 г.

Возраст	До 25 лет	% в группе	От 25 до 45 лет	% в группе	Больше 45 лет	% в группе
Руководители	0	0	2	12	0	0
Специалисты	3	6	4	24	1	100
Исполнители	47	94	11	65	0	0
Итого	50	100	17	100	1	100

Как мы можем, заметить наибольшее количество сотрудников находится в категории «до 25 лет».

В категории более 45 находится всего лишь один сотрудник, относящиеся к категории специалистов. Поскольку специфика компании – это общение с людьми, продажа товаров и услуг, то вполне закономерно, что в этой сфере работает большее количество молодых специалистов.

На графике 2.6 можно пронаблюдать зависимость распределения персонала по возрасту и категориям.

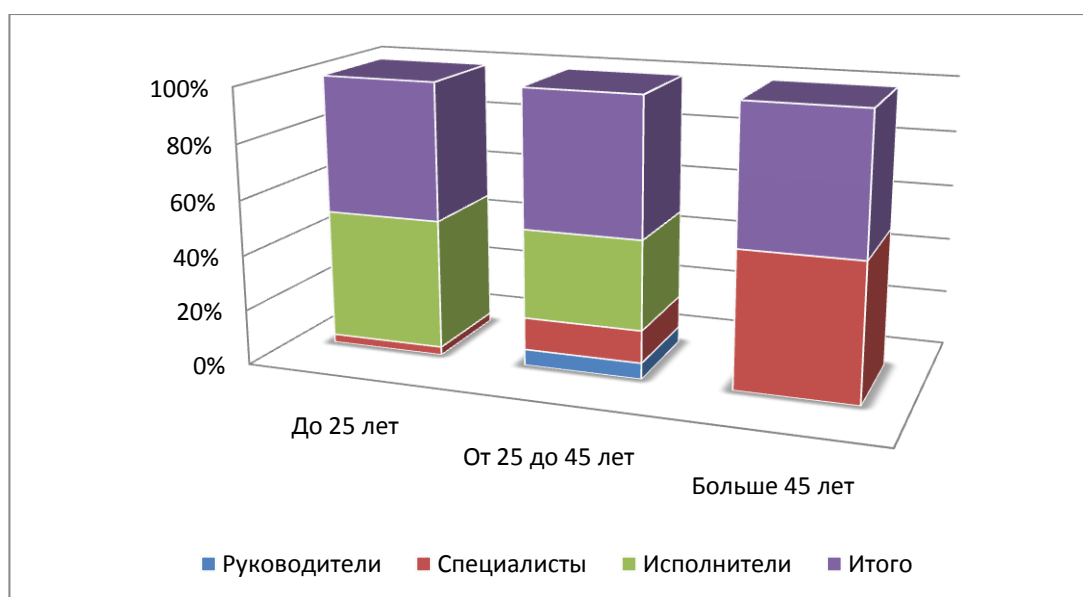


Рисунок 2.6. Распределение персонала в ООО «ЮСП» по возрастному признаку на 2017 г.

Следующим шагом будет оценка стажа работы сотрудников компании

Таблица 2.5.

Характеристика численности персонала в ООО «ЮСП» по стажу за 2015-2017 гг.

	2015		2016		2017	
	Человек	Уд.вес, %	Человек	Уд.вес, %	Человек	Уд.вес, %
До 3 лет	46	78	49	78	53	78
3-5 лет	11	19	12	19	8	12
5-10 лет	2	3	2	3	7	10

Как мы видим, с 2015 по 2017 год сохраняется тенденция сотрудников с небольшим стажем работы, до 3 лет. Они составляют 78% от общей массы всех сотрудников. Как правило, это исполнители. В 2017 году сотрудников со стажем работы от 5 до 10 лет в компании составило целых 10%. В сравнении с предыдущими отчетными периодами, этот показатель вырос втрое.

Проанализируем структуру персонала в соответствии с уровнем образования. Уровень образования является одним из показателей качества трудовых ресурсов.

Таблица 2.6

Распределение персонала в ООО «ЮСП» по уровню образования на 2017 г.

Группы работников по образованию:	Руководители	% в группе	Специалисты	% в группе	Рабочие	% в группе
среднее	0	0	0	0	4	7
среднее специальное	0	0	0	0	3	5
незаконченное высшее	0	0	0	0	37	64
высшее	2	100	8	100	14	24
ученая степень	0	0	0	0	0	100

Преимущественное количество сотрудников имеет незаконченное высшее. Эти данные хорошо коррелируют с информацией о возрасте сотрудников.

Высшее образование имеет 24% сотрудников. Следует отметить, что и руководители, и специалисты имеют высшее образование. Также среди исполнителей 7% сотрудников имеют только среднее образование.

После анализа структуры персонала необходимо обратить внимание на динамику основных кадровых процессов.

При анализе укомплектованности кадрового состава данные о составе специалистов, руководителей всех групп и вспомогательного персонала



системы управления сопоставляются с плановой численностью, численностью, предусмотренной типовыми штатными расписаниями и, как лучший вариант, с расчетной величиной, определенной в процессе проектирования или перспективного планирования развития системы управления.

Данные сопоставлений позволяют выявить действительную обеспеченность работниками всех стадий управления, а также возможности устранения дефицита кадров за счет перестановки собственных кадров сформировать резерв на выдвижение, предусмотреть переподготовку или дополнительное обучение соответствующих групп специалистов.

Данные представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7.

## Динамика основных кадровых процессов

Показатель	2015г	2016г.	2017г.	2017г. к 2015г.
Среднесписочная численность работников, чел.	59	63	68	115%
Принято всего, чел.	18	24	27	150%
Выбыло всего, чел.	19	18	22	116%
в т. ч.:				
- собственное желание:	16	10	20	125%
- нарушение трудовой дисциплины	4	8	2	50%
- сокращение штатов	-	-	-	
Коэффициент оборота:				
по приему	11%	21%	13%	118%
по выбытию	21%	25%	26%	124%
Коэффициент текучести	14,3%	17,8%	17,5%	122%

Как мы можем отметить, за последние годы среднесписочная численность сотрудников выросла на 15%. В 2017 году выбыло 22 человека, из них по собственному желанию – 20 человек. Коэффициент текучести кадров составил 17 с половиной процентов. В сравнении с 2015 годом он вырос на 22%.

Анализируя данные, нельзя не сказать, что даже при высоком уровне текучести кадров у компании никогда не было проблем с нехваткой персонала. Это свидетельствует о высоком уровне привлекательности компании как

работодателя. Однако, механизмы удержания персонала работают слабо, поэтому очень часто эффективность работы сотрудников гораздо ниже, чем в ситуации с постоянным персоналом.

В целом, имеющийся персонал используется эффективно – гендерный, половозрастной, состав сотрудников по уровню образования полностью соответствуют сфере и специфике деятельности компании.

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что структура персонала в компании на данный момент является достаточно оптимальной. Она полностью соответствует сфере деятельности организации и сложившейся тенденции на рынке труда. Среди показателей динамики кадров можно отметить критичный показатель текучести кадров.

### **2.3 Анализ проблемы текучести кадров в ООО «ЮСП»**

Для того чтобы проанализировать проблему текучести кадров воспользуемся методикой, предложенной в теоретической части данной квалификационной работы.

Для начала определим уровень текучести кадров. В соответствии с исследованием динамики основных кадровых процессов в данной организации коэффициент текучести кадров на 2017 год составляет 17,5%. Проанализировав данные о состоянии рынка труда и уровня текучести кадров в аналогичных организациях, можно прийти к выводу, что нормой в данном случае является коэффициент текучести кадров, равный 14,3% (по данным Росстата).

Следующим этапом станет определение экономических издержек, возникающих из-за текучести кадров. В соответствии с данными за 2017 год компанию покинуло 22 человека, из них 20 по собственному желанию. В соответствии с исследованиями ученых, затраты на подбор и адаптацию одного

сотрудника линейного персонала составляют до 20% от годового фонда оплаты труда на одного сотрудника. Примем данный показатель равным 15%. Оклад менеджера по продажам составляет 10 200 рублей. Тогда затраты будут равны:

$$10\,200 \text{ руб.} * 12 * 0,15 * 20 \text{ человек} = 367\,200 \text{ руб.}$$

Учтем также снижение прибыли в связи с тем, что увольняющихся сотрудников эффективность снижена. Годовая производительность труда на одного человека составляет 324,5 тыс. руб. Если принять снижение выработки каждого такого сотрудника в последний месяц работы хотя бы на 5%, то:

$$(324,5 \text{ тыс. руб.} / 12) * 20 = 540,8 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, из-за существующего уровня текучести кадров ООО ЮСП несет следующие дополнительные издержки:

$$367\,200 + 540\,800 = 908\,000 \text{ руб.}$$

Для более обстоятельно его изучения текучести кадров мы будем проводить специальные исследования в двух направлениях.

Первое направление создание общего портрета увольняющегося.

Для этого мы будем проводить Анкетирование как увольняющихся, так и еще работающих сотрудников. Задача анкетирования – определение наиболее узких мест в организации.

Выходное интервью – полная противоположность собеседованию «на входе»: сотрудники, чаще всего, недовольны, обижены на компанию или руководителя, в худшем случае — агрессивны. Далек не каждый HR-менеджер может доверительно пообщаться с таким сотрудником и настроить его на нужный лад. Другая крайность — когда по вине компании интервью

превращается в шантаж. Поэтому, если в компании нет подходящего интервьюера, попробуйте найти человека, который является для сотрудника авторитетом: такое внимание само по себе будет актом уважения к уходящему.

К интервью готовятся заранее: во многих компаниях есть списки вопросов для специалистов разного уровня, составленные в зависимости от причины увольнения. Примерный перечень легко найти в интернете, но компании лучше составить свой, учитывающий специфику организации. Еще один важный пункт — запись ответов сотрудника: их стоит фиксировать в процессе интервью, чтобы после систематизировать информацию.

Портрет увольняющегося будет включать в себя сведения о поле в возрасте образование, профессиональном стаже и квалификации сотрудника.

Посредством анализа формы статистической отчетности о движении персонала в ООО «ЮСП» мы получили следующую информацию об увольняющихся.

Среди специалистов и управляющих процент уволившихся крайне низок, поэтому наибольшее значение для нас будет иметь рассмотрение увольнений среди менеджеров по продажам

Для наглядности структура увольнений за 2017 год представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8.

Причины увольнений по собственному желанию за 2017 г.

Показатель	Количество человек	Уд. вес, %
Тяжесть и объем выполняемой работы	3	15
Неудовлетворенность руководством	1	5
Личные причины	2	10
Уровень заработной платы	14	70

Как мы можем увидеть, наибольший удельный вес занимает увольнение из-за уровня заработной платы – целых 70%. По личным причинам компанию

решило покинуть всего 2 сотрудника. О тяжести и завышенном объеме выполняемой работы сообщило всего 15% увольняющихся. В результате неудовлетворённости руководством компанию покинул всего 1 человек.

Для того, чтобы более конкретно понимать, что именно не устраивает сотрудников в заработной плате, был проведён опрос среди действующих сотрудников. Им был задан вопрос о том, что на их взгляд необходимо было бы изменить в оплате труда. Выборка составила 20 человек. Результаты исследования сведены в таблицу 2.9.

Таблица 2.9.

## Причины неудовлетворенности заработной платой

Показатель	Количество человек	Уд.вес, %
Заработная плата не соответствует затраченным усилиям	12	60
Не устраивает размер вознаграждения, доплат, премий	5	25
Система оплаты труда вполне удовлетворительна	3	15

Из них более половины считает, что заработная плата не соответствует затраченным усилиям. Четверть сотрудников заявила о том, что размер премий и вознаграждений неудовлетворителен. Всего лишь 3 сотрудника из 20 сообщили о том, что действующая система оплаты труда их вполне устраивает.

Для того, чтобы лучше понимать проблематику, рассмотрим систему оплаты и премирования сотрудников. Заработная плата состоит из двух частей: оклад и премиальная часть. Окладная часть заработной платы существенно ниже, чем средняя по региону. Однако, она вполне удовлетворяет требованиям законодательства – превышает МРОТ. Премиальная часть, как правило, составляет от 50 до 100% от оклада.

Рассмотрим механизм начисления премий.

Премия начисляется торговому персоналу: менеджерам по продажам.

Размер премии рассчитывается для каждого сотрудника по результатам работы за расчетный месяц.

Расчет премии производится на основании данных операционного учета и ежемесячного отчета персонала состоит из двух частей:

- ежемесячной премии, выплачиваемой при выполнении плана на 80% и более и зависящей от категории;
- поощрительной премии, выплачиваемой при выполнении плана на 95% и более и зависящей от индивидуального вклада.

Следует отметить, что для новичков достаточно тяжело будет выполнить план для получения премии. Как отмечают менеджеры компании, большая часть увольнений происходит среди сотрудников, не прошедших испытательный срок.

Вполне вероятно, компании стоит пересмотреть систему оплаты труда на период испытательного срока. Это позволит новичкам легче адаптироваться и не испытывать стресса в связи с невозможностью выполнить план из-за недостаточного опыта.

Второе направление подразумевает изучение мотивов ухода сотрудников из организации. Реализуем это посредством анкетирования как увольняющихся, так ещё работающих сотрудников. Подразумеваем, что мотивами ухода могут выступать следующие факторы:

1. Система оплаты труда
2. Сложность и монотонность трудового
3. Условия труда
4. Социально-психологический климат в организации
5. Возможность самореализации в рамках профессиональной деятельности
6. Возможности карьерного роста
7. Наличие социального пакета

Данные факторы наиболее полно отражают деятельность компании, и с помощью их оценки мы можем получить объективную картину мотивов увольнения сотрудников. С целью выявления причин текучести персонала было проведено Анкетирование выхода.

Оно позволяет понятие истинные мотивы ухода сотрудников, так как увольняющимся сотрудникам уже нечего скрывать. Результаты анкетирования показывают негативные тенденции, происходящие в организации и позволяют вовремя их скорректировать.

Для исследования была создана анкета. В соответствии с установленными требованиями она содержит несколько видов вопросов. Ответы на предлагаемые вопросы содержит оптимальное число вариантов.

Данные вопросы позволяют не только понять причину ухода из компании, но и дают возможность человеку оценить его достижения реализацию его карьерных возможностей. Также, данная анкета позволяет учесть пожелания рекомендации для компаний от увольняющихся сотрудников

По результатам анкетирования основным мотивом выступила неудовлетворенность системой оплаты труда, уже отмеченная нами ранее.

Еще одной причиной увольнения выступило несоответствие сотрудника занимаемой должности. Данную проблему можно решить посредством процедуры аттестации сотрудников.

Проводить аттестацию на регулярной основе, разумеется, слишком энергозатратно. В компании предусмотрена аттестация сотрудников, прошедших испытательный срок. Вполне разумно будет использовать ее и при кадровых перестановках.

Неисполнение сотрудником своих служебных обязанностей тоже выступило одной из причин текучести кадров в данном случае необходимо закрепить за линейными руководителями обязанность постоянного контроля над каждым сотрудником.

Одним из вариантов решения данной проблемы будет внедрение чек-листов, которые будут отражать рабочий процесс и сдаваться в конце каждой смены.

Таким образом, в результате анализа мы получили достаточно четкую модель ожиданий работников: чаще всего увольнение на предприятии происходит из-за того, что ожидания сотрудника от работы, фирмы и перспектив развития не совпадают с действительностью.

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

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

Кроме того, мы провели оценку уровня удовлетворенности работающих сотрудников, который также показал, что основные мотивы возможного увольнения, связаны с неудовлетворенностью заработной платой, отсутствием карьерного роста и отношения внутри коллектива.

Выводы по главе:

1. ООО «ЮСП» – динамично развивающаяся компания. На сегодняшний день в Белгороде и Белгородской области общее количество 18 салонов. Сейчас функционирует большой офис с разными отделами, которые обслуживают все данные салоны. Деятельность компании напрямую связана с обслуживанием людей.

2. Организационная структура представляет собой простую линейную компанию.

3. Можно отметить, что организация находится в благоприятном экономическом состоянии. Показатели свидетельствуют о планомерно росте и увеличении доли на рынке.



4. Структура персонала в компании на данный момент является достаточно оптимальной. Она полностью соответствует сфере деятельности организации и сложившейся тенденции на рынке труда. Среди показателей динамики кадров можно отметить критичный показатель текучести кадров.

5. В организации выявлены следующие причины текучести кадров: проблемы в организации.

- Неудовлетворение принципом начисления заработной платы
- Отсутствие перспектив карьерного роста
- Отсутствие нематериальных инструментов мотивации

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ООО «ЮСП»

#### 3.1 Рекомендации по снижению текучести кадров в ООО «ЮСП»

По итогам проведенного исследования можно отметить следующие проблемы в организации.

1. Неудовлетворение принципом начисления заработной платы
2. Отсутствие перспектив карьерного роста
3. Отсутствие нематериальных инструментов мотивации

Для преодоления их последствий, мы предлагаем проведение следующих мероприятий (Таблица 3.1).

Таблица 3.1.

#### Основные мероприятия по устранению причин текучести

Причины текучести	Возможные варианты устранения причин текучести
Неудовлетворение принципом начисления заработной платы	Формирование объективных критериев начисления премий Организация конкурса проф.мастерства на звание лучшего менеджера месяца
Невозможность карьерного роста	Формирование кадрового резерва. Ротация персонала.
Отсутствие нематериальных инструментов мотивации	Коллективные мероприятия по сплочению персонала Дисконтные скидки сотрудникам;

**Неудовлетворенность заработной платой.** По итогам проведенного исследования было выявлено, что основной причиной увольнения является неудовлетворенность уровнем заработной платы. По результатам опроса можно отметить, что сотрудников не устраивают принципы премирования, а также непрозрачный механизм получения заработной платы.

В компании нет прозрачной объективной системы оценки результатов деятельности сотрудников. В связи с этим, по мнению сотрудников,

руководители, не всегда обоснованно выплачивают заработную плату. В ООО «ЮСП» заработная плата состоит из постоянной и переменной части.

Переменная часть позволяет влиять на мотивацию сотрудников, стимулирует их к более высокой эффективности труда. На данный момент переменная часть зависит от процента продаж. Кроме того, существует премиальный фонд, состоящий из экономии фонда оплаты труда. Данные средства руководитель распределяет между подчинёнными на свое усмотрение.

Еще одной проблемой является отсутствие нормативно закреплённых критериев оценки эффективности работы. Каждый руководитель субъективно оценивает своих сотрудников. Используемые критерии не доводятся до персонала, поэтому не является эффективным средством стимулирования. Для решения данной проблемы основным шагом будет введение новых прозрачных критериев расчёта премиального вознаграждения. Для того чтобы механизм начисления заработной платы имел эффективное воздействие на мотивацию сотрудников необходимо выполнение следующих требований:

1. Конкурентоспособность – иными словами, способность существующей системы оплаты труда привлекать и удерживать наиболее подходящих сотрудников.

2. Внутреннее равенство. Система заработной платы должна отражать различия между разными видами работ и определять их ценность.

3. Прибыльность. Система оплаты труда не должна наносить ущерб организации.

4. Понятность и прозрачность. Система оплаты труда должна быть легкой для использования и понимания.

Для существующей системы оплаты труда с целью повышения эффективности можно предложить следующие изменения:

1. Формирование объективных критериев начисления премий. Закрепление их в локально-нормативных актах организации.

Распределение экономии ФОТа среди сотрудников на основании установленных критериев

2. Доплата за лучшего менеджера месяца. Введение персональной надбавки лучшему сотруднику.

Зная точно о способах начисления заработной платы и имея твердую уверенность в ее получении, сотрудники будут весьма заинтересованы в продаже как можно большего количества товара.

Важно отметить, что все изменения, связанные с системой оплаты труда должны быть сформированы совместно с бухгалтерией и утверждены директором предприятия.

**Отсутствие перспектив профессионального роста.** Работа менеджера по продажам, как правило, редко когда подразумевает под собой возможность неограниченного карьерного роста. Проведенное исследование позволяет нам говорить о том, что большинство уволившихся это люди до 30 лет. Поскольку к этому возрасту большинство людей уже приобретает высшее образование, возможность карьерного роста для них становится очень актуальной.

Для того чтобы реализовать данную потребность сотрудники могут переходить в другую подобную организацию запытая поскольку в рамках одной компании не всегда есть возможности для этого точка для повышения мотивации сотрудников и их удержание необходимо сформировать кадровый резерв.

Здесь будет целесообразно использовать программу ротации кадров система регулярных переводов и перемещений сотрудников в различных структурных подразделениях. Поскольку коллектив исследуемой организацией преимущественно молодой, степень адаптируемости у них высокая. Это позволяет говорить о том, что подобная ротация не нанесет ущерба результатом деятельности сотрудников.

Понятно, что в рамках данной программы невозможно предоставить карьерный рост всем желающим сотрудникам. Для этого предлагается создание

«искусственной» карьерной лестницы. Например, в рамках одного структурного подразделения можно выделить такие должности как младший менеджер по продажам, ведущий менеджер по продажам и главный менеджер по продажам.

Данную карьерную лестницу необходимо обязательно закрепить в регламентирующих документах и четко прописать механизм продвижения сотрудника по ней. Критериями могут выступить стаж работы, успешное выполнение планов продаж. При этом, не обязательно делать различия в функциональных обязанностях сотрудника.

Кроме вертикальной ротации необходимо предусмотреть и горизонтальную. Как отмечалось ранее, это перемещение сотрудников из одного структурного подразделения на аналогичную должность в другое. Данная система позволяет сотрудникам расширить профессиональные знания, дает возможность для развития и позитивно сказывается на показатели текучести кадров. Кроме того, перемещение сотрудника позволяет получить более наглядное представление о его достоинствах и недостатках, которые не всегда видны в рамках его нынешней должности. Иными словами, данный механизм должен являться частью выставлены системы мотивации персонала.

Таким образом, в рамках данной проблемы предлагаем следующие мероприятия:

1. Формирование кадрового резерва. Создание положения о кадровом резерве и ознакомление с ним сотрудников.
2. Ротация персонала. Регламентация перемещений сотрудников в организации.

**Введение дополнительных нематериальных инструментов мотивации.** Разумеется, на данный момент одним из основных средства мотивации является деньги. Однако, как показывает практика, значимым вознаграждением могут являться не только они. Нематериальное стимулирование, как правило, направлено на повышение лояльности

сотрудников к организации. В качестве наиболее доступных компаний на данный момент инструментов нематериального стимулирования могут выступить следующие:

Организация совместных мероприятий. Это может быть совместный поход в боулинг или в кинотеатр. В виду экономии средств, не обязательно полностью оплачивать досуг сотрудников. Необходимо лишь выбрать возможные варианты, предложить их сотрудникам и договориться о корпоративной скидке.

Еще одним средством может выступить дисконтные карты для сотрудников организации. Они будут позволять персоналом покупать реализуемые компании продукцию по цене чуть ниже, чем для остальных покупателей. Это повысит лояльность компании, что позитивно скажется на показателе текучести кадров.

Для наглядности представим планируемые результаты мероприятий в таблице 3.2.

Таблица 3.2.

Ожидаемые результаты мероприятий по снижению текучести кадров в ООО «ЮСП»

№	Название рекомендуемого мероприятия	Результат мероприятия.
1.	Формирование объективных критериев начисления премий	Внесение изменений в Положение об оплате труда
2.	Организация доплаты за лучшего менеджера месяца	Внесение изменений в Положение об оплате труда
3.	Формирование кадрового резерва. Организация ротации кадров.	Положение о формировании кадрового резерва, Положение о ротации кадров, Приказ об учреждении конкурса на замещение вакантных должностей
4.	Проведение корпоративных мероприятий	Договор о получении корпоративной скидки для сотрудников организации
5.	Создание корпоративных дисконтных карт	Дисконтные карты на реализуемую организацией продукцию для сотрудников

Логическую структуру по реализации рекомендаций можно увидеть в таблице 3.3.

## Логическая структура рекомендаций по снижению текучести кадров в ООО «ЮСП»

Цель рекомендуемых мероприятий	Снижение текучести кадров в ООО «ЮСП».
Проблемы организации	1. Неудовлетворение принципом начисления заработной платы 2. Невозможность карьерного роста 3. Отсутствие нематериальных инструментов мотивации
Способы достижения цели	Формирование объективных критериев начисления премий Организация доплаты за лучшего менеджера месяца Формирование кадрового резерва. Организация ротации кадров. Проведение корпоративных мероприятий Создание корпоративных дисконтных карт
Прогнозируемый результат	Обеспечение личной заинтересованности работников в конечном результате. Повышение качества работы. Повышение лояльности к компании. Получение объективной картины о качествах сотрудников. Улучшение социально-психологического климата в коллективе.
Риски	Сопrotивление сотрудников изменениям Возникновение напряженности и конфликтности внутри организации
Пользователи результата	Руководство и сотрудники ООО «ЮСП»

Разумеется, для полного анализа эффективности необходимо учитывать затраченное на реализацию мероприятий время. Для оценки временных затрат была составлена таблица 14.

## Временные затраты на проведение рекомендуемых мероприятий

№ п/п	Название планируемого мероприятия	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников (должности ответственных лиц)
1.	Формирование объективных критериев начисления премий. Организация доплаты за лучшего менеджера месяца. - разработка системы показателей оказывающих влияние на размер получаемой заработной платы, как мотивирующего к труду фактора - разработка проекта изменения положения об оплате труда - внедрение новой системы оплаты труда	3 месяца	1 июля 2018 года	2 октября 2018 года	Отдел управления персоналом, бухгалтерия
2.	Формирование кадрового резерва. Организация ротации кадров. - разработка положения о формировании кадрового резерва, положения о ротации кадров, - Приказ об учреждении конкурса на замещение вакантных должностей	3 месяца	1 июля 2018 года	2 октября 2018 года	Отдел управления персоналом, Руководители структурных подразделений, бухгалтерия
3.	Проведение корпоративных мероприятий	10 дней	1 августа 2018 г.	15 августа 2018 г.	Отдел управления персоналом
4.	Создание корпоративных дисконтных карт	10 дней	16 августа 2018 г.	29 августа 2018 г.	Отдел управления персоналом

Разумеется, любые мероприятия имеют свои риски. Ниже представлена карта рисков, которые могут возникнуть в ходе реализации предлагаемых нами мероприятий.



## Карта рисков предлагаемых мероприятий

Возможный риск	Возможные ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска
Сопротивление сотрудников изменениям, возникновение напряженности и конфликтности внутри организации.	Неэффективное использование как фонда оплаты труда.	Разъяснение сотрудникам новой системы оплаты труда

Планируемая эффективность мероприятий сведена в таблицу.

Таблица 3.6

## Планируемая эффективность мероприятий

Название предлагаемых мероприятий	Планируемая экономическая эффективность проекта	Планируемая социальная эффективность проекта
Формирование объективных критериев начисления премий. Организация доплаты за лучшего менеджера месяца. - разработка системы показателей оказывающих влияние на размер получаемой заработной платы, как мотивирующего к труду фактора - разработка проекта изменения положения об оплате труда - внедрение новой системы оплаты труда	Повышение производительности труда	Повышение эффективности работы структурных подразделений. Усиление мотивации сотрудников к качественной, эффективной деятельности
Формирование кадрового резерва. Организация ротации кадров. - разработка положения о формировании кадрового резерва, положения о ротации кадров, - Приказ об учреждении конкурса на замещение вакантных должностей	Уменьшение текучести кадров, повышение коэффициента устойчивости персонала	Мотивация сотрудников к обучению, стремление приобретать новые навыки
Проведение корпоративных мероприятий	Создание более эффективной команды, повышение производительности труда	Вовлечение сотрудников в жизнь компании, повышение корпоративной культуры
Создание корпоративных дисконтных карт	Увеличение продаж за счет покупки товара своими же сотрудниками	Повышение лояльности к компании

### 3.2 Обоснование социально-экономической эффективности рекомендуемых мероприятий

Оценим затраты на реализацию данных мероприятий.

1) Формирование объективных критериев начисления премий. Организация доплаты за лучшего менеджера месяца. Данные мероприятия будут осуществляться сотрудниками отдела кадров и функциональными руководителями. Дополнительных финансовых вложений на их разработку не потребуется. Разумеется, для получения положительного эффекта необходимо предусмотреть не только прозрачность механизма начисления премий, но и увеличение их размера. Предлагается увеличение фонда оплаты труда в среднем на 5%. До внедрения мероприятий по материальному стимулированию годовой ФОТ составил:

Рассчитаем затраты на увеличение ФОТа:

$$929,11 \text{ тыс.рублей} * 0,05\% = 46,45 \text{ тыс. рублей}$$

Кроме того, выплата ежемесячной премии «Лучший менеджер по продажам» в размере 1000 рублей. Таким образом, годовые затраты составят 12 тыс. рублей.

Теперь необходимо рассчитать затраты, которые несет организация в виду высокой текучести кадров.

Необходимость обучения новых работников:

$$З = З_0 * Д_{и} * К_{и}$$

где  $З$  – потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

$З_0$  – затраты на обучение одного сотрудника;

$Д_{и}$  – доля излишнего оборота, текучести;

$К_{и}$  – коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.

Затраты на обучение одного человека в среднем составляют 10-15% от его базового оклада. Примем показатель, равный 10%. Тогда затраты на обучение одного сотрудника составят 1150 рублей.

Затраты по проведению набора персонала в результате текучести:

$$Z_{\text{орг}} = Z_{\text{н}} * D_{\text{т}} * Ч_{\text{изм}}$$

где  $Z_{\text{н}}$  - затраты на набор;

$Ч_{\text{изм}}$  - изменение численности работников;

$D_{\text{т}}$  - доля текучести.

Средние затраты на набор включают затраты на рекламу, затраты на содержание персонала кадровой службы и дополнительные затраты, связанные с анкетированием персонала. Как правило, для рядовой позиции они составляют как минимум 20% от оклада сотрудника на одного человека. Затраты на подбор одного сотрудника в ООО «ЮСП» составят 2300 рублей.

Предполагаемый уровень снижения текучести кадров с 17,5% до нормы с учетом специфики деятельности организации в 10%. В таком случае число увольняемых сократится с 22 человек до 13 человек (на 9 человек).

Тогда:

$$dZ = 1150 * 9 = 10350 \text{ рублей}$$

$$dZ_{\text{орг}} = 2300 * 9 = 20700 \text{ рублей}$$

$$\Sigma Z_{\text{общ}} = 31050 \text{ рублей}$$

2) Формирование кадрового резерва. Организация ротации кадров.

Проведение данных мероприятий не предусматривает дополнительных затрат, помимо временных.

3) Проведение корпоративных мероприятий – временные затраты на организацию и общение с организациями на предмет предоставления корпоративных скидок.

4) Создание корпоративных дисконтных карт – типографические расходы на данные карты для сотрудников. Данное мероприятие подразумевает не только денежные расходы на типографские услуги (1800 рублей), но и

увеличение объема продаж. Возьмем его минимальным – 0,5% (обычно прогнозируют 2-3%)

10981,35 тыс. рублей \* 0,005 = 54,906 тыс. рублей.

Посчитаем экономический эффект от реализации

$\mathcal{E}_{\text{пр}} = 31050 + 54906 - 46450 - 12000 = 27506$  рублей

Рассчитаем срок окупаемости проекта:

$T = K / \mathcal{E}_{\text{пр}} = 58450 / 27506 = 2,12$  года = 2 года 1 месяц

Внесем данные о бюджете на реализацию мероприятий в таблицу 3.7.

Таблица 3.7.

Бюджет на реализацию рекомендуемых мероприятий

№	Название планируемого мероприятия	Сумма, тыс. руб.	Источники финансирования
1.	Формирование объективных критериев начисления премий. Организация доплаты за лучшего менеджера месяца. - разработка системы показателей оказывающих влияние на размер получаемой заработной платы, как мотивирующего к труду фактора - разработка проекта изменения положения об оплате труда - внедрение новой системы оплаты труда	В рамках заработной платы 58450 рублей – увеличение ФОТ	Собственные финансовые средства
2	Формирование кадрового резерва. Организация ротации кадров. - разработка положения о формировании кадрового резерва, положения о ротации кадров, - Приказ об учреждении конкурса на замещение вакантных должностей	В рамках заработной платы	
3	Проведение корпоративных мероприятий	В рамках заработной платы	
4	Создание корпоративных дисконтных карт	В рамках заработной платы	
Итого			58450 рублей

Оценим социальную эффективность предлагаемых мероприятий.

Снижение текучести кадров закономерно приведет к увеличению показателя постоянства персонала. Люди, долго работающие вместе, становятся не просто сотрудниками, а сплоченной командой. Дружеские отношения в коллективе улучшают социально-психологический климат в организации. Это

хорошо как и для давно работающих, так и для новичков. Благоприятная атмосфера ускоряет адаптацию новеньких, удерживает их в коллективе. Все это отражается на таком показателе, как привлекательность организации как работодателя.

Пересмотр системы вознаграждения, создание возможности карьерного роста, предоставление корпоративных скидок повышает лояльность компании.

Таким образом, можно отметить, что предложенные мероприятия эффективны как точки зрения экономических показателей, так и социальных.

Выводы по главе:

По результатам проведенного исследования были предложены следующие мероприятия для снижения текучести кадров:

- Формирование объективных критериев начисления премий.  
Организация доплаты за лучшего менеджера месяца.
- Формирование кадрового резерва. Организация ротации кадров.
- Проведение корпоративных мероприятий
- Создание корпоративных дисконтных карт

Затраты на предлагаемые мероприятия составили 58450 рублей.

Экономический эффект составил 27506 рублей.

Социальная эффективность проекта заключается в улучшении социально-психологического климата в организации, повышении привлекательности компании как работодателя, повышении лояльности компании.

Срок окупаемости – 2 года 1 месяц

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог выпускной квалификационной работы следует отметить основные положения и выводы, сделанные в ходе проведенного исследования.

Текучесть - это движение работников как из штата организации, так и в штат. Основной способ отслеживания текучности – это регистрация уволившихся и принятых сотрудников.

Естественный уровень текучности кадров способствует обновлению коллектива предприятия. Это непрерывный и необходимый для организации процесс. Он не требует вмешательства со стороны руководства и кадровых служб.

Для оценки текучности кадров используются такие показатели, как: показатель среднесписочной численности сотрудников, коэффициент приема, коэффициент выбытия, коэффициент стабильности, коэффициент текучности кадров.

Факторы увольнения сотрудников делятся на три группы. Они бывают внешними по отношению к организации, внутренними по отношению к организации, личностные, характеризующие сотрудника.

По оценкам экономистов и, затраты, возникающие в результате текучности кадров могут составлять до 20% от годового фонда оплаты труда на одного рабочего. Если же речь идет о специалисте или управленце, здесь затраты могут вырасти до 70%.

На данный момент при работе по снижению текучности кадров наиболее эффективным остаётся исследование личностных характеристик работников и его склонности к перемещениям.

Управление процессами увольнения и найма входит в функции управления персоналом. Необходимо корректировать мероприятия по снижению текучности в соответствии с конкретной ситуацией в организации.

Ситуация высокого уровня текучности кадров было рассмотрена на примере ООО «ЮСП». Можно отметить, что организация находится в

благоприятном экономическом состоянии. Показатели свидетельствуют о планомерно росте и увеличении доли на рынке.

В организации выявлены следующие причины текучести кадров: проблемы в организации.

- Неудовлетворение принципом начисления заработной платы

В компании нет прозрачной объективной системы оценки результатов деятельности сотрудников. В связи с этим, по мнению сотрудников, руководители, не всегда обоснованно выплачивают заработную плату.

- Отсутствие перспектив карьерного роста
- Отсутствие нематериальных инструментов мотивации

По результатам проведенного исследования были предложены следующие мероприятия для снижения текучести кадров:

- Формирование объективных критериев начисления премий.

Организация доплаты за лучшего менеджера месяца.

Зная точно о способах начисления заработной платы и имея твердую уверенность в ее получении, сотрудники будут весьма заинтересованы в продаже как можно большего количества товара.

- Формирование кадрового резерва. Организация ротации кадров.

Перемещение сотрудников из одного структурного подразделения на аналогичную должность в другое позволяет сотрудникам расширить профессиональные знания, дает возможность для развития и позитивно сказывается на показатели текучести кадров.

- Проведение корпоративных мероприятий.
- Создание корпоративных дисконтных карт

Разумеется, на данный момент одним из основных средства мотивации является деньги. Однако, как показывает практика, значимым вознаграждением могут являться не только они. Нематериальное стимулирование, как правило, направлено на повышение лояльности сотрудников к организации.

Затраты на предлагаемые мероприятия составили 58450 рублей.

Экономический эффект составил 27506 рублей.

Социальная эффективность проекта заключается в улучшении социально-психологического климата в организации, повышении привлекательности компании как работодателя, повышении лояльности компании. Снижение текучести кадров закономерно приведет к увеличению показателя постоянства персонала. Люди, долго работающие вместе, становятся не просто сотрудниками, а сплоченной командой. Дружеские отношения в коллективе улучшают социально-психологический климат в организации.

Срок окупаемости предлагаемых мероприятий составит 2 года 1 месяц.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были реализованы все поставленные задачи. Подводя итог, следует отметить, что поставленная цель (разработка рекомендаций по снижению текучести кадров в ООО «ЮСП» и социально-экономическое обоснование их эффективности) была достигнута.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрютин М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: Дело и сервис, 1998
2. Авчиренко Л. К. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2011. – 482 с.
3. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности./Под общей ред. В.И. Стражева. Киев.: Высшая школа, 1997
4. Аскарова, В.В. Проблемы текучести персонала в организациях // Отдел кадров. – 2008. - № 2.
5. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учебник. М.: Финансы и статистика, 1997
6. Беннетт, Р. Коэффициенты расчета текучести кадров - М.: ИНФРА-М, 2012
7. Бухалков М.И. Совершенствование организации и нормирование труда в современном производстве : Учебное пособие. – Самара: СамГТУ, 2006.
8. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1999
9. Гершафт М. Оплата труда, занятость и социальная защита.//Российский экономический журнал. 1992, № 3
10. Голубков, Е. П. Анализ текучести кадров на предприятии // Менеджмент в России. - 2006.- №4. - с.23-29.
11. Гольцов А. В. Методы снижения текучести кадров // Маркетинг. - 2006. - № 2. - с.39-43
12. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом : Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 352с.
13. Григорьева И. Текучесть кадров - // Секрет фирмы. 2014. - № 3.

14. Долбунов А. А. Текучесть кадров - основная проблема предприятий // Маркетинг. - 2006. - № 12. - с.57-64
15. Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: БГЭУ, 2001
16. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. М.: ИНФРА-М, 1998
17. Зорин А.Л. Справочник экономиста в формулах и примерах – М.: Профессиональное издательство, 2008.
18. Каверина, Ю. Почему люди уходят и что с этим делать - [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru)
19. Каменипера, С.Е. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий : Учебник для вузов. - М.: Высшая школа. - 2005. - 613с.
20. Кибанов, А. Покидая прежнее место работы // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. - № 3.
21. Кибанов, А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Реламентация труда - М.: ПРИОР, 2007
22. Климов, Е.А. Введение в психологию труда – М.: ЮНИТИ, 2006.
23. Колосицина М.Г. Экономика труда. М.: «Магистр», 1998
24. Коробейников, О.П., Хавин Д.В., Ноздрин В.В. Экономика предприятия : Учебное пособие. - Нижний Новгород, 2003.
25. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала - М.: Дело, 2007.
26. Наследов, А.Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных - СПб.: Речь, 2004.
27. Никифорова Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании // Кадровое дело. - 2013. № 2. – С. 48 59.
28. Никифорова, Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании // Кадровое дело. 2006. - № 2.

29. Новицкий А.Г. Население и трудовые ресурсы. Справочник. М.: Мысль, 1991
30. Опросник для исследования удовлетворенности трудом - М.: «Магистр», 2015
31. Перцова Н. Как управлять текучестью персонала // Секрет фирмы. 2008. - № 9.
32. Попазова, О.А. Экономика труда – СПб.: Вектор, 2005. – 192 с.
33. Проблема текучести кадров и пути её решения - Кадры, персонал. 2015. № 8.
34. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации – М.: Аспект-Пресс, 2000.- с. 172
35. Пустынникова, Ю. Почему уходят квалифицированные сотрудники и руководители? //Кадровый менеджмент. – 2005. - № 1.
36. Ребрин, Ю. И. Основы экономики и управления производством - Таганрог: ТРТУ, 2002. - 516с.
37. Ремизов, Н.Д. Менеджмент персонала предприятия – М.: Дело 2005.
38. Романов, В. Плюсы и минусы текучести кадров - [www.avantapersonnel.ru](http://www.avantapersonnel.ru)
39. Романова Л.Е. Анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. Тула: ТулГУ, 1997
40. Рубцов, Л. Уровень оплаты труда и текучесть кадров: зависимость обратная / Л. Рубцов, В. Гагаринов // ЧТ. – 2002. - №7.
41. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: Новое знание, 2001
42. Свистунов, В. Современные подходы к оценке текучести персонала / В. Свистунов, М. Тюленева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. - № 6.
43. Скавитин А. В. Методические подходы к управлению текучестью кадров // Кадры, персонал. 2011. № 6. – С. 54 61.

44. Скавитин, А.В. Винокуров М.А. Практические подходы к определению структуры выбытия работников предприятия // Материалы 59-й научно-практической конференции ИГЭА , 2015
45. Скавитин, А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров // Управление персоналом, 2016. № 11
46. Скавитин, А.В. Современные тенденции развития трудового законодательства в вопросах расторжения трудовых отношений // Материалы 59-й научно-практической конференции ИГЭА , 2016
47. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом // Кадры, персонал. - 2005. - № 6.
48. Сотникова, С. Диагностика текучести персонала в торговле / С. Сотникова, Ю. Соловьева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. - № 11.
49. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: 1995
50. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатина. – М.: Инфа-М, 1998
51. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова.- М.: Академия, 2009.
52. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. Марра, - М.: ЮНИТИ, 2006.
53. Управление персоналом организации : Учебное пособие/ под ред. А.Я. Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2007.
54. Управление текучестью кадров и трудовой дисциплиной - М.: Дело 2015.
55. Управленческий учет и анализ как средство повышения прибыли.// "Финансовая газета" № 4, 2000
56. Филина Ф.Н. Как бороться с текучестью кадров // Российский бухгалтер - ЧТ. – 2012. - №7.
57. Шекшля С.В. Управление персоналом современной организации. М.: 1996

58. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации М.: Юнити, 2007.

59. Ядов, В. А. Стратегия социологического исследования // Управление персоналом, 2013. № 4