

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА
НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ
МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 09001679
Кравченко Марии Владимировны

Научный руководитель:
доцент, к. э. н.
Власова Т.А.

Рецензент:
к. э. н., доцент кафедры экономической
теории и экономики АПК ФГБОУ ВО
«Белгородский государственный
аграрный университет им. В.Я. Горина»
Яковенко Н.Ю.

БЕЛГОРОД 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	12
1.1 Социально-экономическое содержание текучести кадров в современных условиях.....	12
1.2 Методические подходы к оценке текучести кадров в организации.....	20
1.3 Формирование процесса управления текучестью персонала в организации, методы и подходы к оценке его эффективности....	26
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА И СИСТЕМЫ ЕЕ РЕГУЛИРОВАНИЯ В ООО «БЕЛГОРОДСКИЙ КИНОПОКАЗ».....	36
2.1 Организация и методы исследования.....	36
2.2 Изучение особенностей деятельности организации и функционирования основных подсистем системы управления персоналом ООО «Белгородский кинопоказ».....	43
2.3 Анализ текучести персонала и системы ее регулирования в ООО «Белгородский кинопоказ».....	60
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «БЕЛГОРОДСКИЙ КИНОПОКАЗ» НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА.....	87
3.1 Формирование системы управления текучестью персонала.....	87
3.2 Оценка экономического эффекта от реализации предлагаемых мер и инструментов мотивационного климата в целях регулирования текучести персонала	102
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	108
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	112
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Текучесть персонала представляет собой явление, сопутствующее естественному развитию организации. Она представляет собой процесс, посредством которого персонал организации адаптируется к изменению социально-психологических, организационно-экономических и социально-экономических условий.

Руководство организации должно регулировать текучесть персонала для того, чтобы обеспечить стабильное и устойчивое развитие. Контролируемая текучесть обеспечивает возможность вытеснять работников, являющихся неконкурентоспособными - лиц, которые имеют недостаточно сформированную мотивацию, низкий или морально устаревший квалификационный уровень, лиц, которые являются недостаточно работоспособными, характеризуются низким уровнем производительности труда. Контроль текучести обеспечивает возможность оптимальным образом производить кадровые перестановки, обеспечивать карьерный рост сотрудникам, которые имеют более высокие показатели, что обеспечивает для организации возможность укрепления своих конкурентных позиций.

В связи с вышеизложенным выявление новых возможностей по регулированию текучести персонала в условиях, когда внешняя среда характеризуется ростом нестабильности, является весьма актуальным.

Проблема исследования определяется противоречием между системой мотивации и стимулирования труда, с одной стороны, и сущностью управления текучестью персонала, с другой.

Степень разработанности проблемы. Вопросы, связанные с анализом текучести кадров, особо интенсивно рассматривались отечественными исследователями в советский период. Существенный вклад в разработку данных вопросов внесли работы таких исследователей, как Антосенков Е.Г., Асеев В.Г., Бартош Ч.К., Вайсбурд В.А., Воронина Э.М., Заславская Т.И., Здравомыслова А.Г., Коровин Л.С., Котляр А.Э., Куприянова З.В., Мозырева

Т.А., Михайловская В.П., Мищенко В.Т., Шкаратан О.И., Шишкина Л.А., др.

Вследствие формирования в России экономики рыночного типа активизировались процессы, связанные с увольнением сотрудников. Более интенсивно стали использоваться различные формы неполной занятости, получила распространение самозанятость. Вследствие этого интерес к вопросам, связанным с текучестью, стал менее выраженным. Текучесть персонала является сегодня предметом научного внимания сравнительно небольшого числа специалистов, таких, как Т.Андреева, С.И. Сотникова, Н.В. Опарина, А.В. Скавитин, А.А. Сарабский и др. Следует также отметить работы, связанные с исследованием конкурентоспособности персонала, использованные в рамках данной работы и оказавшие существенное влияние на авторский подход к анализу текучести, написанные Т.В. Хлоповой, А.В. Давыдовым, В.В. Томиловым, А.Я. Кибановым, Л.Н. Семерковой, Л.Г. Миляевой, С.И. Сотниковым, А.К. Мишиным, Э.Р. Сарухановым, Г.И. Новолодской, А.С. Овсянниковым и др.

При этом управление текучестью должно осуществляться индивидуально применительно к каждой конкретной организации, что обусловило выбор цели данной работы.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в том, чтобы теоретически обосновать систему управления текучестью персонала, сформировать практические рекомендации для того, чтобы обеспечить эффективное управление текучестью персонала на основе совершенствования системы мотивации и стимулирования труда.

Достижение указанной цели потребовало поставить и решить ряд **задач выпускной квалификационной работы:**

- 1) изучить теоретические и социально-экономические аспекты текучести персонала в организации; рассмотреть формирование процесса управления текучестью персонала в организации, а также методы и подходы к оценке его эффективности;

2) обосновать выбор и провести апробацию методического инструментария в целях эмпирического исследования деятельности организации и функционирования основных подсистем системы управления текучестью персонала в ООО «Белгородский кинопоказ»;

3) обосновать методические рекомендации по эффективному управлению текучестью персонала на основе совершенствования системы мотивации и стимулирования труда с последующей разработкой мероприятий по снижению текучести персонала в ООО «Белгородский кинопоказ», так же оценить их социально-экономическую эффективность.

Объект исследования представлен системой регулирования текучести персонала в ООО «Белгородский кинопоказ».

Предмет исследования представлен организационно-экономическими и управленческими отношениями, которые возникают при нерегулируемом оттоке персонала из организации.

Методологическую основу исследования составили современные положения отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента, управления человеческим ресурсами, управления персоналом. Учтены требования законодательных и других нормативных актов РФ, регламентирующих социально-трудовые отношения.

Эмпирической базой исследования послужили: анализ статистической отчетности за 3 года, локально-нормативные акты организации (ООО «Белгородский кинопоказ»), а также результаты эмпирических исследований, проведенных автором по факторам текучести кадров в июле-августе 2018 г., результаты экспертного опроса, проведенного автором в сентябре 2018 г.

Основные методы исследования. В процессе исследования применялись методы: общенаучные - анализ литературы по экономике труда; теоретическое осмысление, логический и сравнительный анализ; эмпирические исследования, анкетирование и опросы.

Гипотеза исследования заключается в последующих взаимосвязанных и взаимодополняющих предположениях.

Во-первых, в условиях нестабильности экономики, сокращения объемов производства, увеличения показателей высвобождения персонала, роста безработицы во многих регионах, удержание высокопрофессионального кадрового состава работников остается для многих предприятий одним из эффективных инструментов в управлении предпринимательской организацией. Поэтому, необходимо правильное обоснование показателей мотивации и стимулирования труда с целью позитивного воздействия на персонал.

Во-вторых, имеются существенные различия в формировании кадрового ядра (команды) организации в рамках проблемы адаптации предприятий к изменяющейся экономической конъюнктуре для определения стратегии управления рабочей силой. Выявление факторов текучести персонала становится основой для определения стратегического успеха устойчивости и стабильности развития организации.

В-третьих, чтобы исследовать мотивационные процессы сокращения текучести кадров, целесообразным видится применение методов, предполагающих определение экспертных оценок по критериям управления и удовлетворенности сотрудников в сфере мотивации. Для изучения взаимосвязи двух метрических переменных измеренных на одной и той же выборке применяется коэффициент корреляции r -Пирсона. В ходе опроса выявляется мотивационный фактор, значимость которого доказывается методом Пирсона.

Научная новизна исследования заключается в разработке системного подхода к регулированию текучести персонала в условиях нестабильной экономики.

Научные результаты, полученные автором в ходе исследования и выносимые на защиту, состоят в следующем:

1. обобщены теоретические и социально-экономические аспекты текучести персонала в организации, что позволило исходя из направлений минимизации текучести персонала, сформировать схему процесса текучести кадров, включая взаимосвязанные и последовательно осуществляемые этапы. Данная структурная организация процесса управления текучестью позволяет видеть причины, следствием которых является текучесть;

2. обоснован и апробирован поэтапный методический подход проведения комплексного эмпирического исследования системы управления текучестью персонала ООО «Белгородский кинопоказ», на основе которого выявлено, что учет причин, обуславливающих текучесть персонала, определяется недостаточной согласованностью целей организации и сотрудников, которые имеют важное значение с точки зрения возможности повышения производительность труда;

3. обоснованы методические рекомендации по эффективному управлению текучестью персонала на основе совершенствования системы мотивации и стимулирования труда, которые были положены в основу разработки мероприятий по снижению текучести персонала в ООО «Белгородский кинопоказ». Данные мероприятия будут способствовать: повышению профессиональной мотивации; снижению текучести персонала; росту степени удовлетворенности клиентов; быстрому и качественному принятию решений, связанному с управлением кадрами на всех уровнях управления предприятием; улучшению социального положения работников и эффективному управлению персоналом.

Положения, выносимые на защиту:

1. Вопросы формирования кадрового ядра (команды) организация изучались многими отечественными и зарубежными специалистами. Так, профессор Ю.Г.Одегов рассматривал этот вопрос с точки зрения пополнения «ядра» коллектива предприятия за счет меж- и внутриотраслевого движения кадров. Зарубежные авторы рассматривали формирование кадрового ядра предприятия в рамках проблемы адаптации предприятий к изменяющейся

экономической конъюнктуре для определения стратегии управления рабочей силой. Выявление факторов текучести персонала становится основой для определения стратегического успеха устойчивости и стабильности развития организации.

В этой связи, исходя из направлений минимизации текучести персонала, мы попытались сформировать схему процесса текучести кадров, включая взаимосвязанные этапы и последовательно осуществляемые. Данная структурная организация процесса управления текучестью позволяет видеть причины, следствием которых является текучесть.

2. В основе сформированной блочной модели текучести кадров путем определения факторов текучести кадров лежит учет причин, обуславливающих текучесть персонала, обусловленные недостаточной согласованностью целей организации и сотрудников, а так же имеющие важные с точки зрения возможности повысить производительность труда. Статистический анализ позволил выявить наличие тесного соответствия указанных показателей. При исследовании факторов текучести персонала была представлена информация о факторах текучести в рамках пяти блоков, связанных друг с другом: первый блок «Отсутствие материальной заинтересованности и производственной безопасности»; второй блок «Неудовлетворенность социальной политикой»; третий блок «Неудовлетворенность в коллективе»; четвертый блок «Необъективное руководство»; пятый блок «Невозможность реализации творческих возможностей работника».

3. Предложенные мероприятия по снижению текучести персонала в ООО «Белгородский кинопоказ» будут способствовать: повышению профессиональной мотивации; снижению текучести персонала; росту степени удовлетворенности клиентов; быстрому и качественному принятию решений, связанному с управлением кадрами на всех уровнях управления предприятием; улучшению социального положения работников и

эффективному управлению персоналом, а также приведен экономический эффект от реализации предложенных мероприятий

Практическая значимость исследования. Основные научные положения и выводы выпускной квалификационной работы направлены на реформирование регулирования текучести персонала в организации за счет более полного и комплексного учета факторов, влияющих на формирование конкурентоспособности персонала ООО «Белгородский кинопоказ». Исходя из этого, материалы исследования могут быть использованы руководством ООО «Белгородский кинопоказ».

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют современные концептуальные положения отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента, управления человеческими ресурсами, маркетинга. Учтены требования законодательных и других нормативных актов РФ, регламентирующие социально-трудовые отношения.

В процессе написания выпускной квалификационной работы были использованы общенаучные **методы исследования** (системный анализ, абстрагирование, сравнение, индукция, дедукция, табличный, графический, и др.), эмпирико-теоретические (наблюдение, описание), специальные методы исследования (экономико-статистический, анкетирование, опрос).

В качестве **информационной базы** использовались данные финансовой и статистической отчетности ООО «Белгородский кинопоказ», ряд организационно-распорядительных документов и документов внутренней управленческой отчетности изучаемой организации, а так же результаты исследования, проведенные автором в рамках подготовки и написания выпускной квалификационной работы.

Апробация работы. Результаты диссертационного исследования нашли свое отражение в выступлениях в рамках форума молодых ученых (г.Белгород, 2019) и международной научной студенческой конференции (г.Воронеж, 2018 г.) с последующей публикацией 2 научных статей по проблеме исследования общим объемом 0,7 п.л.:

1. Кравченко, М.В. Формирование системы управления текучестью персонала [Электронный ресурс] / М.В. Кравченко // Форум молодых ученых. – 2019. – № 1 (29). Режим доступа: https://forum-nauka.ru/_1_29__yanvar_2019/ (дата обращения 12.01.2019).

2. Кравченко, М.В. Формирование процесса управления текучестью персонала в организации [Электронный ресурс] / М.В. Кравченко // Аллея науки. – 2018. – № 11 (27). Режим доступа: https://alley-science.ru/domains_data/files/14December2018/FORMIROVANIE%20PROCESSA%20UPRAVLENIYa%20TEKUCHESTYu%20PERSONALA%20V%20ORGANIZACII.pdf (дата обращения 05.01.2019)

Структура выпускной квалификационной работы соответствует поставленной цели и задачам исследования и состоит из введения; трех глав; заключения; списка использованной литературы и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы, степень её научной разработанности, определены цель и задачи, объект и предмет исследования, сформулирована научная новизна, практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретические и социально-экономические аспекты текучести персонала в организации» проведен анализ социально-экономического содержания текучести кадров в современных условиях, рассмотрены методические подходы к оценке текучести кадров в организации, обоснована необходимость и перспективность подхода к регулированию текучести персонала, раскрыта его сущность.

Во второй главе «Анализ текучести персонала и системы ее регулирования в ООО «Белгородский кинопоказ» проведен анализ системы управления персоналом организации, а также ключевые факторы мотивации работников регулирования текучести персонала. При исследовании факторов текучести персонала была представлена информация о факторах текучести в рамках пяти блоков, связанных друг с другом: первый блок «Отсутствие материальной заинтересованности и производственной безопасности»; второй блок «Неудовлетворенность социальной политикой»; третий блок

«Неудовлетворенность в коллективе»; четвертый блок «Необъективное руководство»; пятый блок «Невозможность реализации творческих возможностей работника». В данном исследовании была установлена зависимость факторов текучести кадров от системы мотивации сотрудников трудовых коллективов ООО «Белгородский кинопоказ». Было показано, что этот уровень сравнительно высок, и управление текучестью персонала на основе совершенствования системы мотивации и стимулирования труда благотворно скажется на повышении качества оказываемых услуг ООО «Белгородский кинопоказ» и, соответственно, на росте прибыли.

В третьей главе «Разработка мероприятий по снижению текучести персонала в ООО «Белгородский кинопоказ» разработаны рекомендации и предложения регулирования текучести персонала в организации. Предложен развернутый механизм формирования мотивационного климата для сотрудников трудовых коллективов ООО «Белгородский кинопоказ», а также конкретные мероприятия, позволяющие создать у работников предприятия заинтересованность в достижении нефинансовых целей. Расчеты показали, что предложенный механизм в случае его использования в качестве основы для формирования кадровой политики принесет значимый экономический эффект благодаря повышению производительности труда, однако условием получения этого эффекта является повышение мотивации персонала не менее, чем на 25 процентных пунктов.

В заключении сформулированы основные выводы и предложения, являющиеся результатом проведенного исследования. В Приложении приводится справочный материал, статистические и эмпирические данные.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Социально-экономическое содержание текучести кадров в современных условиях

Дефицит персонала высокой квалификации характерен в современных условиях для большинства сфер экономики. Отечественные организации, осуществляя инвестирование средств в то, чтобы привлекать, развивать и удерживать сотрудников, необходимо решать проблему текучести кадров, которая выступает в качестве процесса, характеризующегося постоянной сменой состава персонала вследствие таких факторов, как психологические, экономические, социальные и иные [8].

Адекватно оценить текучесть персонала можно лишь в том случае, если будет выявлено ее социально-экономическое содержание и последствия. Экономические отношения между обществом и человеком осуществляется в рамках определенных коллективов, в т.ч. производственных. В силу этого все работники ожидают от производственных организаций максимального учета и удовлетворения их потребностей. Если организация не желает удовлетворять потребности работников, или удовлетворение данных потребностей происходит лишь частично, работник может решить сменить место работы [34].

Текучесть персонала является его неорганизованным движением, которое осуществляется для того, чтобы реализовать потребности и интересы экономического характера. Уровень текучести позволяет определять, насколько полно удовлетворяются потребности и интересы сотрудников в организации.

Смена места приложения трудовых усилий, обусловленная собственным желанием работника, так или иначе свидетельствует о проблемах взаимодействия между личными интересами работника и

интересами организации. При этом определенные противоречия между указанными интересами существуют всегда.

Наиболее полное удовлетворение потребностей работников должна являться одной из целей организации. В предшествующий период исследователи и практики трактовали текучесть в качестве формы, в которой перераспределяется рабочая сила, являющейся нежелательной, т.к. текучесть является неорганизованным движением персонала, которое влечет существенные экономические потери для всего общества, для конкретных организаций и сотрудников. Исследователи уделяли значительное внимание реализации мероприятий, нацеленных на то, чтобы сократить уровень текучести. При этом указывалось, что данная работа нацелена на то, чтобы обеспечить стабильность трудового коллектива. Плановая экономика характеризовалась отрицательным отношением к последствиям, вызываемым текучестью работников. Экономические публикации советского периода и практика хозяйствования характеризовались недостаточно полным пониманием текучести, невниманием к неуправляемости, стихийности данного процесса. Для данного периода был характерен однобокий взгляд на последствия текучести, которые трактовались исключительно как негативные [20].

На основе исследования экономических публикаций выявлены различные подходы к пониманию значения текучести применительно к воспроизводству рабочей силы.

Выявленные подходы и их содержание отражены в табл. 1.1.

В качестве наиболее обоснованного из указанных подходов видится объединяющий. Сведение к минимуму отрицательных последствий, обусловленных текучестью, требует управления ею - выявления причин, анализа, своевременного принятия мер по ее сокращению.

Переход к экономике рыночного типа привел к существенному изменению социального и экономического содержания анализируемого явления. Значительное число современных специалистов рассматривают его

под иным углом зрения, с учетом его современного содержания. Процесс текучести анализируется взаимосвязанно с таким феноменом, как конкурентоспособность персонала [46].

Таблица 1.1

Характеристика подходов к пониманию значения текучести персонала

Подход к оценке значения текучести	Содержание подхода
позитивный	Текучесть оказывает позитивное влияние, поскольку связана с перетоком человеческих ресурсов из отраслей с низкой нормой прибыли в более привлекательные и прибыльные отрасли, позволяющие полнее реализовать свой потенциал. Сотрудники переходят в отрасли, которые являются более эффективными в экономическом отношении, и имеющие больше перспектив [22]
негативный	Текучесть приводит к негативным последствиям для экономики, т.к. при текучести наблюдаются существенные экономические потери для всего общества, для конкретных организаций и сотрудников. Данное явление должно быть полностью исключено из экономической жизни[25]
объединяющий	Наблюдаются как позитивные, так и негативные последствия для экономики и общества. Текучесть выполняет ряд значимых функций - обеспечивает перераспределение трудовых ресурсов между территориями, отраслями, организациями. Она обеспечивает возможность профессионального движения персонала, способствует повышению квалификации; обеспечивает трудовые перемещения вследствие технического прогресса. При этом наличие существенных издержек для общества, организаций и работников не отрицается [10]

Рыночная экономика ориентирована на максимизацию прибыли, что обеспечивает экономический прогресс и формирование предпосылок для удовлетворения потребностей рыночных субъектов. Рабочая сила в рыночной экономике представляет собой один из ключевых ресурсов. Она представляет собой производительную силу капитала. Любое производство нацелено на то, чтобы обеспечивать возрастание капитала. В рыночной экономике работодатели стремятся повышать эффективность трудовых ресурсов, минимизируя их использование. Работодатели, как и все в обществе, не могут в силу ограниченности экономических возможностей, в полной мере удовлетворять потребность в труде всех членов общества. В этой связи процесс распределения работников по рабочим местам

ориентирован на то, чтобы формировать конкурентоспособность работников, что позволяет удовлетворять рыночные потребности с минимальным уровнем издержек. Под конкурентоспособностью сотрудников понимается их способность обеспечивать трудовые достижения для того, чтобы добиваться целей организации с максимальной эффективностью [6].

В качестве конкурентоспособности сотрудников выступает способность к тому, чтобы эффективно удовлетворять существующую на рынке потребность в рабочей силе. Чтобы все работники были эффективными, требуется обеспечивать развитие компетенции сотрудников, добиваться повышения его конкурентоспособности. Таким образом, рост конкурентоспособности требует опережающего роста конкурентоспособности трудовых ресурсов на уровне страны и региона в сравнении с конкретным хозяйствующим субъектом.

В случае эффективности организации в рамках осуществляемой ею деятельности, она обеспечивает для сотрудников возможность развития своих компетенций, уровень текучести является близким к уровню, который определяется как естественный. В подобной ситуации можно вести речь о том, что система конкурентоспособности внутри организации находится в равновесном состоянии [31].

При этом возможно нарушение равновесия в рамках данной системы вследствие влияния значительного числа разнообразных факторов, следствием чего является возникновение текучести. В качестве подобных факторов могут выступать действия, осуществляемые работодателями, увеличение запросов работника, изменившаяся потребность рынка, особенности социального и естественного воспроизводства трудовых ресурсов, прогресс в таких сферах, как социально-экономическая и научно-техническая.

Рыночная экономика в сравнении с плановой характеризуется отличием содержания текучести. Текучесть является движением рабочей силы, осуществляемым неконтролируемо, вследствие нарушения равновесия

в системе конкурентоспособности в организации, т.е. возникновения разбалансированности конкурентоспособности персонала в организации и конкурентоспособности конкретного работника [51].

Эволюция социально-экономической сущности текучести обусловлена тем, что увеличилось число причин, по которым в условиях рыночной экономики происходят незапланированные, неконтролируемые и неорганизованные увольнения.

В первую очередь следует отметить, что наряду с увольнениями, которые происходят в силу инициативы работодателей и работников, увольнения происходят и в силу обстоятельств, которые не обусловлены волей сторон, к примеру, вследствие того, что работник дисквалифицирован, не избран на ту или иную должность, и др.

Также в качестве причин, по которым работники увольняются самостоятельно, выступает преимущественно не отсутствие удовлетворенности трудовой деятельностью, но отсутствие удовлетворенности сотрудника экономическими, социальными результатами использования собственных конкурентных преимуществ.

Наконец, в современных условиях неорганизованные увольнения, обусловленные инициативой работодателя, имеют новое содержание. Так, наряду с увольнениями, обусловленными тем, что сотрудник прогуливает работу, нарушает трудовую дисциплину (как в советский период), причинами увольнений являются нарушения требований в сфере охраны труда, несоответствие работника должностным требованиям, и др. [14].

Таким образом, текучесть персонала является процессом, связанным с неконтролируемыми увольнениями работников вследствие нарушения равновесия в сфере конкурентоспособности в силу инициативы работодателей, работников, и обстоятельств, которые не связаны с волей сторон.

Приемлемая текучесть кадров является естественным явлением для организации. Данное явление состоит либо в добровольном увольнении работников, либо в увольнении в соответствии с решением администрации.

При этом следствием избыточного уровня текучести являются негативные последствия для организации, в особенности в случае, если из организации уходят сотрудники с высокой квалификацией [9].

Во всех организациях текучесть является естественным явлением. Даже в случае, если в количественном отношении она находится в пределах рамок, определяемых руководством, для предприятия она представляет собой потерю, поскольку в работников вкладываются временные и финансовые ресурсы. После увольнения работника организация должна расходовать средства на то, чтобы искать, отбирать и нанимать нового работника, который должен будет пройти адаптационный период (т.е. он будет на протяжении этого периода выполнять работу с меньшей эффективностью в сравнении с возможной). Отрицательное влияние может оказать и уход сотрудника в организацию, являющуюся конкурентом той, которую он покинул, поскольку организация-конкурент в подобной ситуации получает сотрудника с опытом, который прошел обучение и имеет информацию об организации, наличие которой у конкурента не является желательным [41].

Исходя из масштабов текучести ее последствия могут быть как положительными, так и отрицательными. В ситуации, когда текучесть отсутствует полностью, данная ситуация может свидетельствовать о застое в организации.

При этом избыточный уровень текучести является еще более негативным, т.к. он влияет на эффективность деятельности данной компании, негативно отражается на ее репутации.

Последствия, вызываемые текучестью, могут быть проанализированы количественно и качественно. Чтобы качественно оценить текучесть, необходимо установить причины и мотивы, ее обуславливающие. Необходимо проводить различие между мотивами, условиями и факторами,

обуславливающими текучесть. В качестве мотивов понимаются непосредственные причины, вызывающие увольнение сотрудников. Условиями текучести являются обстоятельства, которые способствуют текучести или снижают ее. Под факторами необходимо понимать причины общего характера, вследствие которых возникает текучесть. (рис. 1.1).

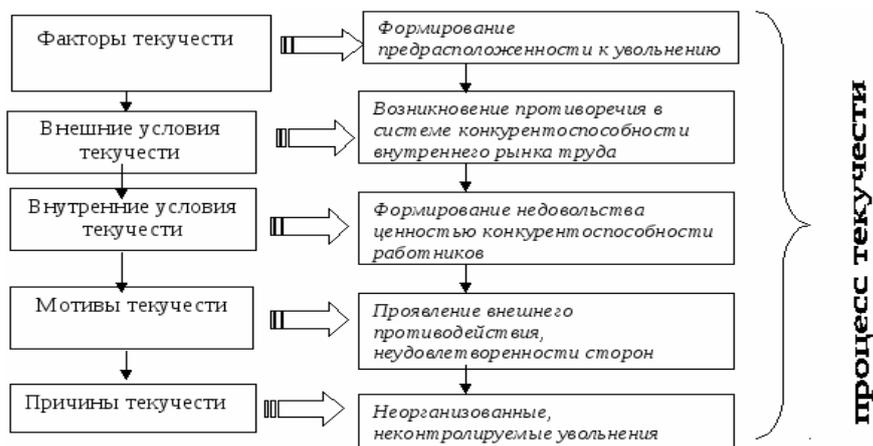


Рис.1.1. Процесс текучести кадров [15]

Руководитель, обладающий необходимыми знаниями, должен расценивать текучесть как свидетельство негативных процессов в компании. Для выявления причин, вызвавших текучесть, требуется проведение специального исследования с опросом сотрудников.

При этом к типичные причины, по которым сотрудники покидают компании, представлены:

- нестабильностью уровня оплаты труда;
- неудобным или продолжительным режимом работы;
- отсутствием удовлетворительных условий трудовой деятельности;
- отсутствием у руководства конструктивного подхода к работникам;
- отсутствием возможностей для карьерного роста, обучения, получения опыта;
- недостаточно эффективным отбором и оценкой претендентов на должности;
- невниманием к адаптации сотрудников;

- сложными отношениями в коллективе [26].

Указанные причины, как полагает большинство исследователей в сфере управления персоналом, представляют собой основную проблему, препятствующую стабильности состава персонала организаций.

Эффективность мер, направленных на то, чтобы стабилизировать трудовой коллектив, обуславливается точным знанием внешних проявлений нестабильности:

- снижения экономических результатов;
- отсутствием развития элементов, составляющих коллектив, и всего трудового коллектива организации;
- ростом количества и интенсивности конфликтов, которые происходят в коллективе, и во сотрудников с внешней средой
- очевидным снижением удовлетворенности работников выполняемой ими трудовой деятельностью, собственным положением в коллективе, коллективом в целом ;
- ростом количества жалоб и увольнений;
- ростом количества нарушений дисциплины труда [22].

Как полагает ряд исследователей, причиной высоких показателей по текучести персонала может выступать ошибочная стратегия управления персоналом. Исследователи указывают на следующие группы причин, обуславливающих высокую текучесть. Первая представлена ошибочной стратегией в сфере управления персоналом, вторая связана с ошибочной стратегией подбора сотрудников [17].

Соответственно, текучесть выступает следствием отсутствия общих интересов у сотрудников и организации.

В качестве непосредственных причин трудовых перемещений за пределы организации выступает отсутствие удовлетворенности сотрудников условиями трудовой деятельности, желанием добиться их улучшения за счет увольнения из организации и перехода в другую организацию. Факторы,

обуславливающие размеры текучести, многообразны. Данные факторы могут быть:

- внутрипроизводственными, связанными со стилем руководства, неудовлетворенность потребностей социального, бытового, производственного характера;
- отраслевыми, связанными с половой и возрастной структурой персонала, уровнем концентрации производства, динамикой количества сотрудников;
- региональными, связанными с уровнем развития социальной инфраструктуры, экономической структурой. Географическим положением, природно-климатическими условиями;
- общими, связанными с законодательством о труде, инвестиционной политикой.

1.2 Методические подходы к оценке текучести кадров в организации

Рассмотрение методов, посредством которых оценивается и регулируется текучесть, необходимо предварить анализом форм и видов текучести персонала, которые охарактеризованы в табл. 1.2.

Оценка текучести и ее воздействия на результативность функционирования компании может производиться качественно и по количественным показателям, имеющим числовое выражение.

Показатели количественного характера свидетельствуют о количестве работников, покинувших компанию по своей инициативе, или по инициативе работодателя.

Качественные являются выражением структурных параметров увольнений, и демонстрируют, специалисты каких профессий, какой квалификации покидают организацию, из каких служб, отделов они увольняются и в силу каких причин.

Характеристика разновидностей текучести персонала

Вид текучести персонала	Характеристика
внутриорганизационная текучесть	Происходит в рамках организации
внешняя текучесть	Происходит между сферами, отраслями, компаниями
реальная текучесть	Количество состоявшихся увольнений
потенциальная текучесть	Намерения сотрудников по поводу изменения места работы. Оценивая текучесть сотрудников, необходимо особо пристально оценивать потенциальную текучесть. Необходимо установление причин, по которым работники не удовлетворены трудовой деятельностью, чтобы не допустить трансформации текучести из потенциальной в реальную.
фактическая текучесть	Составлявшиеся увольнения сотрудников
скрытая или психологическая текучесть	Разновидность текучести, состоящая в физическом присутствии сотрудников на рабочих местах, которые не осуществляют активную трудовую деятельность. Подобная разновидность текучести приводит к ощутимым негативным последствиям. Подобные сотрудники работают с низкой или нулевой эффективностью, следствием чего может стать низкое качество выпускаемой продукции, оказываемых услуг. Требуется определять подобных сотрудников, устанавливать причины, обуславливающие подобное отношение к выполнению трудовых обязанностей. В случае, если добиться изменения ситуации невозможно, необходимо увольнять данных сотрудников в соответствии с ТК РФ.
активную	Увольнения, обусловленные инициативой работодателя
пассивную	Увольнения, обусловленные инициативой работника. Увольнения подобного рода делятся на следующие группы - текучесть функционального характера и дисфункционального характера, первая представлена увольнениями по собственной воле сотрудников, которых организация не стремится оставить в коллективе, поскольку уровень их квалификации является низким, или они не соблюдают дисциплину труда. Вторая разновидность текучести представлена увольнениями по собственной инициативе сотрудников, обладающих значительным опытом и высокой квалификацией, являющихся ценными для организации
естественная текучесть	Естественный уровень текучести определяется на уровне трех - пяти процентов ежегодно. Подобная текучесть позволяет своевременно обновлять персонал. В отношении данной текучести не требуется принятие каких-либо мер от руководителей и службы управления персоналом
излишняя текучесть	Следствием избыточной текучести является возникновение существенных экономических потерь, психологических, технологических, кадровых, организационных затруднений

Представляется, что, оценивая риски текучести, требуется ориентироваться как на показатели качественного характера, так и на

количественные оценки. При этом требуется принимать во внимание относительность количественных показателей и влияние на них значительного числа факторов, таких, как уровень квалификации сотрудников, стратегия управления, рыночная ситуация в трудовой сфере, сфера деятельности организации, и др.

Сегодня вследствие подобных факторов в практике отечественных предприятий определилась значения, характеризующие уровень текучести. При этом данные значения ощутимо различаются [31].

Так, для сферы производства естественный уровень текучести может составлять от десяти до пятнадцати процентов. Если производство интенсивно растет, производится массовый найм сотрудников. В этом случае в естественный уровень текучести может возрасти до двадцати процентов. В таких сферах, как розничная торговля, страхование, естественный уровень текучести равен тридцати процентам. Подобный уровень не приводит к повышению внимания руководителей к вопросу текучести. Он формируется преимущественно вследствие того, что происходит движение таких сотрудников, как торговые представители, менеджеры по продажам. В сервисной отрасли, для которой характерна наибольшая текучесть, норму составляет показатель восемьдесят процентов [26].

Изменения показателя связаны и с категориями сотрудников. К примеру, применительно высшему руководству уровни текучести до двух процентов является естественным. По мере движения вниз по иерархии этот уровень возрастает - применительно к среднему звену руководителей он равен восьми - десяти процентам. Текучесть линейного персонала находится на естественном уровне, если она не превышает двадцати процентов. Применительно к квалифицированным рабочим показатель текучести является естественным при двадцати - тридцати процентах, к персоналу с низким уровнем квалификации - при тридцати - пятидесяти процентах.

По мнению ряда исследователей, на текучесть влияет и стратегия организации [34]. Если организация реализует предпринимательскую

стратегию, текучесть близка к нулевой отметке. В организациях, реализующих стратегию динамичного роста, уровень текучести находится в пределах от восьми до пятнадцати процентов. Наиболее высоким (до двадцати пяти процентов) уровень текучести является в организациях, реализующих стратегию прибыльности. Причина состоит в непрерывном росте требований организации в отношении компетенций сотрудников, поскольку организация ориентирована на то, чтобы добиться максимальной эффективности деятельности персонала. В организациях, реализующих циклическую стратегию, показатели текучести находятся на весьма высоких уровнях.

В то же время, если в организациях подобного рода нет текучести, это может оказать отрицательное влияние на их деятельность, обусловить проблемы для последующего развития. Соответственно, определяя нормальный уровень текучести в организации, следует руководствоваться информацией обо всех факторах. Необходимо проводить сопоставление с компаниями-аналогами, действующими в том же рыночном сегменте. Требуется внимательно анализировать статистику текучести кадров.

Уровень естественной текучести должен устанавливаться исходя из отрасли, в которой действует организация, категории персонала, уровня конкуренции на трудовом рынке, стратегии управления персоналом в организации, и др.

Несмотря на то, что уровень текучести в организации, рассматриваемый как естественный, может быть не равен общепринятому, подобное отличие должно быть сравнительно малым.

В целом, когда уровень текучести находится в организации в целом на в пределах 3-5 % от общего количества сотрудников, данный уровень рассматривается как естественный [14]. Подобный уровень текучести, согласно научным представлениям, не вызывает необходимости в специальных мероприятия руководства и службы управления персоналом по его снижению. При подобном уровне происходит нормальное обновление

персонала, улучшается социально-психологическая атмосфера в организации.

Для определения оптимального уровня, на котором должна находиться естественная текучесть [24] может быть использован стоимостной метод.

Данный метод предполагает необходимость планировать границу оптимизации текучести (T_e) посредством сопоставления ежегодного уровня плановых затрат ($P_{m.пл}$), обусловленных текучестью, и фактического уровня затрат ($P_{m.факт}$), которые вызывает увольнение одного работника

$$T_e = P_{m.пл} / P_{m.факт} \quad (1.1)$$

Определение годовых плановых затрат возможно посредством учета доли подобных затрат в себестоимости продукции, услуг на протяжении трех-пятилетнего предшествующего периода. Также возможно использование нормативов затрат по замене сотрудника.

Как полагает ряд исследователей, доля затрат годовой зарплате равна: применительно к замене руководителей - от двадцати до ста процентов, специалистов - от восемнадцати до тридцати процентов, рабочих - от семи до двенадцати процентов.

Оценка интенсивности, динамики и масштабов текучести возможна посредством показателей относительного и абсолютного характера.

В качестве абсолютного показателя выступает число увольнений сотрудников - как по инициативе работодателя, так и по инициативе работника - на протяжении конкретного периода времени.

Относительным показателем является соответствующий коэффициент (K_T).

Для расчета данного коэффициента требуется соотнести число всех работников, которые уволились из организации ($Ч_{ув}$) - в силу собственной инициативы или инициативы работодателя, со среднесписочным количеством работников за определенное время ($Ч_{ср.сп}$) (годовой, кварталный, месячный период:

$$K_T = (Ч_{ув} : Ч_{ср.сп}) \times 100\% \quad (1.2)$$

При определении указанного коэффициента необходимо принимать во внимание, что исходя из его значения невозможно оценить текучесть в организации в целом.

Анализировать текучесть необходимо по группам сотрудников, отделам, службам, иным подразделениям.

Соответственно, требуется расчет частных коэффициентов текучести ($K_{тч}$). Данные коэффициенты рассчитываются по аналогии с общим коэффициентом.

Для расчета соотношения между уровнем текучести по определенной группе персонала, определенному отделу, службе и уровнем текучести в целом по организации определяется коэффициент, характеризующий интенсивность текучести ($K_{инт}$). Расчет данного коэффициента производится по соотношению между частным ($K_{тч}$) и общим коэффициентами текучести (K_T):

$$K_{инт} = K_{тч} : K_T \quad (1.3)$$

Указанный коэффициент демонстрирует отличие текучести работников группы персонала, отдела, подразделения в сравнении с текучестью по всей организации. Исходя из значения данного коэффициента можно производить оценку влияния квалификации, образования, половых и возрастных различий на текучесть. Данный коэффициент применяется и для того, чтобы оценивать, насколько эффективными являются меры, ориентированные на то, чтобы снизить текучесть [27].

Для более детальной оценки текучести может применяться комплексный анализ. Для этого текучесть может анализироваться исходя из продолжительности работы в компании, оснований увольнения, и др.

Если в определенном подразделении организации значение коэффициента текучести существенно превышает значение по организации в целом, отделу кадров следует детально проанализировать причины, вызывающие повышенную текучесть. Увольнение по собственному желанию

может быть обусловлено значительным спектром мотивов, которые вызвали стремление сотрудника к увольнению.

В качестве таковых может выступать необоснованная, как полагает сотрудник, оценка результатов его трудовой деятельности; проблемы в сфере социального обеспечения; недостаточные возможности для карьерного роста и профессионального развития; низкий уровень оплаты труда; недостаточно оптимальные условия трудовой деятельности; неадекватное управление подразделением [34].

Определяя показатель текучести исходя из продолжительности трудовой деятельности в организации, требуется выявлять текучесть, обусловленную текущей деятельностью организации, и стратегическими направлениями ее деятельности. При оценке текучести, связанной с текущей деятельностью организации исходя из удельного веса сотрудников, которые уволились в первый год работы, можно выявить проблемы, связанные с подбором и адаптацией сотрудников. Применительно ко второму случаю высокая текучесть может быть связана с просчетами стратегии управления как организацией в целом, так и персоналом в частности, негативной психологической атмосферой в организации.

Существенную роль играет оценка качественных характеристик сотрудников, которые покинули организацию. Если наблюдается высокая текучесть кадров с большим опытом и высокой квалификацией, ее последствия для результативности функционирования организации будут более отрицательными в сравнении с текучестью работников, уровень квалификации которых является сравнительно низким.

1.3 Формирование процесса управления текучестью персонала в организации, методы и подходы к оценке его эффективности

Санкции, применяемые к Российской Федерации странами Запада, существенным образом воздействуют не только на положение России на

мировой арене, но и на ее экономику. В силу того, что возможности получения финансовых ресурсов для большинства организаций сузились, а также в силу инфляционного давления граждане, чтобы удовлетворить свои потребности, стремятся к поиску мест работы с более высокой оплатой труда, что обуславливает рост текучести персонала [41].

Приобретает все большую значимость проблема, связанная с безработицей. В то же время все больше организаций, вне зависимости от того, насколько эффективной является их деятельность, вынуждены решать проблему текучести персонала.

Согласно замечаниям, сделанным ранее, текучесть представляет собой передвижение трудовых ресурсов. Для более полной оценки сущности текучести она должна трактоваться в виде процесса, предполагающего движение трудовых ресурсов, обусловленного действием факторов внешнего и внутреннего характера, который может оцениваться количественно [3].

На основе указанной дефиниции можно прийти к выводу о многогранности и динамизме текучести. В этой связи необходимо наличие системы управления текучестью. На сегодняшний день управление текучестью вызывает научно-практический интерес как российских исследователей, так и специалистов из иностранных государств.

К примеру, некоторые исследователи полагают, что управление текучестью является комплексом, включающим следующие связанные друг с другом этапы:

Оценка количественных и качественных параметров текучести персонала;

Определение комплекса мероприятий, позволяющих оптимизировать текучесть;

Реализация программы и оценка ее результатов (рис. 1.2).

Все указанные этапы состоят из определенных подэтапов [4].

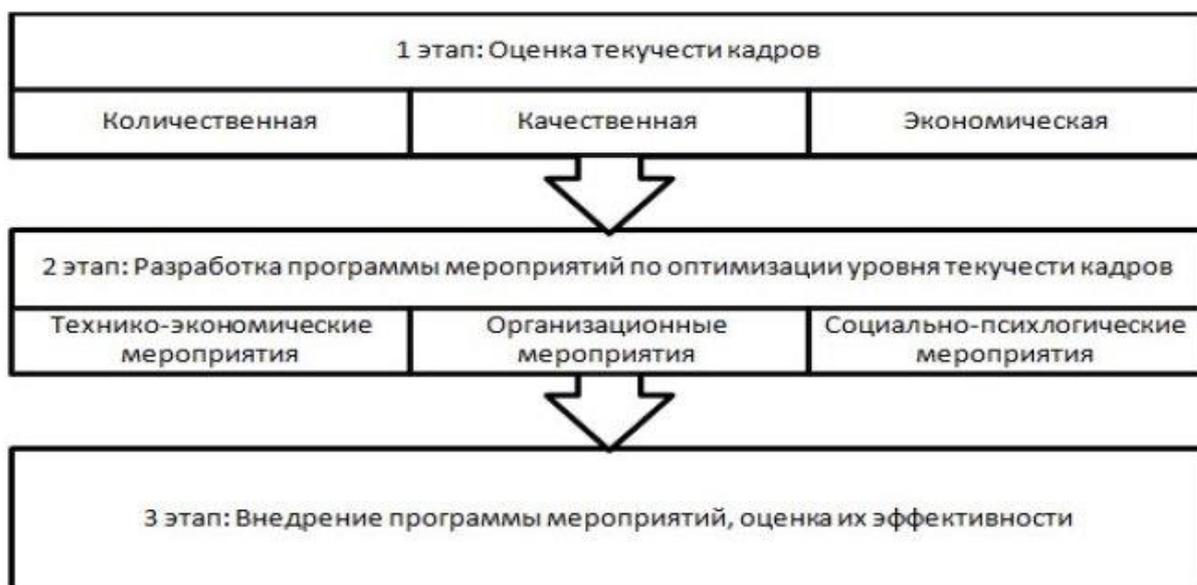


Рис. 1.2. Состав системы управления текучестью персонала в организации [4]

При этом, как полагает А.А. Кондаков, указанная система не дает возможности мониторинга текучести, и в этом отношении нуждается в дополнении [31]. Данный специалист заключает, что требуется изменить указанную схему управления текучестью следующим образом.

1. В рамках исходного этапа требуется подробнее анализировать факторы, следствием которых является увольнение работников. Таковые представлены общими причинами, обуславливающие действие механизма текучести[4]. Факторы могут быть внешними, которые не относятся напрямую к деятельности, осуществляемой организацией, и обусловлены внешней средой; внутренними, которые напрямую связаны с действиями, совершаемые руководителями организации. Кроме того, выделяются факторы личностного характера, которые относятся к работнику и находятся в прямой связи с особенностями работника - опытом, квалификацией, образованием и др. На начальном этапе необходимо выявлять указанные факторы и проводить их исследование.

2. Анализируя установленные факторы, вызывающие текучесть, можно выявить ключевые мотивы, с которыми текучесть связана. В качестве мотива текучести понимается непосредственная причина, по которой сотрудник покинул организацию. Мотив текучести находится в непосредственной связи

с теми или иными не удовлетворяющими сотрудника факторами [4]. В большинстве случаев целесообразно выделять мотивы, которые носят личный характер, отсутствие удовлетворенности социально-экономическими условиями, отсутствие удовлетворенности условиями трудовой деятельности в организации [31].

3. В связи с тем, что мотивы отражают причины, по которым происходят увольнения, на основе группировки мотивов в соответствии с причинами и их анализа можно сформировать программу минимизации увольнений с более высокой эффективностью.

С учетом изложенного, исходя из направлений минимизации текучести персонала, схему процесса можно представить в следующем виде (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Процесс текучести кадров

Схема, отраженная на рис. 1.3, включает взаимосвязанные, осуществляемые последовательно этапы. Подобная структурная организация процесса управления текучестью позволяет видеть причины, следствием которых является текучесть.

Представленный анализ процесса текучести, а также содержание системы управления текучестью обеспечивает возможность представить указанную систему несколько иначе, в более детализированном виде (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Управление процессом текучести кадров

В соответствии с предложенным подходом, необходимо выявлять причины и мотивы увольнений сотрудников, которые определяют текучесть. Также требуется реализация указанных этапов управления текучестью в виде качественной и количественной оценки, определения мероприятий по минимизации текучести, реализации данных мероприятий и определения их результативности.

Необходимо указать, что в отношении процесса текучести управление является не только возможным, но и необходимым. Система управления текучестью может быть представлена в виде шести этапов, предполагающих необходимость:

- изучать факторы и причины, вызывающие текучесть персонала;
- определять мотивы увольнений;
- анализировать причины неудовлетворенности персонала, покидающего компанию;
- качественно и количественно оценивать текучесть, сопоставлять полученные значения количественной оценки с нормативами;

формировать программу мероприятий, позволяющих минимизировать текучесть;

внедрять мероприятия, оценивать результативность их реализации[11].

Мероприятия, ориентированные на то, чтобы минимизировать текучесть, предполагают необходимость:

планировать потребность в сотрудниках согласно целям, стоящим перед организацией;

разрабатывать систему подбора сотрудников в соответствии с различными критериями, применительно к различным группам персонала;

формировать рациональную систему адаптации персонала, ознакомления новых сотрудников с их трудовыми обязанностями;

разрабатывать оптимальную систему материальной мотивации персонала;

дифференцировать систему мотивации применительно к различным группам персонала;

формировать позитивную репутацию компании на трудовом рынке;

формировать программы повышения квалификации сотрудников для обеспечения их профессионального развития и карьерного роста;

проводить аттестацию рабочих мест исходя из условий труда, и своевременно внедряя новую технику и технологии на рабочих местах;

предоставлять сотрудникам дополнительные социальные льготы [28] .

Приведем самые распространенные причины увольнения сотрудников и пути борьбы с ними (табл.1.3).

Соответственно, исходя из изложенного, сотрудники службы управления персоналом имеют достаточно широкие возможности для того, чтобы минимизировать текучесть. При этом необходимо учитывать следующий основной аспект - любая организация требует индивидуального подхода.

Следует отметить, что мероприятия, ориентированные на то, чтобы минимизировать текучесть, сопряжены с ростом удовлетворенности сотрудников трудовой деятельностью, условиями труда.

Таблица 1.3

Характеристика наиболее распространенных причин увольнения работников и направления их устранения[36]

Причины увольнения	Направления устранения причин
Просчеты при подборе персонала	повышение эффективности подбора кадров; использование надежных источников для подбора персонала; обеспечение баланса внешних и внутренних источников подбора сотрудников; определение рациональных критериев для отбора наиболее оптимальных кандидатов
Низкая мотивация	повышение (по возможности) материального стимулирования; применение научных подходов к построению системы мотивации в организации; развитие системы нематериального стимулирования сотрудников
Отсутствие удовлетворенности условиями трудовой деятельности в организации	оптимизация условий трудовой деятельности в организации; исследование потребностей сотрудников
Отсутствие возможностей для карьерного продвижения	формирование возможностей для профессионального развития персонала; Определение карьерных траекторий для сотрудников
Негативный психологический климат в организации	Формирование и развитие организационной культуры; Проведение психологических тренинговых мероприятий.
Неадекватный стиль руководства	Непрерывное обучение, постоянное повышение квалификации руководителей; Организация системы сбора жалоб и предложений сотрудников

Анкетирование позволяет выявить долю сотрудников, которые удовлетворены трудовыми условиями, и сотрудников, которые могут потенциально покинуть организацию в соответствии с собственным желанием.

Значимым компонентом оценки является определение экономической эффективности минимизации текучести. Минимизация текучести связана с сокращением экономических затрат, обусловленных увольнениями сотрудников.

Для оценки экономического эффекта (ЭТ) от реализации мероприятий, направленных на то, чтобы минимизировать текучесть, возможно использование формулы:

$$\text{ЭТ} = \sum_{i=1}^n P * \left(1 - \frac{K_2}{K_1}\right) \quad (1.4)$$

где: $\sum P$ – затраты, связанные с текучестью, в годовом выражении, тыс. руб.;

K_1 и K_2 – фактическое и ожидаемое значение коэффициента текучести в процентах.

Чтобы определить эффект, можно рассчитать затраты, которые вызывает текучесть. В состав данных затрат входят следующие компоненты:

- потери, обусловленные возникновением перерывов в работе;
- затраты на обучение новых сотрудников, переподготовку существующих сотрудников;
- затраты в связи со снижением уровня производительности трудовой деятельности сотрудников на протяжении периода, предшествующего увольнению;
- затраты на подбор новых сотрудников.

Оценка затрат, обусловленных возникновением перерывов в работе, может быть произведена в соответствии с формулой:

$$\text{ППР} = \text{ПУ} \times \text{СП} \times \text{ЧВ} \quad (1.5)$$

где: ПУ – размер упущенной прибыли;

СП – средний период перерыва, обусловленного текучестью;

ЧВ – количество сотрудников, которые были уволены по причине текучести.

Величина затрат, которые возникают в связи с тем, что требуется обучать новых сотрудников, проводить переподготовку уже имеющих, может быть определена в соответствии со следующей формулой:

$$\text{ПО} = N \times Z \quad (1.6)$$

где: N – количество новых сотрудников, чел.;

Z – затраты по обучению одного нового сотрудника, тыс. руб.

Потери, которые обусловлены сокращением уровня производительности трудовой деятельности сотрудников на протяжении периода, предшествующего увольнению, определяются исходя из формулы:

$$\text{ПУВ} = \text{ПУ} \times \text{КПТ} \times \text{ЧУ} \times \text{ЧВ} \quad (1.7)$$

где: ПУ – объем упущенной прибыли;

КПТ – коэффициент, который характеризует, насколько сокращается производительность трудовой деятельности в период, предшествующий увольнению (0,15);

ЧУ – продолжительность периода, предшествующего увольнению, на протяжении которого уровень производительности труда является пониженным (в днях). Оптимистические оценки данного периода составляют четыре дня. При этом продолжительность данного периода может охватывать все время от момента, когда сотрудник подал заявление по поводу увольнения, и до дня увольнения;

ЧВ – количество сотрудников, которые выбыли по причине текучести [20].

Еще один подход к определению размера экономических потерь, обусловленных изменением уровня текучести персонала, предполагает необходимость определения затрат или экономии, обусловленных текучестью кадров:

$$\text{Э}_э = \text{С}_{\text{ТК}} * \text{С}_{\text{Сч}} * \text{З}_{\text{ТК}} \quad (1.8)$$

$\text{Э}_э$ - показатель экономического эффекта (ущерба), обусловленного снижением (повышением) уровня текучести, руб.;

$\text{С}_{\text{ТК}}$ – прогнозная оценка снижения (роста) текучести, %.;

$S_{сч}$ – показатель среднесписочного количества сотрудников, чел.

$Z_{тк}$ – объем затрат организации, обусловленных текучестью персонала, руб. [29].

Резюмируя проведенное исследование теоретических основ текучести, требуется отметить, что несмотря на стихийность текучести, управление ею может осуществляться, причем с высоким уровнем результативности. Для этого необходим системный подход к управлению текучестью персонала. Соответственно, решение проблемы текучесть может решаться посредством системного управления текучестью на основе исследования причин, мотивов и факторов, которые ее обуславливают.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА И СИСТЕМЫ ЕЕ РЕГУЛИРОВАНИЯ В ООО «БЕЛГОРОДСКИЙ КИНОПОКАЗ»

2.1. Организация и методы исследования

Чтобы достоверно оценить процессы, определяющие деятельность сотрудников, в рамках данного исследования использована соответствующая совокупность методов.

Методы применяются для того, чтобы проводить прикладные исследования, которые позволяют исследовать особенности поведения сотрудников в организации, чтобы менеджмент мог принимать управленческие решения, четко представляя процессы, происходящие в организации, и добиваться таким образом эффективного выполнения стоящих перед организацией задач с учетом возможностей коллектива. Применение тех или иных методов должно опираться на понимание их достоинств, недостатков и ограничений. Следует помнить, что ошибки в выборе метода и способа его использования могут привести к получению искаженной картины действительности, неверным оценкам процессов, происходящих в организации.

Цель исследования заключается в теоретическом обосновании методических подходов к оценке текучести персонала в организации и разработке практических рекомендаций для эффективного управления текучестью персонала на основе совершенствования системы мотивации и стимулирования труда. Используемая нами методика исследования управления текучестью кадров предполагает упорядоченную пошаговую деятельность, осуществление которой в дальнейшем следует возложить непосредственно на кадровую службу исследуемого предприятия. Вся деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом можно представить в виде следующих последовательных стадий:



Рис.2.1. Методика исследования управления текучестью кадров

1 шаг. Определение уровня текучести кадров. На этой стадии необходимо выявить - является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли предприятием? Поэтому при определении индикативного уровня следует провести анализ динамики трудовых показателей предприятия за возможно больший период времени (три года).

2 шаг. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров. Это очень важный этап и в то же время один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимо выявить потери, связанные именно с текучестью кадров.

3 шаг. Определение и анализ факторов текучести кадров, разработка блочной структуры текучести кадров. Высокий уровень текучести кадров может быть вызван спецификой производственно-хозяйственной

деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им. В первом случае проблемы как таковой нет и никаких решений не требуется. Во втором — следует приложить усилия, чтобы отыскать узкие места в системе управления кадрами. Система причин текучести кадров как механизм согласования организационных и индивидуальных целей играет руководящую роль при регулировании и увеличении производительности труда.

В результате анализа факторов текучести кадров была разработана блочная структура текучести кадров. Идентификация её факторов текучести кадров возможна по пяти взаимосвязанным блокам.

В рамках данного этапа *«Определение и анализ факторов текучести кадров, разработка блочной структуры текучести кадров»* проведено **исследование позиции менеджмента** (в качестве представителей администрации выступает не только руководитель предприятия, но и его заместители.). Метод исследования – наблюдение, интервью и анкетирование.

Наблюдение — наиболее опробованный, естественный и на первый взгляд простой метод. Он заключается в целенаправленном наблюдении за теми или иными особенностями поведения и деятельности людей, которое проводится в обычных условиях, когда исследователь никак не вмешивается в ситуацию.

Основной недостаток или, точнее, ограничение данного метода — субъективизм наблюдателя. Человек не всегда видит то, что есть на самом деле, и вносит в оценку воспринимаемой ситуации свои ожидания, чувства, отношения и т.д. Чтобы решить проблему субъективизма, необходимо выделить единицы наблюдения — конкретные поведенческие проявления, которые будут фиксироваться. Зачастую вводятся процедуры дублирования, когда наблюдение ведет не один, а несколько человек. Сравнение результатов, полученных несколькими наблюдателями, повышает точность наблюдения.

Опрос основан на получении необходимой информации непосредственно от самих обследуемых путем вопросов и ответов. Он позволяет получить представления о мнениях людей, их отношении к тем или иным событиям, людям и проблемам.

При исследовании проблемы мы использовали опрос устный (интервьюирование) и письменный (анкетирование).

Интервьюирование позволяет проконтролировать поведение людей и обеспечивает в определенной мере достоверность информации. Однако такие опросы требуют большего времени и организационных затрат. Одной из разновидностей интервью является беседа, проводимая при приеме на работу.

Анкетирование позволяет охватить большее количество людей за сравнительно небольшое время. Однако при письменном опросе невозможно исключить недобросовестность опрашиваемых, когда они относятся невнимательно к заполнению анкеты.

Следует внимательно подходить к анализу производительности на одного работника. Не все сотрудники предприятия в равной степени участвуют в производственном процессе.

Вклад всех категорий в производство продукции различен, поэтому наряду с удельной производительностью на одного работающего в штате предприятия часто исчисляют производительность на одного производственного рабочего или на одного рабочего, занятого в производстве конкретного вида продукции или над конкретным заказом.

Помимо различий в видах деятельности конкретных сотрудников, все они имеют разную квалификацию. Рабочие, имеющие разные разряды, но выполняющие одну и ту же работу, делают ее по-разному - с неодинаковым качеством и затрачивая разное количество времени на единицу продукции.

Самым эффективным способом учета таких различий является использование денежного измерителя, в качестве которого выступает заработная плата сотрудников.

Если начисление заработной платы ведется в соответствии с разрядной или квалификационной сеткой, удельный показатель выработки на 1 руб. фонда заработной платы становится хорошей характеристикой производительности предприятия.

Показатели удельной выработки на одного работника или на 1 руб. заработной платы характеризуют не только эффективность использования человеческих ресурсов данным предприятием, но и эффективность работы управленческого персонала по подбору наиболее квалифицированных кадров, по поиску и качественному выполнению лучших заказов, т.е. фактически свидетельствуют о конкурентоспособности предприятия в своем сегменте рынка.

Таким образом, собственными усилиями проведено три типа исследований в рамках этого этапа, что дало фактический материал для анализа.

4 шаг. Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы на основе совершенствования системы мотивации и стимулирования труда. Для этого меры можно разделить на три основные группы:

- технико-экономические (совершенствование системы управления кадрами, системы материального стимулирования и др.);
- организационные (разработка системы быстрой адаптации и обучения персонала предприятия ООО «Белгородский кинопоказ»);
- социально-психологические (разработка социальной программы ООО «Белгородский кинопоказ»).

5 шаг. Определения эффекта от осуществления разработанных мер, преодоление излишнего уровня текучести, формирование мотивационного климата. Рациональность внедрения предлагаемых мероприятий, формирования мотивационного климата мы предлагаем определить с помощью оценки величины ожидаемого экономического эффекта.

Необходимо отметить, что с развитием сегмента рекрутерских услуг на рынке труда, для многих предприятий, особенно в крупных городах России, решение обозначенных вопросов возможно переложить на специализированные кадровые агентства. Однако важно показать следующее: предлагаемый порядок деятельности прежде всего рассчитан на собственные силы кадровой службы предприятия и при должной организации управления персоналом способен эффективно решать возникающие проблемы.

Диагностика актуального состояния управления текучестью персонала организации включала несколько этапов.

На первом этапе нашего исследования дана экономическая характеристика организации и проведен анализ деятельности организации и функционирования основных подсистем системы управления персоналом ООО «Белгородский кинопоказ». На этом этапе основным методом исследования был анализ документов. В рамках исследования нами были проанализированы: Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Белгородский кинопоказ» за 2015-2017 гг., Положение об оплате труда ООО «Белгородский кинопоказ» (Приложение 1); Устав общества с ограниченной ответственностью «Белгородский кинопоказ» (в новой редакции) (Приложение 2); Правила внутреннего трудового распорядка общества с ограниченной ответственностью «Белгородский кинопоказ» (Приложение 3); Режим рабочего времени для работников киноцентра «Русич» (Приложение 4); Режим рабочего времени для работников кинотеатра «Космос» (Приложение 5); Режим рабочего времени для работников кинотеатра «Строитель» (Приложение 6).

Целью данного этапа явилось краткое изучение организационно-экономической характеристики ООО «Белгородский кинопоказ», а также анализ системы материального стимулирования, социальных условий, правил внутреннего распорядка дня по которым живут сотрудники, обеспечивающих формирование системы управления кадрами.

На втором этапе нашего исследования проводилось изучение актуального состояния текучести персонала и системы ее регулирования в ООО «Белгородский кинопоказ». Целью исследования на данном этапе явилось выявление тех элементов управления текучести кадров, которые будут способствовать: повышению профессиональной мотивации; снижению текучести персонала; росту степени удовлетворенности клиентов; быстрому и качественному принятию решений, связанному с управлением кадрами на всех уровнях управления предприятием; улучшению социального положения работников и эффективному управлению персоналом.

Анализ текучести кадров был проведён на основе анализа документов и методом личностного опроса (анкетирование). В исследовании причин текучести кадров приняли участие 40 человек в возрасте от 20 до 50 лет, доля руководителей составила – 20%, специалистов –34,3%, производственного персонала –31,4 %, обслуживающего персонала –14,3%. Одной из важнейших причин высокой текучести кадров называют низкий уровень социальной защищённости сотрудников.

Итогом исследования по данному направлению должен выступить перечень выявленных проблем применительно к степени удовлетворенности сотрудников.

Третье направление. Чтобы исследовать мотивационные процессы, целесообразным видится применение методов, предполагающих определение экспертных оценок по критериям управления и удовлетворенности сотрудников в сфере мотивации. Для изучения взаимосвязи двух метрических переменных измеренных на одной и той же выборке применяется коэффициент корреляции r -Пирсона. Сам коэффициент характеризует наличие только линейной связи между признаками, обозначаемыми, как правило, символами X и Y .

В ходе опроса нами был выявлен мотивационный фактор, значимость которого была доказана методом Пирсона – заинтересованность в труде. Респонденты дали значительный балл данному фактору, который был

отнесен к первой группе важности. Действительно, данный фактор мотивации необходимо принять как значимый, ведь при уменьшении интереса к работе заметно снижается качество труда. Более того, ослабление стимулов заинтересованности ускоряет появление у работника желание поиска новой работы, что непосредственно приводит снижению производительности труда.

В результате анализа факторов текучести кадров была разработана блочная структура текучести кадров. Идентификация её факторов текучести кадров возможна по пяти взаимосвязанным блокам.

Нами предложен развернутый механизм формирования мотивационного климата для сотрудников трудовых коллективов ООО «Белгородский кинопоказ» как основного фактора сокращения текучести кадров, а также конкретные мероприятия, позволяющие создать у работников предприятия заинтересованность в достижении нефинансовых целей.

2.2. Изучение особенностей деятельности организации и функционирования основных подсистем системы управления персоналом ООО «Белгородский кинопоказ»

ООО «Белгородский кинопоказ» - сеть современных кинотеатров, относящихся к развлекательным заведениям. В настоящий момент сеть включает в себя 3 кинотеатра и более 3000 посадочных мест в Белгородской области. Из них 1 кинотеатр располагается в Белгороде – это киноцентр «Русич». Остальные кинотеатры располагаются в Белгородской области – это кинотеатр «Космос» в г. Строитель Яковлевского района и кинотеатр «Строитель» в г. Шебекино Шебекинского района.

Организационно-правовая форма - общество с ограниченной ответственностью. Уставной капитал - 20000 рублей. Генеральный директор – Загребайлов Денис Алексеевич. Основной вид деятельности - показ фильмов. Сеть кинотеатров ООО «Белгородский кинопоказ» предоставляет

показ фильмов по современным технологиям - демонстрация кино с 35-мм пленки, цифровой двухмерный показ, трехмерные фильмы.

Также организация работает по следующим направлениям:

- рестораны, общепиты, кафе на территории кинотеатров (второй по счету источник дохода сети);
- сдача площадок в аренду (для рекламы, различных развлекательных объектов);
- размещение рекламы перед показом фильмов в кинозалах.

Все консешн-бары, кафе, бары-бистро, располагающиеся на территории кинотеатров, являются собственностью сети. Соответственно, доход сети формируется из следующих источников. Основной вид дохода – доход от продажи билетов на фильмы и мультфильмы. Репертуар кинотеатров ООО «Белгородский кинопоказ» обновляется каждую неделю по четвергам, кассовые премьеры проходят изначально в крупных залах, затем показ переходит в малые залы. В среднем каждый фильм показывается в течение одного месяца, исключение составляют наиболее кассовые фильмы. Попкорн-бары занимают второе место доходам организации, в этом плане элементы западной культуры хорошо освоились в российских кинотеатрах, по оценкам менеджеров по продажам, продукцией попкорн-баров интересуется каждый третий посетитель. Для гостей, которые не предпочитают продукцию попкорн-баров, имеются различные кафе, бары-бистро с разнообразным меню. Доход от рекламы образуется от сдачи в аренду рекламных площадей внутри кинотеатра, а также от рекламных роликов, транслируемых перед сеансами фильмов.

Организационная структура компании – линейно-функциональная. Функциональные службы (отделы) готовят варианты решений вопросов, связанных с руководством процессов продаж, рекламных мероприятий, планирования и других вопросов. Таким образом, линейные руководители (в данном случае управляющие кинотеатров) освобождены от лишней нагрузки, и их усилия направлены на координирование всех работ внутри кинотеатров.

Функции отделов:

- юридический отдел осуществляет организацию нормативно-правовых актов, связанных с авторскими правами, следит за соблюдением законодательства РФ при выполнении товарно-денежных отношений;

- технический отдел занимается настройкой, установкой, обновлением и проверкой любого оборудования в кинотеатрах;

- отдел персонала занимается подбором, приемом, переводом, увольнением персонала любого уровня. Разрабатывает должностные инструкции для всех работников;

- отдел рекламы и PR выполняет ряд функций, связанных с разработкой рекламы, налаживанием партнерских отношений. Также занимается организацией аренды площадей на территориях кинотеатров;

- бухгалтерия отвечает за выполнение бухгалтерских операций любого уровня для всех трех составляющих ООО «Белгородский кинопоказ»;

- учетная группа следит за учетом товарно-материальных ценностей во всех барах и кафе, осуществляет регулярную инвентаризацию;

- IT-отдел следит за исправностью серверов и всего программного обеспечения;

- отдел продаж отвечает за координацию работ по продаже кинобилетов, а также продукции в барах и кафе.

В каждом кинотеатре есть управляющий – человек, подчиняющийся генеральному директору, ответственный за организацию всех процессов в кинотеатре.

Основные функции:

- заказ продукции для баров и ресторанов;

- контроль над своевременной сменой расписания фильмов;

- ответственность за персонал кинотеатра;

- своевременный вызов ремонтных служб при наличии неполадок;

- материальная ответственность за денежные средства;

- выполнение различных поручений от генерального директора, а также от директора баров и ресторанов сети и др.

В каждом кинотеатре работают посменно два управляющих. Им подчиняются все кассиры, контролеры, охранники, бармены и официанты. Проверяющие кинотеатров – осуществляют контроль над работой всего обслуживающего персонала, выполняют регулярные проверки по всей сети. Подчиняются отделу продаж. Взаимодействуют с управляющими путем организации рабочих мест для сотрудников, разработкой товарного ассортимента, проведением промо-акций для посетителей. Особый контроль осуществляется для персонала попкорн-баров (кинобары), так как они приносят большую прибыль. Специально для работников кинобаров проверяющие создают и корректируют стандарты обслуживания, организуют тренинги.

Также, проверяющие занимаются мониторингом цен конкурентов, предоставляют информацию генеральному директору и управляющим кинотеатров. Недостаток данной организационной структуры заключается в высокой загруженности генерального директора, его невозможности вовремя проконтролировать все процессы, происходящие в кинотеатрах. Проверяющие кинотеатра зачастую выполняют маркетинговые задачи – мониторинг конкурентов. Но для профессионального анализа их компетенция недостаточно высока.

Общее представление об уровне хозяйственной деятельности, уровне эффективности использования всех применяемых экономических ресурсов, в конечном счёте, уровне прибыли и рентабельности ООО «Белгородский кинопоказ» можно получить при помощи анализа основных экономических показателей деятельности предприятия. Результаты анализа помогут более рационально использовать имеющиеся ресурсы, а также выявить резервы повышения эффективности деятельности. Основные экономические показатели деятельности ООО «Белгородский кинопоказ» представлены в таблице 2.1.

В 2017 году сумма прибыли составила 27178 тыс. руб., против полученной прибыли в размере 16263 тыс.руб. в 2015 году. Так как выручка в отчётном 2017 году увеличилась на 94845тыс. руб. (176,78%) по сравнению с базисным годом. Наряду с этим следует отметить значительно увеличение себестоимости продукции в 2017 году. Отклонение составило 80095 тыс. руб. В процентном выражении разница составляет 78,87 %.

Таблица 2.1

Экономические показатели развития предприятия

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Откл. 2017г. к 2015г. (+,-)	Темп роста 2017г. к 2015г. (%)
Стоимость валовой продукции, тыс.руб.	157006	204117	239444	82438	152,51
Выручка, тыс. руб.	123530	169485	218375	94845	176,78
Себестоимость продаж, тыс. руб.	101553	144089	181648	80095	178,87
Стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	188386	206368	209727	21341	111,33
Чистая прибыль, тыс.руб.	16263	18793	27178	10915	167,12
Рентабельность продаж %	17,79	14,98	16,82	-0,97	-
Рентабельность деятельности, %	16,01	13,04	14,96	-1,05	-
Фонд заработной платы, тыс. руб.	27678	28 854	34560	6882	124,86
Среднегодовая численность работников, чел.	124	111	107	-17	86,29
Производительность труда, тыс. руб.	1266,2	1838,9	2237,8	971,6	176,73
Фондоотдача тыс. руб.	0,83	0,99	1,14	0,31	136,99
Фондоёмкость, тыс. руб.	1,20	1,01	0,88	-0,32	73,00
Фондовооруженность, руб./чел.	1519,2	1859,2	1960,1	440,9	129,02

По данным таблицы в отчётном году показатель фондоотдачи увеличился на 136,99 % и составил 1,14 тыс. рублей. Данный показатель характеризует эффективность использования основных фондов.

Фондоёмкость показывает, сколько основных фондов приходится на каждый рубль выпущенной продукции. По данным анализа наблюдается уменьшение показателя фондоёмкости в 2017 году на 0,32 тыс. рублей. Повышение фондоотдачи и уменьшение фондоёмкости свидетельствует об улучшении использования основных фондов.

Фондовооруженность применяется для характеристики степени оснащённости труда работающих и оказывает огромное влияние на величины фондоотдачи, фондоемкости и производительности труда. По данным таблицы наблюдается увеличение данного показателя на 129,02%.

Экономическим эффектом повышения уровня использования трудовых ресурсов является рост производительности труда. В отчётном году данный показатель увеличился на 176,73%, в сравнении с базисным годом.

Управление персоналом занимает одну из важнейших ролей в системе управления ООО «Белгородский кинопоказ». Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером деятельности и размерами ресторанных заведений, особенностями оказываемых ими услуг.

Данные, характеризующие эффективность использования трудового потенциала ООО «Белгородский кинопоказ», приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

**Анализ использования трудовых ресурсов
в ООО «Белгородский кинопоказ»**

Показатели	Годы			Откл. 2017г. от 2015г., (+;-)	Отношение 2017 г. к 2015 г., %
	2015	2016	2017		
Среднегодовая численность работников, чел	124	111	107	-17	86,29
Отработано основным и вспомогательным персоналом:					
- тыс. ч/дней	33	28	27	-6	81,37
- тыс. ч/часов	261	225	212	-49	81,25
Отработано дней 1 работником	263	253	248	-15	94,30
Отработано часов 1 работником	2104	2024	1981	-123	94,15
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	8	8	8	0	0
Фонд рабочего времени, тыс. чел-час.	261	225	212	-49	81,4
Производительность труда, тыс. руб.	1266,2	1838,9	2237,8	971,6	176,73

По данным таблицы можно заметить в отчётном 2017 году снижение среднесписочной численности работников по отношению к базисному 2015 году на 17 человека. В процентном выражении отклонение составило более 13,7%. Вследствие данного изменения снизилось число отработанных

рабочими тыс. чел./дней и тыс. чел./часов на 18,63% и 18,75% соответственно.

Также, в 2017 году наблюдается снижение количества дней и часов, отработанных 1 работником, которое составило более 5 % для каждого из показателей. Наряду с данным изменением можно отметить рост выручки на одного работника на 390,47 тыс. руб., что в процентном отношении более чем на 30 % больше по сравнению с базисным периодом. Повышение данного показателя наряду с сокращением производственной нагрузки на одного человека свидетельствует о повышении эффективности использования трудовых ресурсов. Доказательством последнего утверждения свидетельствует рост производительности труда. В отчётном году значение данного показателя увеличилось на 76,73 % и составило 2237,8 тыс. руб.

Вместе с тем, на протяжении трёх лет наблюдается значительное сокращение среднесписочной численности работников. Всего по организации отклонение составило 17 человек. Значительное сокращение коснулось кассиров и билетеров.

Таблица 2.3

Анализ производительности труда в ООО «Белгородский кинопоказ»

Показатели	Годы			Откл. 2017г. от 2015 г
	2015	2015	2017	
Стоимость валовой продукции, тыс. руб.	157006	204117	239444	82438
Отработано тыс. чел.-час.:	261	225	212	-49
в том числе одним работником, чел.-час.	2104	2024	1981	-123
Произведено валовой продукции на 1 работника, тыс.руб.:	1266,2	1838,9	2237,8	971,6
Произведено валовой продукции за 1 чел.-час., всего, руб.:	601,8	908,5	1129,6	527,8

Данные таблицы 2.3 показывают, что благодаря росту производительности труда за анализируемый период увеличилось валовое производство продукции. Так, в сравнении с данными 2015 года объем

производства увеличился на 82438 тыс. руб. в целом по предприятию. Значительно сократилась среднегодовая численность работников предприятия - на 17 человек, однако сокращается и нагрузка на одного работника на 123 чел.-час. В целом объем затрат труда сократился на 49 тыс. чел.-час.

Динамику производительности труда следует рассматривать в общей системе показателей эффективности. Ее рост в коммерческих организациях отражает повышение эффективности деятельности и его конкурентоспособности.

Для более детального анализа производительности труда целесообразно изучить ее в динамике за ряд лет с оценкой произошедших изменений. Для этого необходимо иметь данные о производительности труда за 5-10 лет. На основании этих данных рассчитываются базисные и цепные индексы (табл.2.4).

Таблица 2.4

Динамика производительности труда

Годы	Производительность труда, тыс. руб.	Темп роста, %		Аналитическое выравнивание ряда			
		базисный	цепной	t	ty	t ²	ŷt
2012	996	-	-	1	996	1	786,9
2013	1082,6	108,69	108,69	2	2165,2	4	1042,9
2014	1139,6	114,42	105,27	3	3418,8	9	1298,9
2015	1266,2	127,13	111,11	4	5064,8	16	1554,9
2016	1838,9	184,63	145,23	5	9194,5	25	1810,9
2017	2237,8	224,68	121,69	6	13426,8	36	2066,9
Итого	8561,1	-	-	21	34266,1	91	-

Для выявления основной тенденции воспользуемся методом аналитического выравнивания. Задача состоит в том, чтобы подобрать для конкретного ряда динамики такую логарифмическую кривую, которая бы наиболее точно отображала черты фактической динамики. Решение этой задачи часто связано с методом наименьших квадратов, т.к. наилучшим считается такое приближение выровненных данных к эмпирическим, при которых сумма квадратов их отклонений является минимальной: Техника

аналитического выравнивания по прямой имеет наиболее простое выражение. В данном случае для получения тренда она является приемлемой.

Если в изучаемом периоде прослеживаются постоянные абсолютные приросты или их незначительная колеблемость, то динамический ряд выравнивают по уравнению прямой:

$$y_t = a_0 + a_1 \times t$$

неизменные параметры a_0 ; a_1 , находим решением системы уравнения, где:

a_0 - исходный уровень ряда при $t=0$;

a_1 – среднегодовой абсолютный прирост;

y_t – выровненный уровень динамического ряда;

t - порядковый номер года;

$$\begin{cases} \sum y = a_0 n + a_1 \sum t \\ \sum ty = a_0 \sum t + a_1 \sum t^2 \end{cases}$$

Подставим данные в систему и сделаем математические расчеты.

$$\begin{cases} 8561,1 = 6a_0 + 21a_1 \\ 34266,1 = 21a_0 + 91a_1 \\ a_1 = 256,0 \\ a_0 = 530,9 \end{cases}$$

подставим a_0 и a_1 в уравнение прямой, получим:

$$\tilde{Y}_t = 530,9 + 256,0t$$

Используя метод аналитического выравнивания, было выявлено, что в ООО «Белгородский кинопоказ» производительность труда ежегодно имеет тенденцию к увеличению на 256,0 тыс. руб.

Более наглядно тенденцию изменения производительности труда за анализируемый период представим графически (рис. 2.2).

В современных условиях уровень производительности труда в основном зависит от применяемой на предприятии системы оплаты труда. Оплата труда – это система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд.

Систему оплаты труда выбирают как для всего коллектива, так и для каждого работника в отдельности. В основном применяются две разновидности систем оплаты труда: повременная и сдельная.

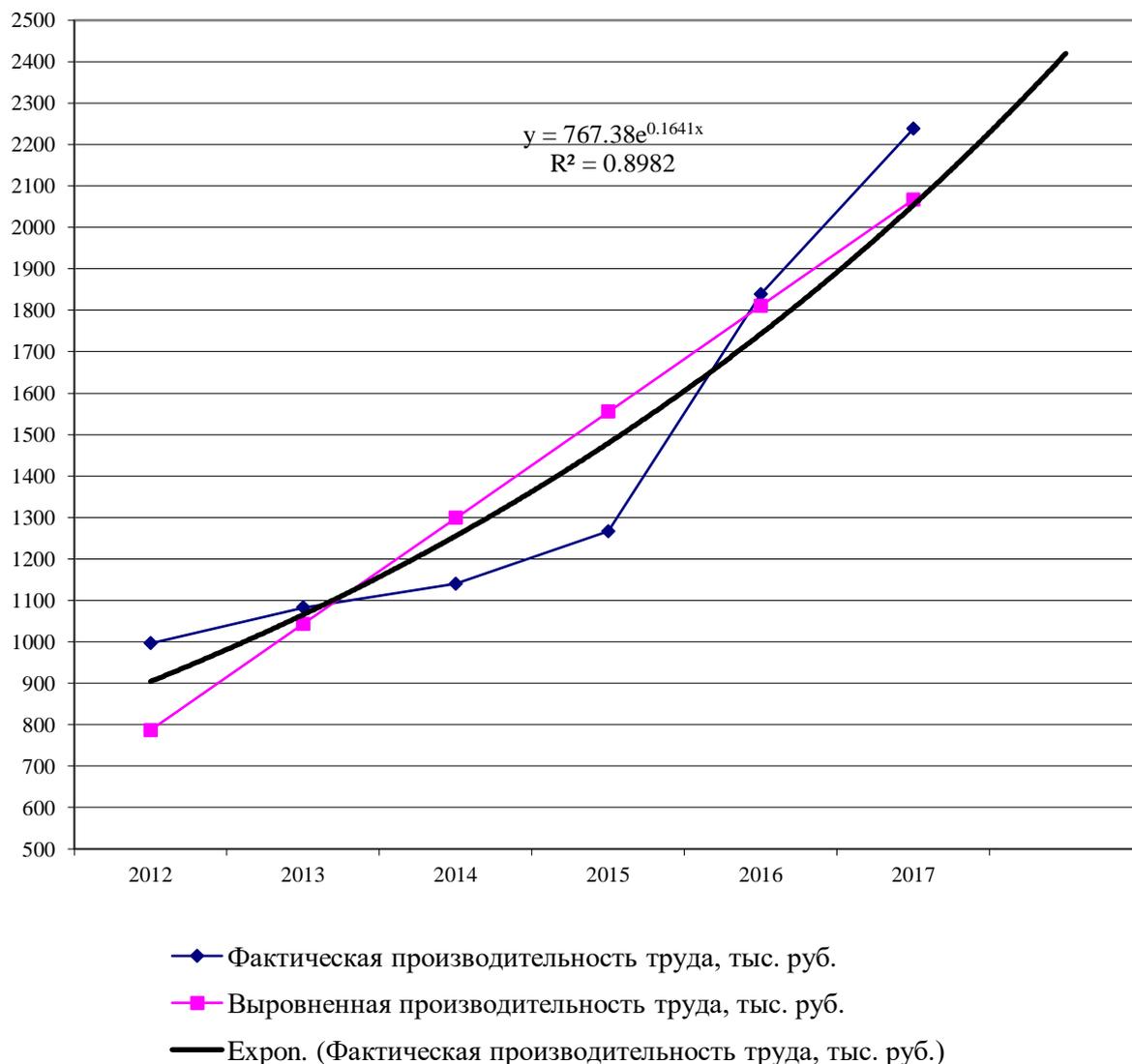


Рисунок 2.2 - Динамика производительности труда, тыс. руб.

Уменьшение доли оплаты труда экономически неэффективно, поскольку это негативно сказывается на производительности труда, развитии экономики в целом, а также ведет к дальнейшему падению ценности труда для человека.

Прежде, чем рассмотреть зависимость производительности от фонда оплаты труда рассмотрим на примере нижеследующей таблицы темпы роста данных показателей в динамике за 5 лет.

Метод приведения ряда к одному основанию
по темпу роста производительности и оплаты труда

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.
Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс.руб.	190,8	212,1	233,2	260	323
Цепной темп роста, %	-	111,2	109,9	111,5	124,2
Абсолютный прирост (+,-), тыс.руб.	-	21,3	21,1	26,8	63,0
Относительный прирост, %	-	11,2	9,9	11,5	24,2
Производительность труда, тыс.руб.	1082,6	1139,6	1266,2	1838,9	2237,8
Цепной темп роста, %	-	105,3	111,1	145,2	121,7
Абсолютный прирост (+,-), тыс.руб.	-	57,0	126,6	572,7	398,9
Относительный прирост, %	-	5,3	11,1	45,2	21,7
Коэффициент опережения T_p производительности над T_p оплаты труда	-	0,95	1,01	1,30	0,98

Таким образом, можно сказать, что в ООО «Белгородский кинопоказ» в 2014,2016 гг. наблюдается отставание темпа роста производительности от темпа роста оплаты труда. Для наглядности представим данные показатели графически (рисунок 2.3).

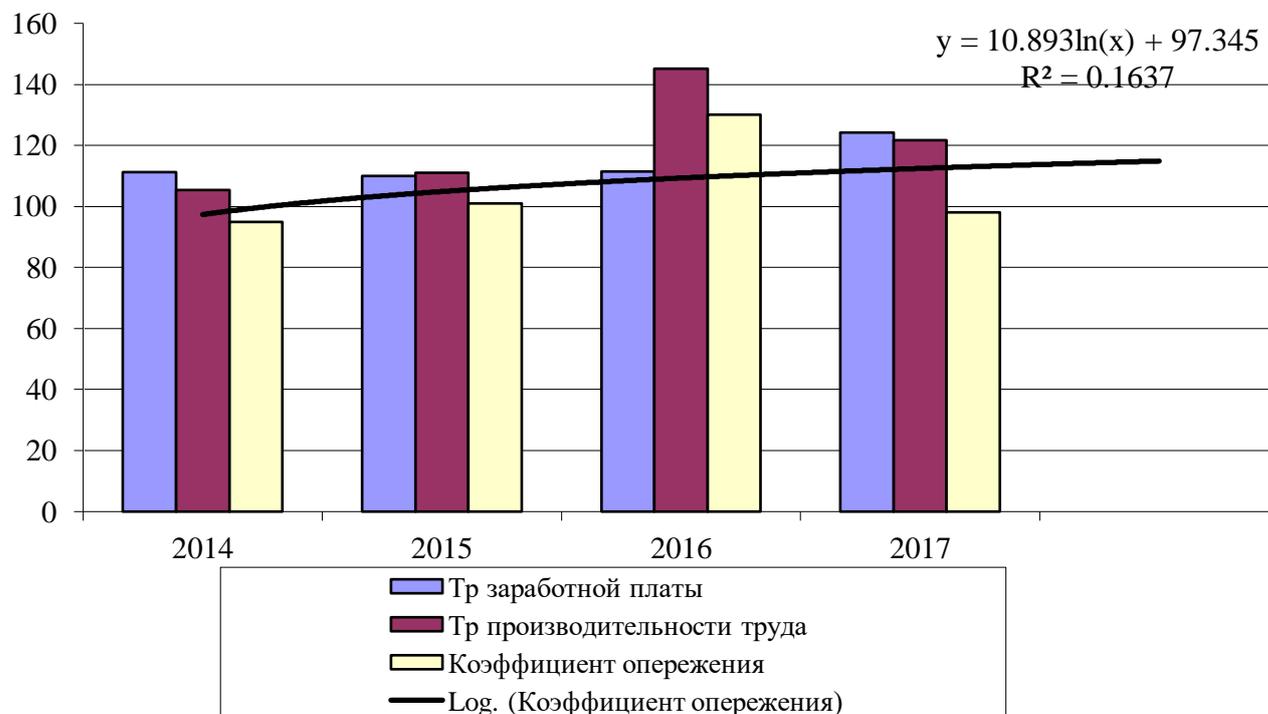


Рисунок 2.3 - Соотношение темпов роста производительности и оплаты труда, %

Исследуем динамику зависимости производительности от фонда оплаты труда на примере ООО «Белгородский кинопоказ». При этом одной из составляющих данного анализа является регрессионный анализ, связанный с построением модели – уравнения регрессии, другая составляющая - корреляционный анализ с оценкой тесноты связей признаков. В таблице 2.6 представлены данные для анализа парной корреляции зависимости производительности труда от фонда оплаты труда 1 работника.

Таблица 2.6

Выявление зависимости производительности труда
от оплаты труда

Годы	Фонд оплаты труда 1 работника тыс. руб. (y)	Производительность труда 1 работника тыс. руб. (x)	Расчетные величины			
			x^2	y^2	xy	$\bar{y}t$
2013	190,8	1082,6	1172022,76	36404,64	206560,08	257,43
2014	212,1	1139,6	1298688,16	44986,41	241709,16	257,42
2015	233,2	1266,2	1603262,44	54382,24	295277,84	257,41
2016	260	1838,9	3381553,21	67600	478114	257,4
2017	323	2237,8	5007748,84	104329	722809,4	257,39
Сумма	1219,1	7565,1	12463275,4	307702,3	1944470,5	1287,05
В среднем	243,82	1513,02	2492655,082	61540,458	388894,096	257,41

Используем уравнение прямой при определении количественного выражения зависимости между признаками.

$$\tilde{y}_x = a_0 + a_1 x$$

неизменные параметры a_0 ; a_1 , находим решением системы уравнения, где:

a_0 - исходный уровень ряда;

a_1 – среднегодовой абсолютный прирост;

\bar{y}_x – выровненный уровень динамического ряда;

Чтобы вычислить параметры корреляционного уравнения следует решить систему двух нормальных уравнений:

$$\sum y = a_0 n + a_1 \sum x$$

$$\sum xy = a_0 \sum x + a_1 \sum x^2$$

Подставим данные в систему и сделаем математические расчеты.

$$\begin{cases} 1219,1 = 5a_0 + 7565,1a_1 \\ 1944470,5 = 7565,1a_0 + 307702,3a_1 \end{cases}$$

$$a_1 = -0,01$$

$$a_0 = 257,44$$

Подставим a_0 и a_1 в уравнение прямой, получим:

$$\tilde{Y}_t = 257,44 + 0,01x$$

Тесноту связи между изучаемыми факторами определим с помощью парного коэффициента корреляции.

$$r_{xy} = \frac{\overline{xy} - \bar{x}\bar{y}}{\sqrt{(\overline{x^2} - \bar{x}^2)(\overline{y^2} - \bar{y}^2)}}$$

$$r = 0,969$$

Его величина равна 0,969. Полученное значение парного коэффициента корреляции свидетельствует о тесной связи между фондом оплаты труда 1 работника и производительностью труда 1 работника. Коэффициент детерминации ($d = r^2 = 0,939$) показывает, что изменение фонда оплаты труда на 1 работника на 93,90% зависит от производительности труда 1 работника, а остальные 6,1% приходятся на неучтенные в данном анализе факторы.

Трудовой коллектив является системой, которая включает взаимосвязанные друг с другом элементы. Данная система характеризуется внутренней структурой, т.к. возможны различия между работникам по выполняемым функциям, профессиональной принадлежности и значительному числу иных характеристик - социально-психологических, экономических, демографических.

Проведем анализ структуры персонала ООО «Белгородский

кинопоказ» за 2015-2017 гг.

На основании данных, представленных в таблице 2.7 можно заключить, что численность административно-управленческого персонала за указанный период увеличилась на 1 чел. или 9,1 %, численность производственного персонала в 2017 г. сократилась на 10 чел. или 32,26% по сравнению с 2015 г., а численность обслуживающего персонала - на 8 чел. или 9,76%. Численность персонала в целом в 2017 г. по сравнению с 2015 г. сократилась на 17 чел. или 13,7 % и составила 107 чел.

Таблица 2.7

Анализ динамики в разрезе структуры персонала

ООО «Белгородский кинопоказ», чел.

Категории персонала	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение уровня 2017 г. от 2015 г.	
				абсолют., (+;-)	относит., %
Административно-управленческий персонал	11	11	12	1	109,1
Производственный персонал	31	24	21	-10	67,74
Обслуживающий персонал	82	76	74	-8	90,24
Всего	124	111	107	-17	86,29

На протяжении анализируемого периода удельный вес административно-управленческого персонала составляла около 11 %, на долю производственного персонала приходилось около 20%, а наибольший удельный вес в структуре занимал обслуживающий персонал, на долю которого приходилось порядка 68-69%.

Немаловажную роль в развитии и управлении персоналом играет возраст сотрудников. На каждом возрастном этапе наблюдаются разные потребности, удовлетворение которых ведет к повышению эффективности труда.

Далее проведем анализ возрастной структуры в ООО «Белгородский кинопоказ» в 2017 г.

Анализ возрастной структуры персонала (таблица 2.8) показал, что среди административно-управленческого персонала наибольший удельный

вес занимают сотрудники в возрасте от 30 до 40 лет (50%) и в возрасте от 20 до 30 лет (33,3%). В ООО «Белгородский кинопоказ» весь административно-управленческий персонал, занимающий руководящие должности находится в относительно молодом возрасте: от 20 до 50 лет.

Среди производственного персонала 41,6%% работников находятся в возрасте от 30 до 40 лет, 29,2% – от 40 до 50 лет, и 25% – от 20 до 30 лет.

Среди обслуживающего персонала наибольшее количество работников – 53,9% – приходится на категории «от 20 до 30 лет», 22,4% – «от 30 до 40 лет», 11,8 % – «от 40 до 50 лет».

Работников в возрасте более 60 лет в организации не работает.

Таблица 2.8

Распределение персонала по возрасту в ООО «Белгородский кинопоказ» в 2017 г.

Группы работников по возрасту, лет	Административно-управленческий персонал		Производственный персонал		Обслуживающий персонал	
	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел	% по группе	Кол-во, чел	% по группе
До 20	0	0,0	0	0,0	5	6,6
20 – 30	4	33,3	5	25	40	53,9
30 – 40	6	50,0	9	41,6	16	22,4
40 – 50	2	16,6	6	29,2	9	11,8
50 – 60	0	0,0	1	4,2	4	5,3
Свыше 60	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Итого	12	100,0	21	100,0	74	100,0

Таким образом, в ООО «Белгородский кинопоказ» трудятся работники разных возрастов. Среди административно-управленческого и производственного персонала большинство работников находятся в возрасте от 30 до 40 лет. Этот возраст является самым трудоспособным. Среди же обслуживающего персонала наибольшее количество работников находится в возрасте от 20 до 30 лет. В целом коллектив ООО «Белгородский кинопоказ» можно признать относительно молодым.

Для эффективного управления текучестью персонала на предприятии более важно, какой стаж имеют работники на фирме, так как это позволит судить о сплочённости коллектива, а также о том, насколько работники разбираются в тонкостях функционирования данного конкретного предприятия. Результаты анализа распределения работников по стажу на предприятии представлены в табл. 2.9.

Таблица 2.9

Распределение персонала по трудовому стажу
в ООО «Белгородский кинопоказ» в 2017 г.

Группы работников по стажу, лет	Административно-управленческий персонал		Производственный персонал		Обслуживающий персонал	
	Кол-во, чел	% по группе	Кол-во, чел	% по группе	Кол-во, чел	% по группе
До 5	1	8,3	2	8,3	13	17,1
От 5 до 10	3	25	3	16,7	25	34,2
От 10 до 15	7	58,3	8	37,5	14	19,7
От 15 до 20	1	8,3	7	33,3	11	14,5
Свыше 20	0	0	1	4,2	9	11,8
Свыше 30	0	0	0	0	2	2,6
Итого	12	100,0	21	100,0	74	100,0

По данным таблицы 2.9 можно увидеть, что наибольший удельный вес в структуре административно-управленческого персонала занимают сотрудники со стажем работы от 10 до 15 лет, на их долю приходится 58,3 % сотрудников данной категории.

Среди производственного персонала наибольший удельный вес приходится на сотрудников со стажем работы от 10 до 15 лет и от 15 до 20 лет, их удельный вес соответственно составляет в структуре 37,5 и 33,3%.

Самой многочисленной группой среди обслуживающего персонала является группа работников со стажем от 10 до 15 лет, она составляет 30%. Значительную часть занимают сотрудники со стажем от 5 до 10 лет – 25%. 20% занимают работники со стажем от 5 до 10 лет, на долю которой приходится 34, 2% сотрудников группы.

Таким образом, подавляющее большинство административно-управленческого и производственного персонала имеют трудовой стаж от 10 до 15 лет, а обслуживающего персонала от 5 до 10 лет.

Рассмотрим анализ распределения персонала по уровню образованию (таблица 2.10).

Таблица 2.10

Распределение персонала по образованию в ООО «Белгородский кинопоказ»

Группы работников по образованию	Административно-управленческий персонал		Производственный персонал		Обслуживающий персонал	
	Кол-во, чел	% по группе	Кол-во, чел	% по группе	Кол-во, чел	% по группе
среднее	0	0	0	0	4	5,3
среднее специальное	0	0	3	12,5	3	3,9
незаконченное высшее	1	8,3	2	8,3	16	22,4
высшее	11	91,7	16	79,2	51	68,4
Итого	12	100	21	100	74	100

Данные таблицы 2.10 показывают, что практически весь административно-управленческий персонал ООО «Белгородский кинопоказ» имеет высшее образование, только 1 сотрудник имеет незаконченное высшее образование. Среди производственного персонала большинство работников (79,2%) имеют высшее образование. Остальные сотрудники, относящиеся к производственному персоналу имеют среднее специальное (12,5%) и незаконченное высшее (8,3%) образование. Наиболее многочисленной группой среди обслуживающего персонала является так же группа работников с высшим образованием, составляющая 68,4%. 22,4% занимают сотрудники с незаконченным высшим образованием.

В целом большинство работников ООО «Белгородский кинопоказ» имеют высшее образование.

Таким образом, в ООО «Белгородский кинопоказ» трудовой потенциал работников можно оценить как высокий, что и является, на наш взгляд, главным следствием повышения эффективности его использования.

2.3 Анализ текучести персонала и системы ее регулирования в ООО «Белгородский кинопоказ»

Текучесть представляет собой одну из наиболее значимых проблем всех организаций. При высоком уровне текучести производительность труда снижается, что ведет к снижению результатов деятельности организации. При этом высокий уровень текучести порывает существующую организационную культуру, негативно влияет на организационный климат.

Исследование движения персонала в анализируемой организации представляется необходимым начать с количественной оценки. Табл. 2.11 отражает динамику ключевых процессов в сфере персонала в анализируемой организации на протяжении 2015 - 2017 гг.

Таблица 2.11

Показатели основных кадровых процессов в ООО «Белгородский кинопоказ»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Откл. 2017 г. от 2015 г. (+,-)
Численность персонала на начало года, чел.	127	121	101	-26
Принято всего, чел.	10	11	15	4
Выбыло всего, чел.	16	21	17	1
в т.ч.:				
- по сокращению штатов:	0	2	1	1
- по собственному желанию:	12	14	15	3
- за нарушение трудовой дисциплины	2	1	1	-1
Численность на конец года, чел.	121	101	113	-8
Среднесписочное число работников, чел.	124	111	107	-17
Коэффициент оборота по приему, %	13,6	15,9	16,1	2,5 п.п.
Коэффициент оборота по выбытию, %	15,5	18,7	19,6	4,1 п.п.
Коэффициент постоянства кадров, %	69,9	62,6	62,5	-7,4 п.п.
Коэффициент текучести кадров, %	13,6	14,0	15,2	1,6 п.п.

На основе анализа представленных в таблице данных следует отметить рост среднесписочной численности сотрудников в организации. Так, в 2015 г. количество сотрудников составляло сто двадцать четыре человека, в 2017 году одно составило сто семь человек. Количество принятых в 2017 году сотрудников составило пятнадцать человек, число уволенных - семнадцать человек, в т.ч. по собственному желанию - пятнадцать человек. Рис. 2.4. демонстрирует, как соотносится количество сотрудников, которые выбыли и были приняты в организацию.

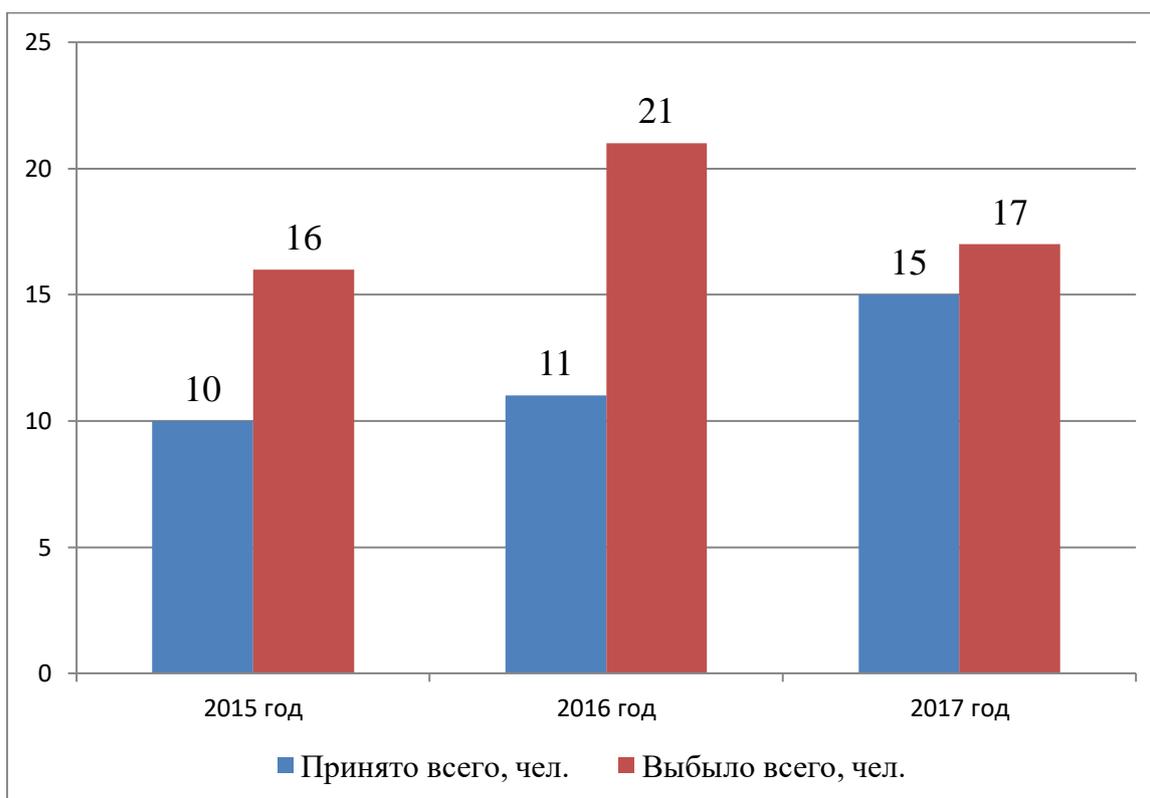


Рис. 2.4. Соотношение процессов приема и увольнения работников

На протяжении рассматриваемого периода значения коэффициентов оборота по приему и выбытию возросли, вследствие этого коэффициент постоянства кадров снизился.

Наблюдаются высокие фактические значения коэффициента текучести и его рост в рамках анализируемого периода. В 2017 году коэффициент текучести составил 15,2 процента.

Для эффективной минимизации текучести следует определять, кто и в

силу каких причин покидает организацию, чем именно не удовлетворены сотрудники. Для этого осуществлено анкетирование сотрудников анализируемой организации.

Для того, чтобы эффективно управлять текучестью, необходимо оптимизировать систему стимулирования трудовой деятельности и мотивации сотрудников. В качестве основного стимула для эффективной трудовой деятельности выступает оплата труда. В этой связи необходимо постоянно осуществлять развитие существующей системы стимулирования. Необходимо производить поиск новых подходов, позволяющих добиться, чтобы сотрудники в первую очередь ориентировались не на оплату труда, а на возможность творческой самореализации в трудовой деятельности.

Удовлетворенность работников последствиями результатов их труда относительно ожидания характеризуется коэффициентом справедливости $K_{спр}$, который рассчитывается по формуле:

$$K_{спр} = 1 - (A + 0,5B) / C$$

где A - количество человек, постоянно ощущающих на себе несправедливое отношение к себе;

B - количество человек, иногда ощущающих несправедливое отношение к себе;

C - общее число опрошенных.

$$K_{спр} = 1 - (9 + 0,5 \times 13) / 40 = 0,61$$

Рассчитанное таким образом значение коэффициента справедливости равно $K_{спр} = 0,61$. Следовательно, в среднем 39% работников постоянно ощущают несправедливое отношение к себе и существует резерв улучшения мотивационного климата при нейтрализации или устранении действия факторов, вызывающих у работников ощущение несправедливого отношения к себе.

По результатам опроса выявлено, какую величину материального поощрения опрошенные рассматривают как существенную. 32,5 процентов респондентов указали, что это пятьдесят процентов оклада (тринадцать

опрошенных), 67,5 процентов отметили, что данная сумма должна быть больше, чем пятьдесят процентов оклада (двадцать семь опрошенных).

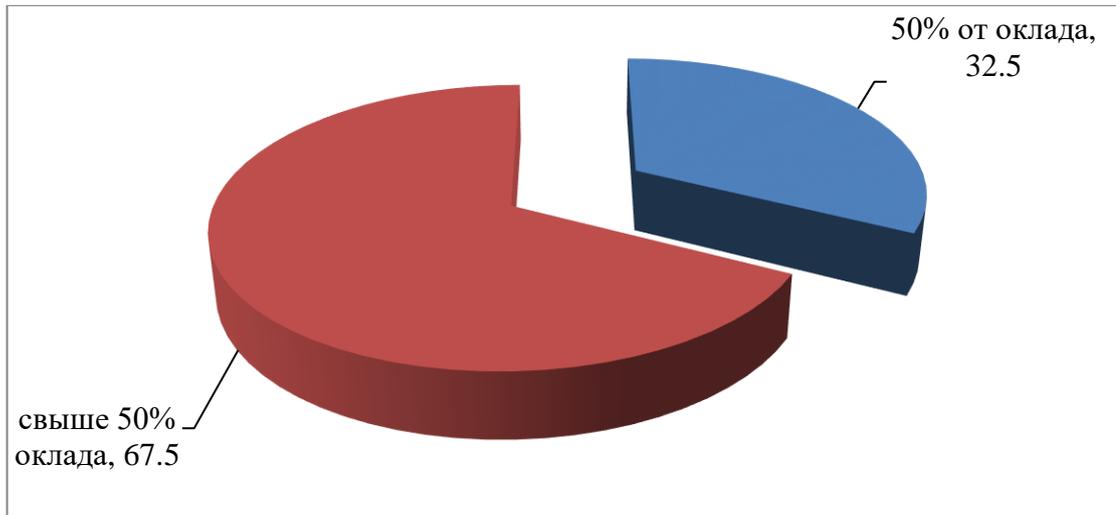


Рис. 2.5 Какой размер материального поощрения Вы считаете существенным?

По вопросу о периодичности выплат материального поощрения 65 процентов (двадцать шесть респондентов) указали, что оптимальной будет ежемесячная выплата поощрения, 22,5 процента указали на выплату каждый квартал (девять респондентов), выплату по итогам года указали пять процентов опрошенных (два респондента). 7,5 процентов предложили собственный вариант - к отпуску, раз в неделю - три респондента.

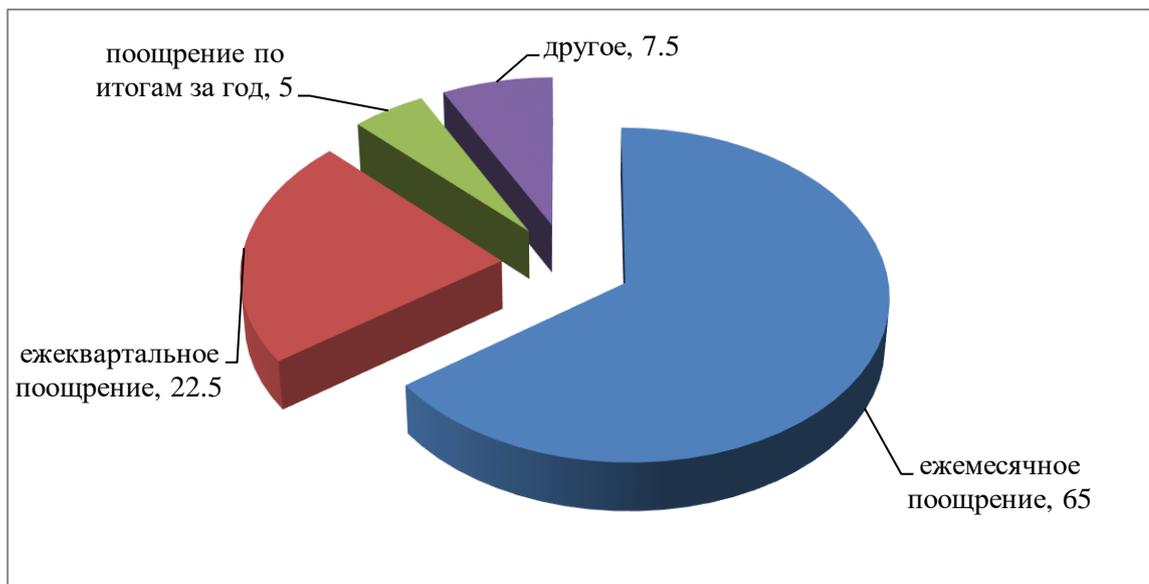


Рис. 2.6 Какая периодичность выплаты материального поощрения Вам подходит больше всего?

По вопросу о том, достаточна ли оплата труда для удовлетворения потребностей, распределение ответов было следующим. Двадцать процентов

дали положительный ответ - восемь респондентов. 21,9 процентов - девять респондентов - дали отрицательный ответ. 57 процентов, или двадцать три респондента, указали ответ «не полностью».

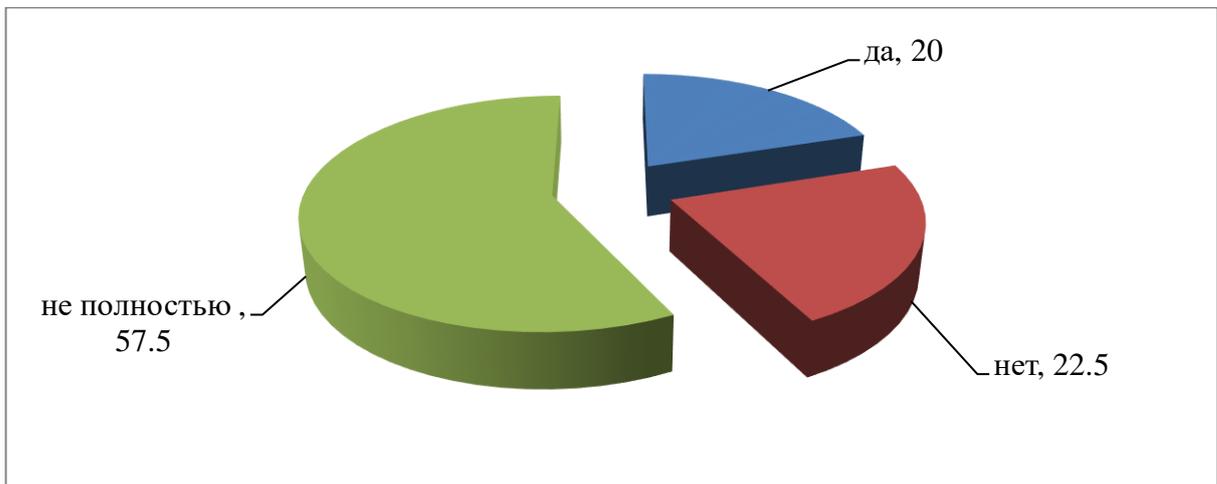


Рис. 2.7 Позволяет ли заработная плата удовлетворить Ваши потребности

На вопрос о системе оплаты труда тридцать процентов респондентов указали, что оптимальной является действующая система оплаты труда - двенадцать опрошенных, тогда как остальные двадцать восемь опрошенных, составляющие семьдесят процентов от их общего числа, отметили, что больший объем дохода будет обеспечен новой корпоративной системой оплаты труда.

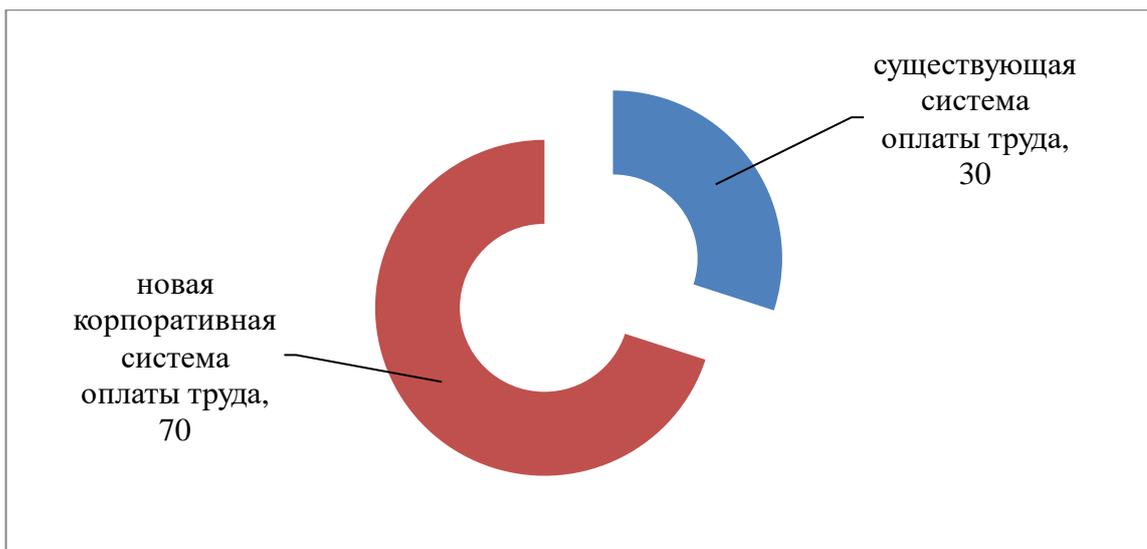


Рис. 2.8 Устраивает Вас действующая система оплаты труда?

Тридцать пять процентов респондентов указали на рост зарплаты -

четырнадцать респондентов. 27,5 процентов указали что зарплата снижается - одиннадцать респондентов. 37,5 процентов опрошенных - пятнадцать человек - указали, что зарплата является стабильной.

Производственный и обслуживающий персонал анализируемой организации оценивал в соответствии с десятибалльной шкалой значимость потребностей. Результаты представлены в табл. 2.11.

Таблица 2.11

Ранжирование важности потребностей

Потребность	Возраст					Среднее по предприятию
	21-30 лет	31-35 лет	36-45 лет	46-50 лет	старше 50 лет	
Зарплата	7,6	6,6	6,5	6,6	8,6	7,2
Условия труда	7,4	7,3	7,9	7,6	7,6	7,6
Психологический климат в коллективе	6,8	6,6	7,4	7,5	7,4	7,1
Интересная работа, возможность творчества	6,9	6,2	6,7	6,9	6,2	6,6
Стабильность коллектива	7,6	7,5	7,5	7,3	9,4	7,9
Хорошие взаимоотношения с руководителем	8,4	7,9	7,9	7,1	6,4	7,5
Социальные льготы	8,9	8,1	8,7	8,6	10	8,9
Возможность саморазвития	5,1	6,4	6,3	7,3	7,4	6,5
Самостоятельность, ответственность	6,1	6,5	7,2	8,0	8,2	7,2
Возможность продвижения по службе	4,9	4,7	5,7	5,9	5,2	5,3

По результатам проведенного анализа выявлено, что респонденты в основном рассматривают трудовую деятельность как средство, позволяющее удовлетворять их потребности.

В то же время они считают значимыми благоприятные условия осуществления трудовой деятельности, и благоприятный организационный климат.

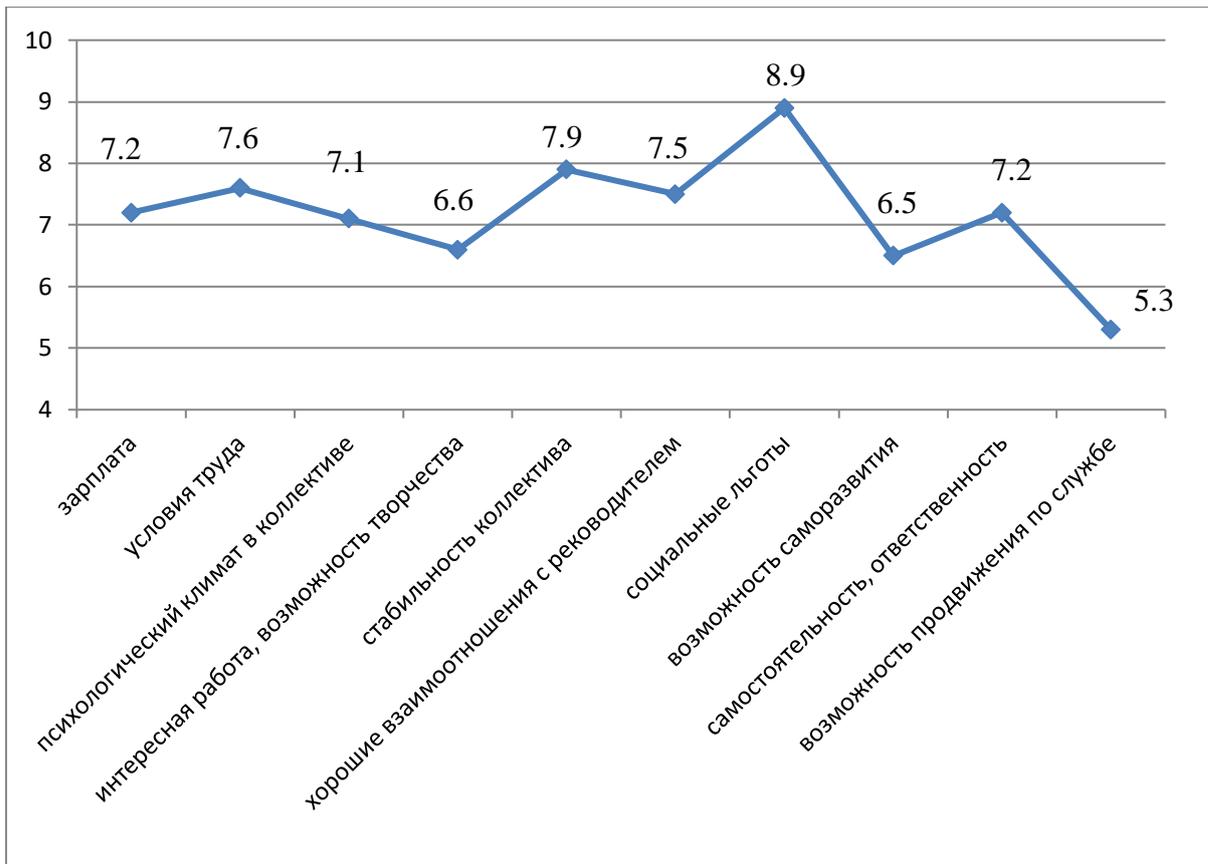


Рис. 2.9. Оценка важности потребностей

Потребности в виде возможности осуществлять творческую деятельность, интересной работы, получили минимальную оценку.

При этом социальные льготы являются наиболее значимыми для работников в возрасте более пятидесяти лет. Для сотрудников молодого возраста данные льготы также являются значимыми. По мере увеличения возраста наблюдается рост потребности в саморазвитии, служебном продвижении.

Значимость благоприятных отношений с вышестоящими по должности является более выраженной для возрастной категории сотрудников возрастом от двадцати одного года до тридцати лет.

При этом стабильность состав коллектива имеет особую значимость для сотрудников, возраст которых превышает пятьдесят лет.

С учетом изложенного, в соответствии с данными таблицы возможен расчет распределения потребностей: физиологические - двадцать три

процента, в безопасности - двадцать один процент, в причастности - двадцать процентов, в признании - девятнадцать процентов, в саморазвитии - семнадцать процентов.

Характеристиками мотивации являются направленность деятельности (цели, на которые направлена данная деятельность) и ее интенсивность.

С точки зрения организации мотивационная модель должна позволять:

количественно оценить мотивацию сотрудников;

описать мотивационные факторы, оказывающие влияние на поведение сотрудников;

выявлять/формировать механизм воздействия мотивационных факторов на деятельность сотрудников.

Таким образом, приоритетным становится необходимость определить формирование мотивации сотрудника и модель, посредством которой возможно ее описание.

Произведем расчет абсолютной величины мотивации с учетом поправочных множителей по методике И. Д. Котлярова [24, 25].

Сам вектор мотивации рассчитывается по результатам таблицы 6, где:

- $m_1 = 0,23$ (физиологические потребности (зарплата, условия труда));

- $m_2 = 0,21$ потребности в безопасности (социальные льготы, стабильность трудового коллектива);

- $m_3 = 0,20$ потребность в причастности (психологический климат в трудовом коллективе, хорошие взаимоотношения с руководителем);

- $m_4 = 0,19$ потребности в признании и уважении (возможность продвижения по службе, самостоятельность, ответственность);

- $m_5 = 0,17$ потребности в раскрытии своего потенциала (интересная работа, возможность творчества, саморазвития).

Следовательно, его величина без поправочных коэффициентов равна:

$$M = \sqrt{0,23^2 + 0,21^2 + 0,20^2 + 0,19^2 + 0,17^2} = 0,4494 \times 100\% = 44,94\%$$

Данный подход учитывает только абсолютную величину мотивационных факторов (их интенсивность), но не относительную важность для работников.

Для отражения важности соответствующей группы потребностей (мотивационных факторов) для работников нужны поправочные коэффициенты. Воспользуемся коэффициентами, указанными в монографии Богдановой Е.О. [13], где

$$a_1=0,178; a_2=0,148; a_3=0,159; a_4=0,148; a_5=0,141.$$

Соответственно совокупная величина мотивации равна:

$$M = \sqrt{0,178 \times 0,23^2 + 0,148 \times 0,21^2 + 0,159 \times 0,20^2 + 0,148 \times 0,19^2 + 0,141 \times 0,17^2} = 0,178103 \times 100\% = 17,81\%$$

Соответственно, совокупное значение мотивации исходя из относительной важности в анализируемой организации равно 17,8 процентов. Организации необходимо обеспечивать наиболее высокий уровень мотивации сотрудников.

Сотрудники организации также оценивали в соответствии с десятибалльной шкалой факторы, оказывающие влияние на качественные характеристики оказываемых услуг. Табл. 7 отражает полученные по итогам опроса результаты.

Анализ факторов, влияющих на качество оказываемых услуг показывает, что мнения респондентов условно можно разделить на три группы:

1 группа: наиболее важными (от 8 до 10 баллов) являются такие факторы как стаж и опыт работы (9,5 баллов), повышение квалификации (9,3 баллов), прохождение адаптации (9,1 баллов), знание законов, положений и инструкций (9,1 баллов), а также отношение к труду (8,8 баллов), скорость реакции (8,9 баллов), психологический климат в коллективе (8,9 баллов).

2 группа (от 6 до 8 баллов), сюда относятся такие факторы как вредные привычки (6,8 баллов), нарушение трудовой дисциплины (7,3 баллов), самоотверженность (6,9 баллов), мотивация труда (7,5 баллов).

3 группа (менее 6 баллов): раздвоенная деятельность (5,4 баллов) – наименее значимый фактор. Для работников в возрасте старше 50 лет этот фактор стоит на последнем месте.

Таблица 2.12

Ранжирование факторов влияющих
на качество оказываемых услуг

Факторы влияния	Возраст					Средний балл
	21-30 лет	31-35 лет	36-45 лет	46-50 лет	старше 50 лет	
Заинтересованность в труде	9,4	10	8,9	8,5	7,5	8,8
Способность принятия решения	9,6	10	8,7	8	5,5	8,4
Скорость реакции	8,2	10	9,3	10	7	8,9
Вредные привычки	6,9	5	5,5	10	4	6,3
Беспечность	8,8	5,5	6,3	7,2	6	6,8
Нарушение трудовой дисциплины	8,0	5	6,7	10	6,8	7,3
Раздвоенная деятельность	5,6	5,5	4,6	8,3	3	5,4
Утомляемость, психологическая	9,6	10	7,8	10	6,8	8,8
Самоотверженность	8,0	7,5	5,1	9,5	4,3	6,9
Режим труда и отдыха	9,9	10	8,3	9,7	8,5	9,3
Мотивация труда	7,9	7,5	7,4	9,6	5,3	7,5
Психологический климат в коллективе	9,6	10	7,4	9,8	8	8,9
Стаж и опыт работы	9,2	10	9,0	9,9	9,3	9,5
Повышение квалификации	9,6	10	8,8	8,7	9,5	9,3
Прохождение адаптации	9,2	10	7,3	9,2	9,5	9,1
Знание законов, положений и инструкций	9,4	10	8,4	8,9	8,8	9,1

Необходимо обратить внимание, что для сотрудников анализируемой

организации, возраст которых находится в диапазоне от двадцати одного года до тридцати лет, наибольшую значимость имеет фактор в виде режима труда и отдыха. К значимым факторам влияющим на качество услуг, относятся факторы в виде психологической устойчивости, утомляемости, способности принимать решения, повышения квалификации.

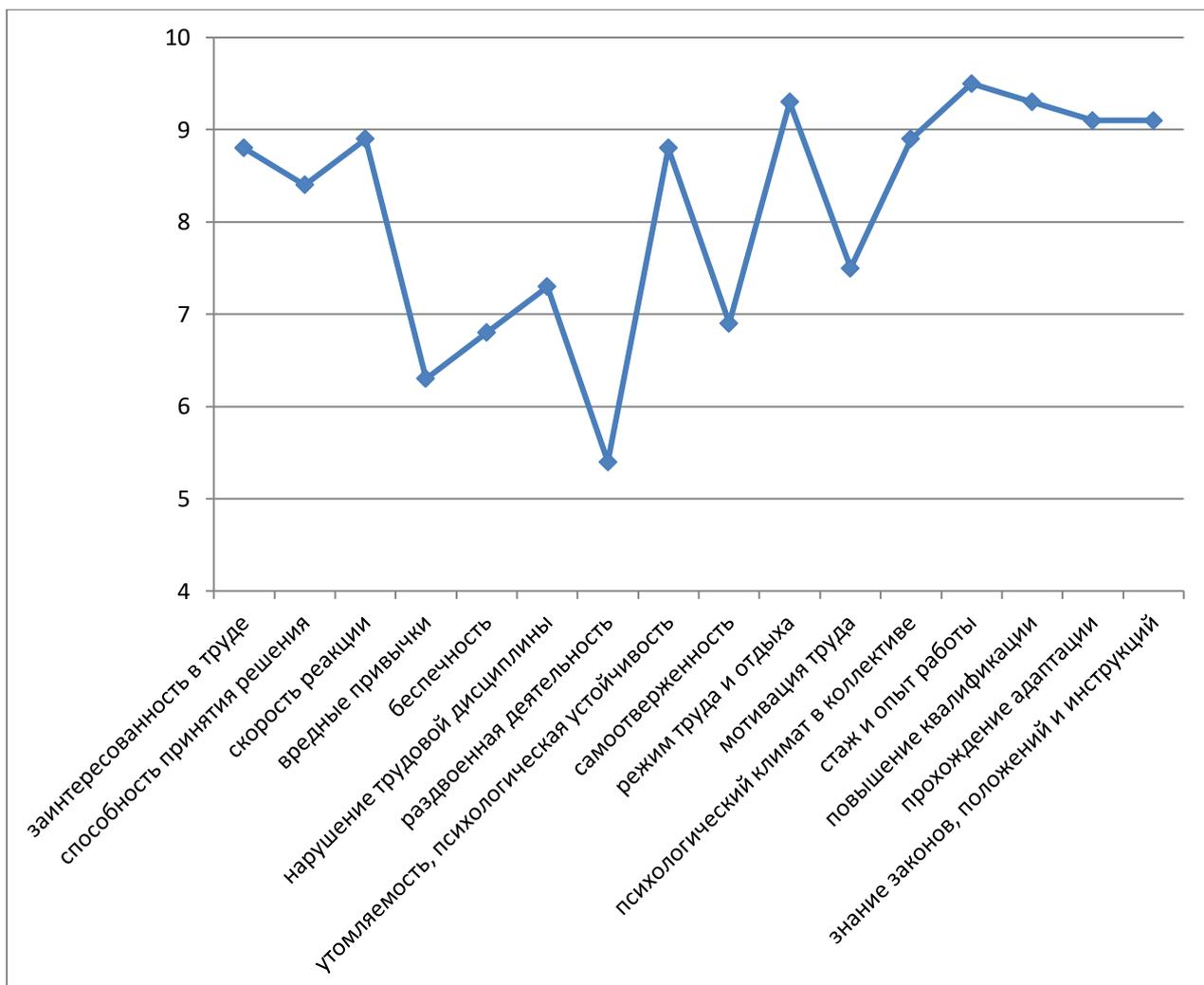


Рис. 2.10 Факторы, влияющие на качество оказываемых услуг

Работниками возрастной категории от тридцати одного года до тридцати пяти лет отмечается значимость факторов в виде знания инструкций, положений, законов, прохождения адаптации, повышения квалификации, опыта и стажа работы, климата в коллективе, режимов труда и отдыха, психологической устойчивости, утомляемости, скорости реакции, способности принимать решения.

Работниками, возраст которых находится в диапазоне от тридцати

шести до сорока пяти лет, в качестве наиболее значимого фактора применительно к качеству оказываемых услуг, отмечена скорость реакции, в качестве наименее значимого фактора указана раздвоенная деятельность.

Работниками от сорока шести до пятидесяти лет указаны факторы в виде психологической устойчивости, утомляемости, вредных привычек, скорости реакции. Наименьшее значение имеет фактор беспечности.

Работниками возрастом более пятидесяти лет ключевыми факторами названы факторы в виде повышения квалификации, опыта и стажа работы. Фактор раздвоенной деятельности оценен как наименее значимый.

На данном этапе исследования необходимо с помощью статистических методов проверить гипотезу связи между возрастом сотрудников и уровнем потребностей с помощью коэффициентов корреляции и уравнения регрессии.

По форме корреляционная связь может быть линейной или нелинейной. Для выявления и интерпретации корреляционной связи в данном случае наиболее удобной является линейная форма. Для линейной корреляционной связи можно выделить два основных направления: положительное («прямая связь») и отрицательное («обратная связь»).

Наиболее распространённым вариантом корреляционной зависимости является парная корреляция, т.е. зависимость между двумя признаками (результативным и факторным или между двумя факторными). Математически эту зависимость можно выразить как зависимость результативного показателя Y от факторного показателя X .

Сила связи напрямую указывает, насколько ярко проявляется совместная изменчивость изучаемых переменных. Важнейшей задачей является определение формы связи с последующим расчетом параметров уравнения, или, иначе, нахождение уравнения связи (уравнения регрессии). Для исследуемой нами корреляционной зависимости наиболее удобной является линейная функция.

Итак, исследуем зависимость между результативным показателем X

(Возраст) и Y (Доля потребности в среднем). Составим таблицу наблюдений.

Таблица 2.13

Таблица наблюдений

X (Возраст)	25,5	33,0	40,5	48,0	55,5
Y (Частота)	8,47	8,08	7,48	7,98	7,84

Расчет параметров коэффициента корреляции состоит из пяти групп показателей, их расчет приведен ниже.

1 группа: Среднеарифметическое значение X и Y

$$\bar{X} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^5 x_i = \frac{25,5 + 33 + 40,5 + 48 + 55,5}{5} = \frac{202,5}{5} = 40,5$$

$$\bar{Y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^5 y_i = \frac{8,47 + 8,08 + 7,48 + 7,98 + 7,84}{5} = \frac{39,85}{5} = 7,97$$

2 группа: Квадрат среднеарифметических значений X и Y

$$\overline{X^2} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^5 x_i^2 = \frac{8763,75}{5} = 1752,75$$

$$\overline{Y^2} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^5 y_i^2 = \frac{318,214}{5} = 63,62$$

3 группа: Среднеарифметическое произведение параметра X и Y

$$\overline{X \cdot Y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^5 x_i \cdot y_i = \frac{1603,73}{5} = 320,75$$

4 группа: Среднеквадратическое отклонение X и Y

$$\sigma_X = \sqrt{\overline{X^2} - (\bar{X})^2} = \sqrt{1752,75 - 40,5^2} = \sqrt{112,5} = 10,61$$

$$\sigma_Y = \sqrt{\overline{Y^2} - (\bar{Y})^2} = \sqrt{63,62 - 7,97^2} = \sqrt{0,10} = 0,32$$

5 группа: Коэффициент корреляции

$$r_{\mathbf{B}} = \frac{\overline{X \cdot Y} - \bar{X} \cdot \bar{Y}}{\sigma_X \cdot \sigma_Y} = \frac{320,75 - 40,5 \cdot 7,97}{10,61 \cdot 0,32} = \frac{320,75 - 322,79}{3,395} = \frac{-2,04}{3,395} = -0,6$$

Таким образом, исходя из шкалы Чеддока, мы классифицируем тесноту связи между параметрами X и Y, как заметную. Более того, следует сделать вывод, что рассматриваемая корреляционная зависимость между величинами X и Y является по характеру – обратной, по силе – средней. Таким образом, можно утверждать, что чем больше возраст респондентов,

тем меньше значение потребности для них, при этом связь является средней.

Для определения зависимости между X (возраст) и результативным показателем Y (потребность) построим уравнение регрессии.

Уравнение регрессии Y на X

$$Y - \bar{Y} = r_{\mathbf{B}} \cdot \frac{\sigma_Y}{\sigma_X} \cdot (X - \bar{X})$$

$$Y - 7,97 = -0,6 \cdot \frac{0,32}{10,61} \cdot (X - 40,5)$$

$$Y = -0,018 \cdot (X - 40,5) + 7,97$$

$$Y = -0,018 \cdot X + 8,699$$

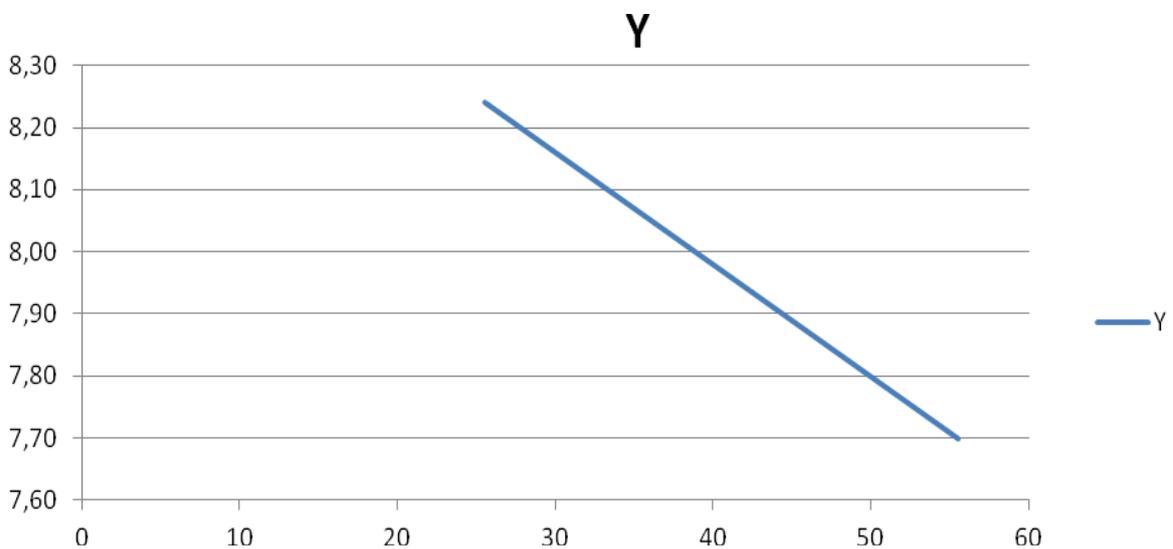


Рис. 2.11 . Регрессия Y на X

Построим уравнение регрессии X на Y

$$X - \bar{X} = r_{\mathbf{B}} \cdot \frac{\sigma_X}{\sigma_Y} \cdot (Y - \bar{Y})$$

$$X - 40,5 = -0,6 \cdot \frac{10,61}{0,32} \cdot (Y - 7,97)$$

$$X = -19,89 \cdot (Y - 7,97) + 40,5$$

$$X = -19,89 \cdot Y + 199,02$$

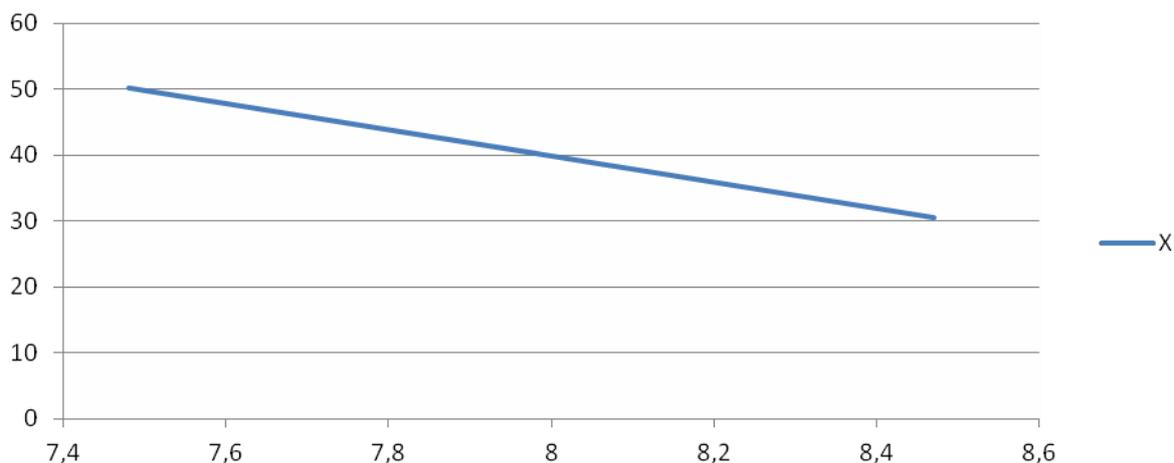


Рис. 2.12 Регрессия X на Y

Результаты построения уравнений регрессии подтверждают обратную связь между возрастом и уровнем потребностей персонала ООО «Белгородский кинопоказ».

Для изучения взаимосвязи двух метрических переменных измеренных на одной и той же выборке применяется коэффициент корреляции r-Пирсона. Сам коэффициент характеризует наличие только линейной связи между признаками, обозначаемыми, как правило, символами X и Y. Построим диаграмму факторов, влияющих на качество оказываемых услуг (рисунок 2.13), анализ которой позволяет исключить из рассмотрения X7 и X4 как малозначимые.

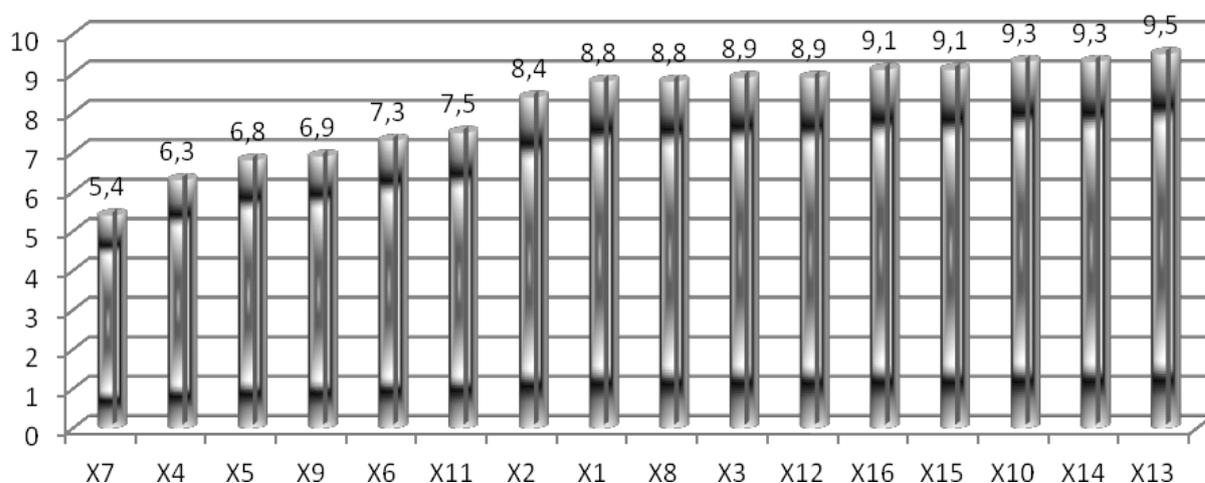


Рис. 2.13 Ранжирование рангов факторов, влияющих на качество оказываемых услуг ООО «Белгородский кинопоказ»

Анализ диаграммы влияния мотивационных факторов, оценивающих характеристику важность каждого из них, показал, что из 16 отработанных наиболее важными являются четырнадцать факторов, оказывающих наибольшее влияние на качество оказываемых услуг. К ним относятся:

1. Заинтересованность в труде;
2. Способность принятия решения;
3. Скорость реакции;
4. Беспечность;
5. Нарушение трудовой дисциплины;
6. Самоотверженность;
7. Утомляемость, психологическая устойчивость;
8. Режим труда и отдыха;
9. Мотивация труда;
10. Психологический климат в коллективе;
11. Стаж и опыт работы;
12. Повышение квалификации;
13. Прохождение адаптации;
14. Знание законов, положений и инструкций.

Малозначимыми факторами влияния являются:

1. Вредные привычки;
2. Раздвоенная деятельность.

В результате проведенного исследования определены наиболее важные факторы мотивации, продиктованные потребностями персонала ООО «Белгородский кинопоказ». На основе полученных результатов в условиях формирования новых механизмов мотивации, ориентированных, на потребности работников, перед структурными подразделениями встает необходимость работать по-новому, развивая и учитывая потребности и реальный вклад каждого работника в конечном результате деятельности общества.

Оценка согласованности мнения проводилась на основе

коэффициента конкордации Кендалла:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} m^2 (n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i}$$

где S - сумма квадратов отклонений всех оценок рангов каждого объекта ранжирования от среднего значения.

Величина T_i рассчитывается по формуле:

$$T_i = \frac{1}{12} \sum_{l=1}^{L_i} (t_l^3 - t_l)$$

L_i – число связей (видов повторяющихся элементов) в оценках i -го эксперта;

t_l – количество элементов в l -й связке для i -го эксперта.

Коэффициент конкордации является мерой согласованности мнений экспертов. В нашем случае $n = 15$ – число объектов ранжирования, а $m = 16$ – число ранжированных рядов. Коэффициент конкордации изменяется в диапазоне $0 < W < 1$, причем если $W = 0$, то ранжировки в рядах считаются не согласованными (непохожими, несхожими). Если $W = 1$, то ряды считаются согласованными, таким образом, чем ближе коэффициент конкордации к единице, тем более согласованна ранжировка в рядах. Построим матрицу рангов (таблица 2.14). Значения коэффициента конкордации представлены в таблице 2.15.

По результатам расчетной оценки коэффициента выявлен высокий уровень значения согласованности, составивший 0,75. Опрошенные демонстрируют близкие показатели, вследствие чего результаты могут быть использованы для того, чтобы определить мероприятия, направленные на формирование мотивации для обеспечения роста качественных характеристик услуг.

Таблица 2.14

Матрица рангов

№ п/п	Факторы влияния (m)	Респонденты (n)															Сумма оценок (рангов)	Отклонение от среднего	Квадрат отклонения
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
1	Отношение к труду	10	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9	9	8	8	8	132	9,9375	98,7539
2	Способность принятия решения	8	9	9	8	8	8	8	8	9	9	8	9	9	8	8	126	3,9375	15,5039
3	Скорость реакции	8	8	9	9	9	8	9	9	10	9	9	9	9	10	8	133	10,9375	119,6289
4	Вредные привычки	6	6	6	7	6	6	7	6	7	6	6	6	6	7	7	95	-27,0625	732,3789
5	Беспечность	7	8	6	6	6	7	6	6	7	8	7	8	7	6	7	102	-20,0625	402,5039
6	Нарушение трудовой дисциплины	6	7	8	7	7	8	6	8	6	8	9	8	8	7	7	110	-12,0625	145,5039
7	Раздвоенная деятельность	5	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	81	-41,0625	1686,1289
8	Утомляемость, психологическая устойчивость	7	8	8	10	9	10	9	9	9	8	9	9	10	9	8	132	9,9375	98,7539
9	Самоотверженность	7	8	6	7	6	6	6	6	8	6	8	6	8	6	9	103	-19,0625	363,3789
10	Режим труда и отдыха	9	10	10	10	9	9	9	8	9	10	10	9	9	9	9	139	16,9375	286,8789
11	Мотивация труда	9	7	8	7	7	7	9	7	8	7	9	7	7	7	7	113	-9,0625	82,1289
12	Психологический климат в коллективе	9	10	8	9	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9	9	134	11,9375	142,5039
13	Стаж и опыт работы	9	10	8	10	9	9	9	8	9	8	8	9	9	9	9	133	10,9375	119,6289
14	Повышение квалификации	9	10	10	10	9	9	10	8	9	10	10	9	10	9	10	142	19,9375	397,5039
15	Прохождение адаптации	9	10	10	9	9	10	9	8	9	10	10	9	9	9	9	139	16,9375	286,8789
16	Знание законов, положений и инструкций	9	10	10	9	9	10	9	8	9	10	10	9	9	9	9	139	16,9375	286,8789

Необходимо выявить факторы, оказывающие влияние на качественные характеристики услуг, оказываемых анализируемой организацией. Это обеспечит возможность создания основ, в соответствии с которыми возможна разработка средств для повышения мотивации, и, соответственно, повышения уровня производительности трудовой деятельности. Указанные основы состоят в мероприятиях, нацеленных на то, чтобы сформировать организационный климат, оптимальный для реализации поставленной цели. Необходимо сформировать мотивационные условия, которые позволят в наибольшей мере проявиться факторам, определяющим рост производительности трудовой деятельности сотрудников.

Таблица 2.15

Результаты расчета коэффициента конкордации

Показатель	Обозначение	Значение
Среднеарифметическое число рангов (оценок)	Q_{cp}	122,0625
Сумма квадратов отклонений от среднего	S	5264,9375
Число респондентов	n	15
Число объектов ранжирования	m	16
Коэффициент конкордации	W	0,75
χ^2 -квадрат	$n^x \times (m - 1)^x$	15,48511029

С точки зрения сотрудников в качестве ключевого мотива выступает материальное вознаграждение. На сегодняшний день система указанного вознаграждения описывает положение по оплате труда организации.

Мотивационная система представлена двумя элементами - материальным и нематериальным стимулированием персонала.

Акцент сделан на материальном стимулировании, представленном:

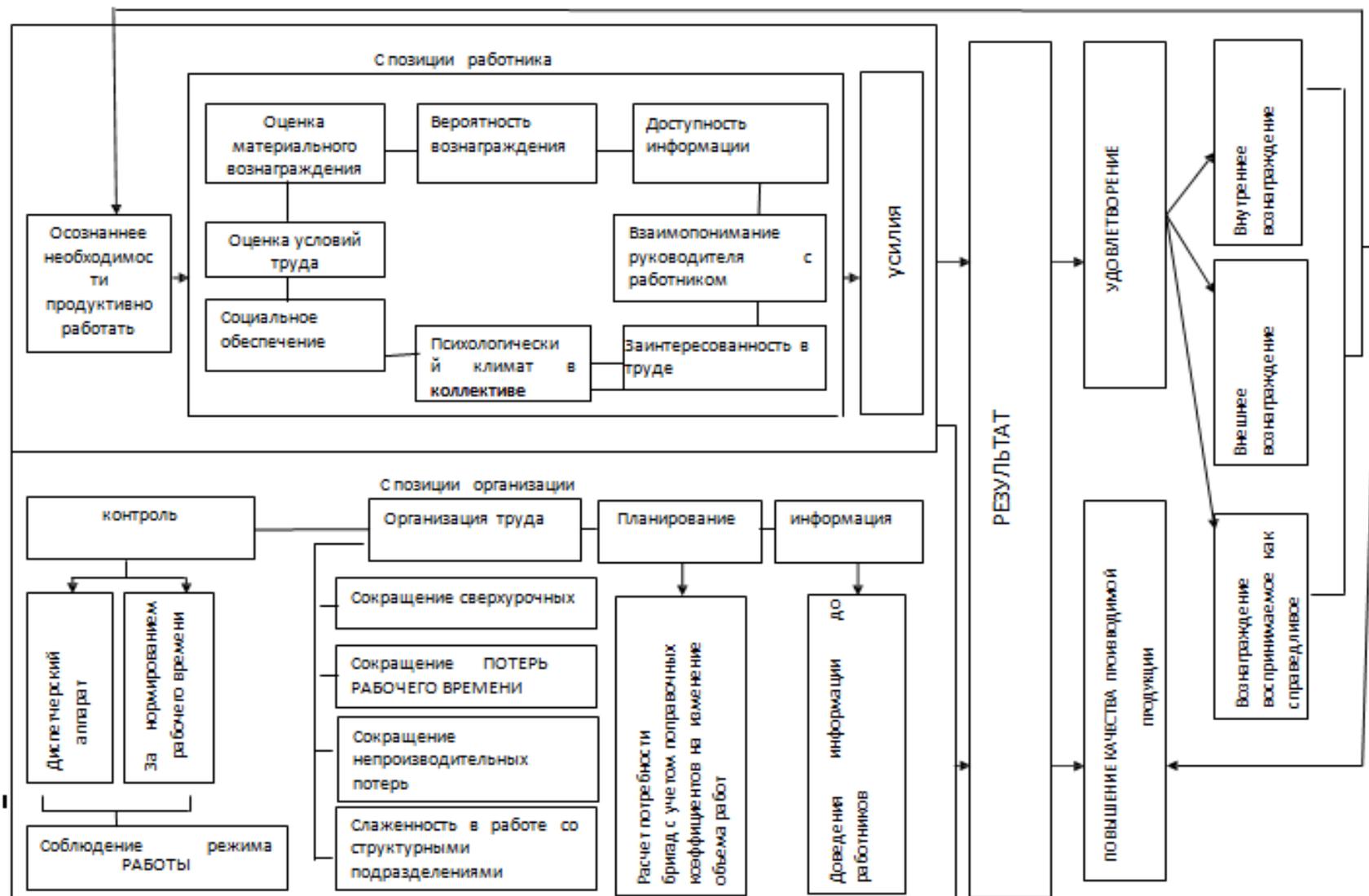


Рис. 2.14. Структура механизма формирования мотивационного климата в целях регулирования текучести персонала

выплатами сотрудникам за определенные результаты трудовой деятельности;

премиальным выплатам сотрудникам, которые имеют стабильно высокий уровень трудовых результатов;

оплатой за трудовую деятельность в выходные, за сверхурочно выполняемую работу, если осуществляется деятельность неотложного характера;

полным или частичным покрытием затрат на медицинские обследования, которые не включены в программу, предусматривающую добровольное медстрахование.

Требуется указать, что данные сведения не являются доступными для сотрудников организации. Так, сведения на официальном сайте в его части, доступной для сотрудников, не содержат сведений о системе вознаграждения.

Особые нарекания связаны с нематериальным стимулированием. Нематериальное стимулирование осуществляется на усмотрение руководителей структурных подразделений. Как свидетельствует практика, в основном речь идет о награждении грамотами, объявлении благодарностей, ценность которых для сотрудников является относительно небольшой.

В этой связи опрос сотрудников по поводу нематериального стимулирования не дал четких результатов.

Еще одной составляющей стимулирования является информирование сотрудников в виде доведения сведений, интересующих работников. Работникам необходима информация по поводу миссии и целей компании, изменений в содержании должностных инструкций. Требуются сведения о направлениях развития организации, о результатах ее функционирования. При этом каждому сотруднику необходимо предоставление полной и своевременной информации по поводу принципов, на которых осуществляется вознаграждение за труд. На основе оценки собственных возможностей и предлагаемого вознаграждения сотрудник может увеличивать интенсивность и результативность деятельности, в т.ч. ее производительность.

Если работник информирован в полной мере, он оценивает возможное материальное вознаграждение и объем усилий, направленных на то, чтобы обеспечить высокую производительность труда. Возможные результаты могут быть следующими. Позитивный результат мотивации сотрудника обеспечивается, если указанные взаимосвязанные показатели сбалансированы. В ином случае вероятна демотивация, и отсутствие ожидаемых результатов в виде роста производительности.

Существенную роль в обеспечении указанного баланса играет вероятность вознаграждения как составная часть мотивационного механизма. При этом указанная вероятность находится во взаимосвязи с самооценкой сотрудника, верой в свои возможности, устремленностью к цели, способностью достичь запланированный результат.

Еще одной значимой составляющей мотивационного механизма выступает взаимопонимание между сотрудником и работодателем. Требуется формирование доверительных отношений руководителей и сотрудников. Руководитель является лицом, которое осуществляет основную работу по информированию сотрудников. Навык предоставления информации с учетом личных особенностей получателей информации обуславливает эффективность использования информации как инструмента, позволяющего повышать производительность труда сотрудников. Требуется обратить внимание, что если взаимопонимание с руководителем отсутствует, сотрудники не воспринимают информацию, или воспринимают ее неверно. Вследствие этого может снизиться качество трудовой деятельности, а также удовлетворенность сотрудника. Это, в свою очередь, может обусловить снижение результативности трудовой деятельности. Таким образом, указанный фактор имеет особое значение для формирования эффективной мотивации сотрудников.

Проведенный опрос позволил выявить фактор мотивации, который является значимым, и состоит в заинтересованности в трудовой деятельности. Опрошенные дали высокие оценки указанному фактору. Данный фактор

входит с точки зрения важности в число приоритетных. Указанный фактор является значимым, поскольку, если интерес к трудовой деятельности снижается, происходит снижение качества и результативности труда. Вследствие снижения заинтересованности у сотрудника накапливается усталость, снижается внимание, следствием чего являются ошибки в работе.

Существенное значение имеют и взаимоотношения сотрудников, действующих совместно в рамках одного подразделения. В данном отношении важную роль играет степень психологической совместимости сотрудников организации.

Психологическая совместимость является залогом психологического комфорта сотрудников, доверия в отношении коллег, снижения вероятности конфликтов в коллективе. Следует отметить, что конфликтные отношения могут напрямую влиять на качество трудовой деятельности. Если сотрудник испытывает психологическое давление, общаясь с человеком, который ему лично неприятен, он может в той или иной рабочей ситуации действовать ошибочно. Степень совместимости сотрудников связана с тем, насколько однородным является коллектив с точки зрения психологических и социальных характеристик. Необходимо обратить внимание, что совместимость ведет к сработанности. Последняя понимается в виде способности работников наиболее эффективно осуществлять выполнение трудовых обязанностей при взаимодействии друг с другом, с наименьшими временными и ресурсными затратами на то, чтобы обеспечить подобное взаимодействие.

При определении состава команд в анализируемой организации требуется принимать во внимание несколько уровней совместимости. Данные уровни представлены социально-психологическим уровнем (насколько согласованными являются ценности и социальные роли), психологическим (насколько совместимы поведенческие модели сотрудников), и психофизиологическим (насколько совместим темперамент сотрудников).

В рамках социально-психологического аспекта требуется учитывать

доминирование. Так, руководитель должен демонстрировать более высокую степень данного показателя в сравнении с его подчиненным. За счет этого обеспечивается высокая оперативность принятия наиболее эффективных решений и их выполнения.

Требуется анализировать и социальную политику, т.к. за счет ее реализации обеспечивается формирование оптимальной мотивации сотрудников, приверженности сотрудников организации. Если организация предоставляет социальные гарантии не только сотрудникам, но и их семьям, это ведет к осязаемому росту трудовой мотивации.

За счет реализации социальной политики обеспечивается возможность:
сформировать у сотрудников ощущение сопричастности;
обеспечить приверженность сотрудников организации;
поощрять позитивные инициативы сотрудников;
формировать оптимальную психологическую атмосферу;

Формировать положительную репутацию организации во внешней среде. При этом следует отметить наличие противоречия. Так, организация, реализуя социальную поддержку персонала, становится более конкурентной как работодателей. В то же время потребители услуг организации могут проявлять недовольство в связи с тем, что средства для ее финансирования предоставляются ими посредством оплаты услуг организации.

При организации рабочих мест необходимо определять, насколько соблюдаются все необходимые нормы, способствующие выполнению сотрудниками их трудовых обязанностей.

Если указанные выше условия выполняются, сотрудники усиленно трудятся для того, чтобы достичь необходимый результат. Если же они не выполняются, связь сотрудника с организацией ослабевает. Сотрудник утратит заинтересованность в том, чтобы трудиться с максимальной производительностью. Отношение к осуществлению трудовой деятельности становится формальным.

Учет причин, обуславливающих текучесть персонала, обусловленные

недостаточной согласованностью целей организации и сотрудников, имеют важное с точки зрения возможности повысить производительность труда. При исследовании факторов текучести персонала была представлена информация о факторах текучести. Определение данных факторов может быть произведено в рамках пяти блоков, связанных друг с другом.

По результатам опроса сотрудников анализируемой организации выявлено, что в рамках первого блока основное внимание следует уделить фактору, связанному с отсутствием удовлетворенности уровнем оплаты труда. Данный фактор может приводить к тому, что сотрудники могут покинуть организацию и переходить на рабочие места, где уровень оплаты труда является более высоким. При отсутствии у сотрудника материальной заинтересованности производительность труда, соответственно, снижается.

Необходимо также отметить, что значительная часть опрошенных указали, что для них значимым является не столько уровень оплаты труда, сколько оценка этого уровня в качестве справедливого (либо не являющегося таковым) в сравнении с усилиями, которые сотрудник приложил в процессе трудовой деятельности, и результатами данной деятельности.

В рамках второго блока на ведущем месте находится фактор, связанный с отсутствием возможности осуществлять трудовую деятельность в соответствии со свободным графиком. Данный фактор преимущественно представляет интерес для семейных сотрудников. Подобный график позволяет сотрудникам проводить больше времени с семьей, детьми, осуществлять планирование свободного времени.

Осуществление социальных потребностей способствует более продуктивному личному взаимодействию с коллегами. Фактор, связанный с организационным климатом, находится на первом месте в рамках третьего блока. Таким образом, отмечается значимость дружеских отношений с коллегами.

Все сотрудники должны разделять организационную культуру организации. В рамках трудовой деятельности сотрудники должны ощущать

поддержку коллег.



Рис. 2.15. Факторы текучести кадров

В рамках четвертого блока на первом месте находится фактор,

связанный с недостаточностью материального вознаграждения. В анализируемой организации величина вознаграждения по результатам трудовой деятельности определяется исходя из действующей применительно к сотруднику системы оплаты труда.

В рамках пятого блока первое место занимает фактор, связанный с тем, что в анализируемой организации отсутствуют условия для профессионального развития. Число сотрудников, стремящихся к карьерному росту и желающих получать на этой основе дополнительные - материальные и нематериальные - блага, ощутимо превышает число сотрудников, которые не проявляют интерес к должностям с более высокой оплатой труда. Зачастую подобное должностное продвижение или возможность его в будущем представляет собой значимое средство для повышения лояльности к организации. Работники, которые поднимаются по карьерной лестнице, учитывают усилия, которые потребовались для карьерного роста, которые могут быть утрачены, если он перейдет в другую организацию. Кроме того, в ряде случаев, в качестве фактора, который сдерживает сотрудника от того, чтобы покинуть организацию, выступает престижность занимаемой им должностной позиции, т.к. в новой организации ему скорее всего придется развивать свою карьеру с позиции, являющейся более низкой.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «БЕЛГОРОДСКИЙ КИНОПОКАЗ» НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

3.1. Формирование системы управления текучестью персонала

Трудовые ресурсы представляют собой неотъемлемый элемент всех организаций. Работники организаций, предприятий осуществляют производственную деятельность в виде производства продукции, обеспечивают функционирование подразделений функционального характера. Особенности работников организаций определяют содержание организационной культуры. В этой связи от эффективности политики организации в сфере управления персоналом в существенной степени зависит результативность осуществляемой организацией деятельности.

Формирование содержания организационной культуры в значительной мере иницируют руководители организации. Организационная культура ощутимо влияет на результаты производственной деятельности, особенности межличностных отношений, организационный климат.

На основе представленных ранее результатов анализа следует отметить необходимость оптимизации системы управления персоналом анализируемой организации. Для этого требуется реализация ряда мероприятий.

Мероприятия, которые связаны с оптимизацией системы управления текучестью в анализируемой организации, могут быть представлены следующим образом: оптимизация системы управления персоналом; формирование социальной программы; формирование системы, обеспечивающей оперативную адаптацию и обучение сотрудников анализируемой организации.

Формирование системы управления персоналом в любой организации является процессом, значимость и сложность которого трудно переоценить.

В рамках формирования указанной системы требуется принимать во внимание специфику конкретной организации.

К числу ключевых факторов, влияющих на определение модели управления персоналом выступают масштабы организации. По мере увеличения масштабов организации возрастает и масштаб задач, и объемы используемых организацией ресурсов. В то же время увеличивается и ответственность.

В большинстве случаев в организациях существует единая политика в сфере управления персоналом, единые методы. В крупных организациях отмечается наличие типовых регламентов по ключевым процессам в сфере управления персоналом. На этой основе подразделениями организации осуществляется формализация всех кадровых функций. Рис. 3.1 отражает пример классификации регламентов для управления персоналом в организации.



Рис. 3.1. Классификация регламентов по управлению персоналом ООО «Белгородский кинопоказ»

Службой управления персоналом анализируются регламенты с точки

зрения их оптимальности.

В качестве одного из ключевых факторов, оказывающих влияние на состав процедур, которые выполняет служба управления персоналом, следует отметить фактор в виде направления деятельности компании.

Как правило, состав процедур управления персоналом является традиционным и представлен подбором, отбором, адаптацией, и др., а также мероприятиями, направленными на то, чтобы сформировать организационную культуру. Применительно к формированию организационной культуры особое значение имеют взаимоотношения и ценности, которые приняты в организации.

Функции службы управления персоналом также включают мониторинг социальной напряженности, оценка степени принятия организационных изменений персоналом, оценка состояния и эффективности управления персоналом в организации.

Как отмечалось ранее, нестабильность состава персонала организации является объективным явлением. В подобной ситуации организациями используются различные подходы для того, чтобы обеспечить наличие квалифицированных трудовых ресурсов: организации формируют собственные системы обучения и развития персонала; организации принимают нестабильность как объективную реальность и формируют систему оперативной адаптации новых сотрудников; организации переманивают наиболее ценных специалистов из других организаций.

Организация может удержать значительное число сотрудников, если в данной организации сформирована сильная организационная культура - сотрудники являются лояльными и приверженными организациями, сформированы традиции организации, сотрудники разделяют миссию и причины деятельности организации.

При формировании системы управления текучестью необходимо ориентироваться на то, чтобы удерживать ключевых сотрудников, возглавляющих подразделения, в связи с тем, что данные сотрудники

обеспечивают организацию осуществления деятельности подчиненными.

Тем самым штат исполнителей низшего уровня попадает в систему «конвейера»: рисунок 3.2.

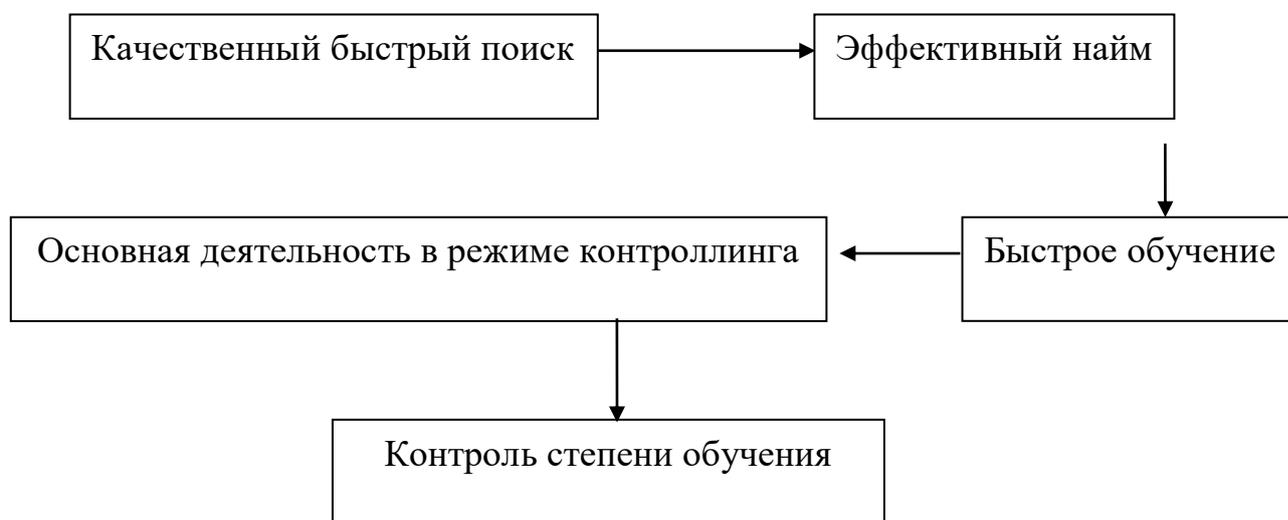


Рис. 3.2. Этапы подбора персонала

Такой режим позволяет эффективно использовать ситуацию непостоянства кадрового состава, которая наиболее приемлема к предприятию ООО «Белгородский кинопоказ», объективно сложившуюся сейчас на рынке.

Требуется четко регламентировать и контролировать качество деятельности руководителей, возглавляющих структурные подразделения, поскольку их деятельность определяет качество деятельности всех подчиненных и соответствующих подразделений.

Также целесообразно формирование отдела развития кадров. Функция данного отдела состоит в том, чтобы оптимально использовать трудовой потенциал для обеспечения успешной реализации стратегии организации. Данный отдел обеспечивает системность управления трудовыми ресурсами в организации.

Предлагается реализация следующих мероприятий: сформировать Положение об отделе развития кадров; произвести подбор персонала данного отдела; осуществить разработку и внедрение системы оперативной адаптации сотрудников, системы обучения; разработать систему обучения

сотрудников различных уровней; оптимизировать внутренний документооборот по управлению персоналом; повысить эффективность взаимодействия всех подразделений и специалистов, функции которых относятся к управлению персоналом (рис.3.3).

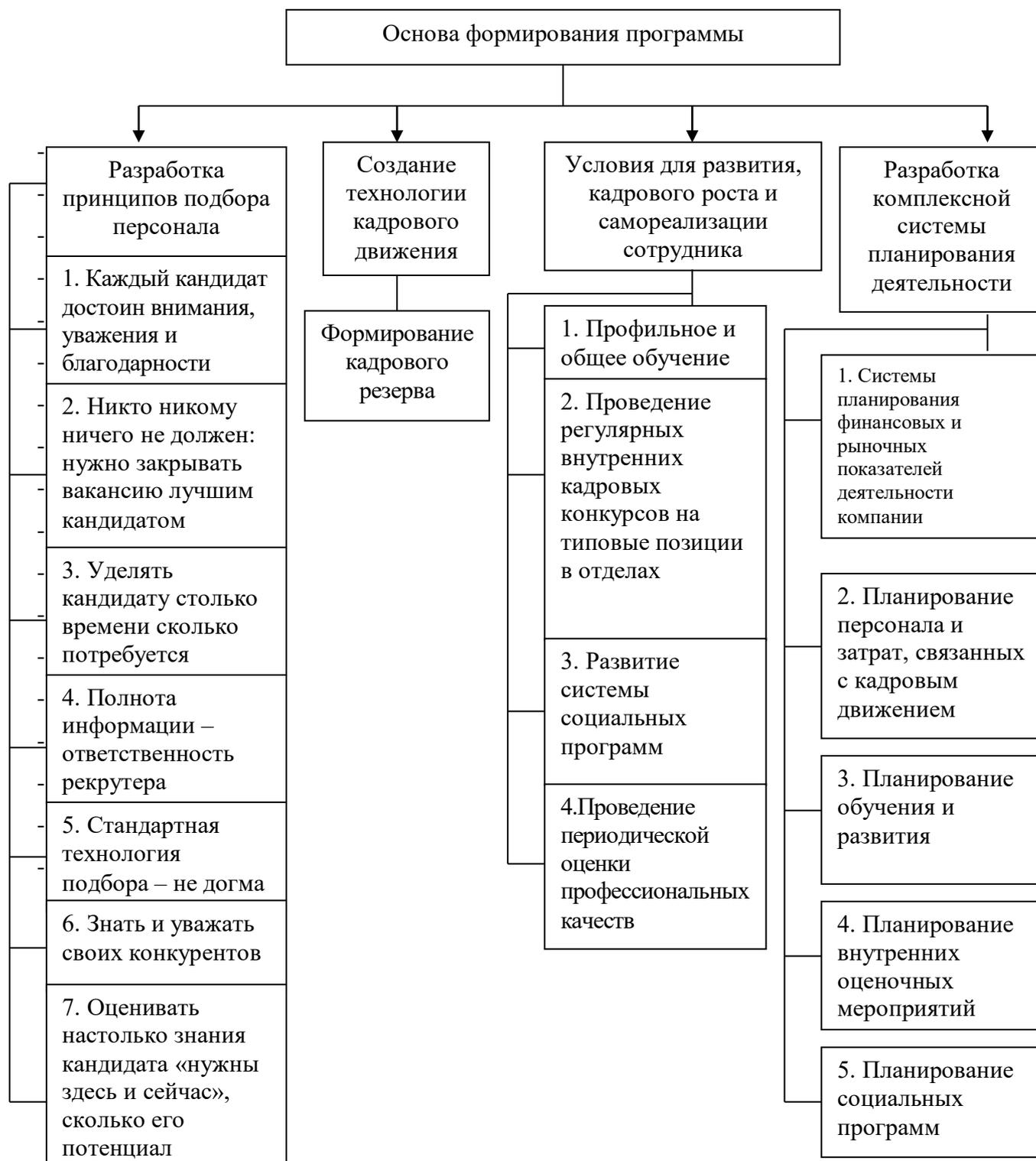


Рис. 3.3. Программа управления кадровым движением ООО «Белгородский кинопоказ»

Чтобы сформировать отдел развития кадров, следует определить ряд параметров в виде:

Реализуемых данным отделом функций и объема работы отдела;

Количественного состава сотрудников отдела;

Функциональных обязанностей соответствующих специалистов;

Требований к кандидатам на вакансию специалиста по развитию персонала (профессионально значимых качеств, навыков, знаний, опыта работы, образования, возраста).

На основе данных параметров необходимо подобрать специалистов отдела.

Указанное мероприятие предполагает необходимость изменения ряда параметров. Для этого необходимо, в частности:

изменить штатное расписание в связи с созданием отдела;

изменить критерии, в соответствии с которыми оценивается качество осуществляемой деятельности;

изменить способы, посредством которых будет оцениваться персонал;

изменить функционал ряда категорий персонала;

изменить временные режимы работы сотрудников.

Соответствующие мероприятия могут быть реализованы также в виде: тренингов;

закрепления знаний, полученных на тренинге, в рамках основной деятельности в организации при содействии наставника;

консультирования по вопросам, связанным с сопровождением новых сотрудников;

деловой оценки сотрудников после того, как завершается испытательный срок и обучение;

организации системы контроля за качеством работы сотрудников.

Формируемый отдел развития кадров должен осуществлять функции, связанные с текущей периодической оценкой персонала, оценкой претендентов на вакансии, обеспечением связи с внешними источниками

кадров, планированием потребности в персонале, анализом рынка труда и кадрового потенциала, формированием стратегии управления персоналом организации.

В качестве должности руководителя формируемого подразделения необходимо ввести должность начальника отдела развития кадров, находящегося в подчинении генерального директора организации. Функции, связанные с делопроизводством по управлению персоналом, должны осуществляться инспектором по кадрам. Оперативная работа с персоналом должна осуществляться менеджерами по персоналу, которые должны управлять трудовой мотивацией, использовать средства материального поощрения, планировать карьерные траектории сотрудников, работать с резервом кадров, обеспечивать адаптацию новых работников.

Средством, которое должно обеспечить рост эффективности управления персоналом, должна выступить Программа оперативной адаптации сотрудников и их обучения, представленная на рис. 3.4.

Обучение осуществляется в рамках нескольких этапов.

Табл. 3.1 отражает методы, которые могут быть использованы для того, чтобы оценить эффективность.

Оценка может проводиться в последний из дней проведения обучения, что позволит обучающимся оценить, какие знания и навыки они получили, и определить, в какой мере данные знания и навыки могут быть применены в организации.

В случае, если оценка будет проводиться по прошествии определенного времени после обучения, что позволит определить, как обучение влияет на эффективность функционирования организации, применяются ли полученные знания и навыки на практике.

Оценка может проводиться до начала обучения. Это обеспечит возможность определения начального уровня навыков и знаний работников. За счет подобного анализа преподаватели смогут определить, как соотносятся представления руководства организации с возможностями

сотрудников, и подобрать обучающие средства, соответствующие уровню участников и целям, которые организация ставит перед курсом обучения.



Рис. 3.4. Программа быстрой адаптации и обучения кадров

Наряду с вышеперечисленным, как представляется, для оптимизации управления персоналом организации необходимо обеспечить совершенствование существующей системы аттестации сотрудников.

Методы оценки эффективности обучения

Уровень оценки	Способы и методы оценки	Тип результата
1. Уровень реакции	1. Оценочная анкета в конце тренинга 2. Опросы участников тренинга, сделанные руководством компании	Мнение участников: понравилось или нет, позитивный настрой, готовность применять полученные знания, повышение сплоченности команды
2. Уровень усвоенных знаний и навыков	1. Экзамены, тесты 2. Цифровые замеры (результаты предтренинговой анкеты сравниваются с результатами после тренинговой анкеты)	- Получение конкретных знаний - Повышение профессиональной мотивации - Преодоление устойчивых стереотипов мышления
Уровень оценки	Способы и методы оценки	Тип результата
3. Уровень изменения поведения	1. Включенное наблюдение за работой сотрудника, прошедшего обучение, на рабочем месте 2. Сбор материала для аттестации, содержащего описание примеров эффективного и неэффективного поведения при исполнении должностных обязанностей 3. Проведение специализированных интервью 4. Оценка методом «360 градусов»	Системное применение полученных на тренинге знаний на рабочем месте
4. Уровень эффекта	Изменение качественных показателей: - возросшая степень удовлетворенности клиентов - известность компании - улучшение психологического климата - уменьшение текучести кадров Изменение количественных показателей: - объема продаж - нормы прибыли - коэффициента рентабельности	- Изучение удовлетворенности клиентов с помощью Анкеты клиента - Заказное исследование об имидже компании - Личные наблюдения руководства компании - Отслеживание процента текучести кадров - Расчет экономических показателей
5. Уровень возврата инвестиций	Здесь необходим расчет финансовых коэффициентов, таких как: - Отношение расходов на обучение к общим расходам - Расходы на обучение одного работника - Доход в расчете на одного работника	Возврат инвестиций в обучение

Аттестация предполагает необходимость оценивать эффективность выполнения работниками своих трудовых обязанностей. Аттестация в организации осуществляется непосредственным руководителем. Фактически аттестация носит непрерывный характер.

В рамках аттестации проводятся аттестационные собеседования. Подобное собеседование представляет собой встречу руководителя и аттестуемого работника, в рамках которой обсуждаются результаты работы за предшествующий период. Деятельность работника оценивается работником и руководителем. Осуществляется утверждение плана деятельности работника на будущее. Собеседование является значимым элементом аттестационного процесса. В этой связи как руководителю, так и работнику необходимо осуществлять тщательную подготовку к его проведению. Значительное число предприятий осуществляют специальное обучение руководителей навыкам проведения аттестационных собеседований. Согласно исследованиям, успешность собеседования на восемьдесят процентов зависит от руководителя, который его проводит, и на двадцать процентов - от сотрудника, в отношении которого проводится аттестация.

Руководителю требуется взвешенно и объективно оценить реализацию работником предусмотренных для него функций, основываясь на положениях, предусмотренных в должностной инструкции и плане деятельности работника за предшествующий период.

В рамках подготовки к собеседованию работник должен оценить собственную деятельность на протяжении предшествующего периода. Работнику необходимо составить план деятельности на последующий период.

В качестве наиболее известного и получившее наибольшее распространение метода выступает метод стандартных оценок. Руководитель оценивает отдельные компоненты деятельности работника за предшествующий период в соответствии со стандартной шкалой.

Указанный метод является простым, требует незначительных затрат и является также общедоступным. Для аттестации работников посредством указанного метода руководитель не должен обладать какой-либо специальной подготовкой.

При этом для метода стандартных оценок характерен ряд существенных ограничений. Так, аттестация осуществляется одним человеком - руководителем, вследствие чего высок риск односторонности. Кроме того, стандартные оценки не позволяют учесть специфику деятельности, осуществляемой каждым работником, что может сказаться на качестве результатов применения данного метода.

Для преодоления указанных ограничений ряд организаций используют оптимизированную версию указанного метода. Так, заполнение формы оценки производит специалист по управлению персоналом. Данный специалист предварительно детально обсуждает с руководителем деятельность работника на протяжении предшествующего периода. Использование подобного метода аттестации позволяет повысить объективность оценки вследствие того, что в процедуре участвует специалист в области управления персоналом. Кроме того, подобный подход обеспечивает единообразную оценку сотрудников, т.к. формы заполняет один и тот же человек.

При этом подобный подход в любом случае не дает возможности в полной мере исключить субъективность оценки. Кроме того, данный подход предполагает увеличение затрат на аттестацию.

Еще одной распространенной разновидностью метода аттестации являются методы сравнительного характера. Использование данных методов предполагает сравнение руководителем работников подразделения друг с другом. За счет этого руководитель строит последовательность сравнения работников, на основе результатов деятельности на протяжении предшествующего периода.

Методы сравнения являются сравнительно легко применимыми. Они

являются простым средством проведения аттестации. При этом данные методы являются неточными, и не дают возможности, чтобы оценки, которые получены на основе их использования, могли быть применены для развития персонала.

Проанализированные методы аттестации используются в значительном числе организаций. Они успешно зарекомендовали себя в организациях крупных масштабов, которые функционируют в практически неизменной внешней среде. При этом они характеризуются определенными недостатками. В силу того, что значительное число организаций не удовлетворены подобными методами аттестации, разработаны новые подходы к ее проведению.

Нетрадиционные методы имеют определенные отличия от традиционных. Так, данные методы предполагают рассмотрение рабочей группы как основного элемента структуры организации. Основное внимание уделяется оценке сотрудника его коллегами, способности действовать в группе. Наконец, учитывается, наряду с успешностью выполнения предусмотренных для сотрудника функций, способность его профессионально развиваться, осваивать новые навыки и профессии.

Определение методов для аттестации сотрудников применительно к конкретной организации представляет собой задачу уникального характера, решение которой может быть осуществлено только руководством данной организации.

Разработка и внедрение организационных проектов совершенствования системы управления кадрами требует определенных инвестиций и затрат. Зачастую эти затраты составляют значительные размеры, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования системы управления кадрами организации.

Единовременные затраты на совершенствование управления включают такие составляющие:

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4}, \quad (1)$$

где K_{y1} - предпроизводственные затраты;

K_{y2} - капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

K_{y3} - сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;

K_{y4} - сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

Предпроизводственные затраты (K_{y1}) состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом.

Размер этих затрат определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями.

Если работы организация выполняет силами своих работников, то затраты следует определять по формуле:

$$K_{y1} = \left(\sum_{i=1}^n Z_i \cdot M_i \right) \cdot K_D \cdot K_C + Z_P, \quad (2)$$

где Z_i - месячный оклад i -го работника, занятого разработкой оргпроекта, руб.;

M_i - количество месяцев работы в году i -го работника, занятого разработкой оргпроекта;

n - количество работников, занятых разработкой оргпроекта;

K_D - коэффициент, учитывающий дополнительную зарплату;

K_C - коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование;

Z_P - другие расходы, связанные с разработкой и внедрением орг.проекта.

Предпроизводственные затраты можно считать отдельно для каждого этапа разработки оргпроекта: разработка технико-экономического проекта (ТЭО), разработка задания на оргпроектирование (ЗО), разработка

организационного общего проекта (ООП), разработка организационного рабочего проекта (ОРП), внедрение проекта, так как трудоемкость работ на разных этапах значительно отличается. Структура затрат на разработку и внедрение организационного проекта системы управления персоналом показана в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Структура затрат на разработку и внедрение проекта
системы управления кадрами

Этап разработки оргпроекта	Удельный вес затрат, % к итогу
Технико-экономическое обоснование	10
Задание на оргпроектирование	15
Организационный общий проект	20
Организационный рабочий проект	55
Весь оргпроект	100

Такая группировка затрат нужна для обоснованного использования в расчетах эффективности лага времени, различных источников финансирования текущих затрат, кредитования, средств специальных фондов организации. Капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий (K_{y2}), определяются по формуле:

$$K_{y2} = K_{т.с.у.} + K_{т.м.н.} + K_u + K_{с.р.з.} + K_{п.к.} + K_{о.с.} - K_v, \quad (3)$$

где $K_{т.с.у.}$ - затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, оргтехники (определяются по прейскурантным ценам);

$K_{т.м.н.}$ - затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления;

K_u - затраты на покупку производственно-хозяйственного инвентаря;

$K_{с.р.з.}$ - затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприятиями по совершенствованию управления персоналом:

Кт.с.у.= СПН, (4)

где С - стоимость 1 м³ здания, помещения, руб.;

П - площадь здания, помещения, м²;

Н - высота этажа здания, помещения, м;

Кп.к. - затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий;

Ко.с. - затраты на пополнение оборотных средств (приобретение новых бланков, вспомогательных материалов для ЭВМ и т.п.). для укрупненных расчетов принимаются равными 5 % от стоимости технических средств управления;

Кв - сумма реализации высвобожденных в результате внедрения оргпроекта технических средств управления.

Расчет объема текущих расходов по оптимизации управления персоналом производится по каждой из соответствующих статей расходов, которые меняются при реализации мероприятий.

Оценивая эффективность организационного проекта, необходимо соизмерять показатели, относящиеся к различным периодам, приводят их к начальному периоду.

Для того, чтобы привести затраты, результаты, эффекты, относящиеся к различным периодам времени, применяется норма дисконта. Данная норма принимается значению нормы дохода на капитал, являющейся приемлемой для инвестора.

Применительно к предложенным мероприятиям необходимо отметить, что за счет данных мероприятий будет обеспечено повышение эффективности управления персоналом, улучшение социального положения работников, оперативное и качественное принятие решению по управлению персоналом на различных уровнях управления, сокращение текущих и рост мотивации.

Таким образом, проведенный анализ позволил выявить проблемы в

системе управления текучестью персонала анализируемой организации и определить мероприятия, которые должны позволить повысить мотивацию работников. За счет данных мероприятий будет обеспечено повышение эффективности управления персоналом, улучшение социального положения работников, оперативное и качественное принятие решений по управлению персоналом на различных уровнях управления, сокращение текучести и рост мотивации.

В рамках мероприятий, направленных на внедрение новой системы управления текучестью в анализируемой организации, предлагается усовершенствовать систему управления персоналом, сформировать систему оперативной адаптации и обучения сотрудников анализируемой организации, сформировать социальную программу.

3.2. Оценка экономического эффекта от реализации предлагаемых мер и инструментов мотивационного климата в целях регулирования текучести персонала

Чтобы успешно реализовать стратегию обеспечения роста производительности труда в анализируемой организации, требуется задействовать механизм мотивации. Определение рациональности внедрения мероприятий предлагается определять посредством оценивания потенциального достижимого экономического эффекта.

Предполагается, что формирование мотивационного климата позволит обеспечить планомерный рост производительности труда в организации. Таким образом, будет обеспечиваться снижение риска выпуска продукции ненормативного качества. Снижение указанного показателя обеспечивает экономический эффект вследствие использования механизма мотивации.

Если внедрение позволит добиться получения положительного результата, применение указанного механизма для обеспечения роста мотивации для повышения производительности труда будет целесообразным. Если заданный уровень мотивации не будет достигнут, применять предложенную схему формирования мотивации нецелесообразно. В этом случае потребуется осуществить пересмотр порядка мотивационных элементов в рамках механизма, или произвести пересмотр степени значимости влияния факторов внешнего и внутреннего характера. Далее необходимо рассчитать эффективность действия мотивации на производительность труда в анализируемой организации.

В качестве первого шага для того, чтобы определить эффективность мероприятий, направленных на формирование мотивационного климата, выступает определение влияния факторов на общий уровень мотивации. Предлагается исходя из ранее осуществленного ранжирования факторов влияния на уровень производительности труда учитывать коэффициенты влияния на мотивацию по каждому из факторов с определением интегрального коэффициента мотивации по механизму в целом.

$$K_M = \frac{\sum_{i=1}^n K_{Mi}}{n} \quad K_M=1,2608$$

Оценка эффективности способов применения механизмов мотивации может быть осуществлена с использованием ряда параметров в виде:

$Z_{п.кв.}$ – ежегодных затрат по повышению квалификации;

$Z_{сми}$ – ежегодных затрат по публикации сведений о лучших работниках в СМИ;

$Z_{мат.п.}$ – ежегодных затрат по осуществлению материального поощрения;

$Z_{ус.тр.}$ – ежегодных затрат по улучшению условий труда;

$Z_{соц}$ – ежегодных затрат по социальному обеспечению;

Зпр – прочих расходов, связанных с повышением мотивации сотрудников.

Таблица 3.4

Весовой коэффициент мотивации

№ п/п	Факторы влияния	Возраст					Средний балл	Весовой коэффициент мотивации
		21-30 лет	31-35 лет	36-45 лет	46-50 лет	старше 50 лет		
1	Заинтересованность в труде	9,4	10	8,9	8,5	7,5	8,8	1,14
2	Способность принятия решения	9,6	10	8,7	8	5,5	8,4	1,19
3	Скорость реакции	8,2	10	9,3	10	7	8,9	1,12
4	Вредные привычки	6,9	5	5,5	10	4	6,3	1,59
5	Беспечность	8,8	5,5	6,3	7,2	6	6,8	1,47
6	Нарушение трудовой дисциплины	8	5	6,7	10	6,8	7,3	1,37
7	Раздвоенная деятельность	5,6	5,5	4,6	8,3	3	5,4	1,85
8	Утомляемость, психологическая устойчивость	9,6	10	7,8	10	6,8	8,8	1,14
9	Самоотверженность	8	7,5	5,1	9,5	4,3	6,9	1,45
10	Режим труда и отдыха	9,9	10	8,3	9,7	8,5	9,3	1,08
11	Мотивация труда	7,9	7,5	7,4	9,6	5,3	7,5	1,33
12	Психологический климат в коллективе	9,6	10	7,4	9,8	8	8,9	1,12
13	Стаж и опыт работы	9,2	10	9	9,9	9,3	9,5	1,05
14	Повышение квалификации	9,6	10	8,8	8,7	9,5	9,3	1,08
15	Прохождение адаптации	9,2	10	7,3	9,2	9,5	9,1	1,10
16	Знание законов, положений и инструкций	9,4	10	8,4	8,9	8,8	9,1	1,10

Вследствие обеспечения более высокой мотивации (М) планируется обеспечить повышение производительности труда (ПТ), т.к. более высокая мотивация сотрудников обеспечит более добросовестное отношение к осуществляемой трудовой деятельности. Также пропорционально (ПТ) будет снижен размер ущерба вследствие брака (У).

На основе статистических данных анализируемой организации в

качестве базисной величины ущерба вследствие оказания услуг ненадлежащего качества принимается сумма 71040 тысяч рублей в год.

Затраты, которые анализируемая организация должна будет произвести при внедрении предлагаемого механизма мотивации, будут зависеть от значимости мотивационных факторов. Следует отметить возможность изменения рангов значимости факторов, влияющих на уровень производительности труда, при этом состав данных факторов не изменяется.

С использованием коэффициентов мотивации необходимо рассчитать расходы, которые потребуется осуществить, используя предложенный механизм мотивации.

$$\sum Z_{\text{един}} = (Z_{\text{соц}} + Z_{\text{п.кв}} + Z_{\text{ус.тр}} + Z_{\text{мат.п}} + Z_{\text{сми}} + Z_{\text{пр}}) * K_{\text{м.}}$$

$$\Delta \text{эф} = \sum Z_{\text{един}} - Z_{\text{баз}}$$

где $K_{\text{м.}}$ - общий коэффициент влияния мотивационных факторов на производительность труда;

$\sum Z_{\text{един}}$ – единовременные затраты;

$Z_{\text{баз}}$ – затраты в среднем за предыдущие пять лет.

$$\sum Z_{\text{един}} = (9458 + 4500 + 3800 + 33300 + 6154 + 1293) * 1,2608 = 143612 \text{ тыс.руб.}$$

$$Z_{\text{един}} = 143612 - 135354 = 8258 \text{ тыс. руб}$$

Перейдем к расчету эффективности мероприятий по формированию мотивационного климата, с интервалом увеличения уровня мотивации на 5%, при остальных равных условиях.

Проведенные расчеты позволили выявить, что в случае, если мотивация возрастает на двадцать пять процентов, будет достигнут позитивный эффект от реализации предложенных мероприятий. Если заданный уровень мотивации не будет достигнут, применять предложенную схему формирования мотивации нецелесообразно.

Впоследствии возможно использование указанного механизма применительно к структурным подразделениям анализируемой организации. При этом необходимо будет принимать во внимание значимость

потребностей, определяя потребности, являющиеся наиболее значимыми применительно к соответствующим группам. Исходя из этого можно будет обеспечить усиление воздействия на работников. Последовательность компонентов схемы может меняться, но исключать какие-либо элементы из схемы не следует.

Таблица 3.5

Определение экономического эффекта

ПОКАЗАТЕЛИ	Уровень мотивации, %				
	5	10	15	20	25
Экономия средств за счет повышения качества оказываемых работ и снижения текучести кадров, тыс.руб.	3552	4973	6394	7814	9235
Затраты, тыс.руб.:	13125	8790	14495	9055	9093
-единовременные, тыс.руб.,	8258	8258	8258	8258	8258
-текущие, тыс.руб.	4867	532	6237	797	835
Экономический эффект, тыс.руб.	-9573	-3817	-8101	-1241	142
Экономическая эффективность, %					1,56

Предложенная схема формирования мотивации сотрудников обеспечит возможность повышения экономической эффективности анализируемой организации. Соответственно, формирование механизма мотивации сотрудников анализируемой организации видится целесообразным.

Проведенный анализ позволил выявить факторы мотивации, характеризующиеся наиболее высокой значимостью, обусловленные потребностями сотрудниками анализируемой организации. Определен состав основных факторов, которые связаны с ростом производительности трудовой деятельности сотрудников.

Выявлено, что анализируемое предприятие не обеспечивает

прозрачность информации о системе вознаграждения. Особые нарекания связаны с нематериальным стимулированием. Нематериальное стимулирование осуществляется на усмотрение руководителей структурных подразделений. Как свидетельствует практика, в основном речь идет о награждении грамотами, объявлении благодарностей, ценность которых для сотрудников является относительно небольшой. В этой связи опрос сотрудников по поводу нематериального стимулирования не дал четких результатов.

Еще одной составляющей стимулирования является информирование сотрудников в виде доведения сведений, интересующих работников. Работникам необходима информация по поводу миссии и целей компании, изменений в содержании должностных инструкций. Требуются сведения о направлениях развития организации, о результатах ее функционирования. При этом каждому сотруднику необходимо предоставление полной и своевременной информации по поводу принципов, на которых осуществляется вознаграждение за труд. На основе оценки собственных возможностей и предлагаемого вознаграждения сотрудник может увеличивать интенсивность и результативность деятельности, в т.ч. ее производительность.

Разработанная схема формирования мотивации сотрудников ориентирована на то, чтобы повысить производительность труда. Проведенные расчеты позволили выявить, что в случае, если мотивация возрастает на двадцать пять процентов, будет достигнут позитивный эффект от реализации предложенных мероприятий. Если заданный уровень мотивации не будет достигнут, применять предложенную схему формирования мотивации нецелесообразно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Текучесть персонала является сегодня предметом научного внимания, так как вследствие формирования в России экономики рыночного типа активизировались процессы, связанные с увольнением сотрудников. Более интенсивно стали использоваться различные формы неполной занятости, получила распространение самозанятость. Поэтому выявление новых возможностей по регулированию текучесть персонала организации в условиях, когда внешняя среда характеризуется ростом нестабильности, является весьма актуальным.

Чтобы достоверно оценить процессы, определяющие деятельность сотрудников, в рамках данного исследования использована соответствующая совокупность методов.

Методы применяются для того, чтобы проводить прикладные исследования, которые позволяют исследовать особенности поведения сотрудников в организации, чтобы менеджмент мог принимать управленческие решения, четко представляя процессы, происходящие в организации, и добиваться таким образом эффективного выполнения стоящих перед организацией задач с учетом возможностей коллектива.

Цель исследования заключается в теоретическом обосновании методических подходов к оценке текучесть персонала в организации и разработке практических рекомендаций для эффективного управления текучестью персонала на основе совершенствования системы мотивации и стимулирования труда. Используемая нами методика исследования управления текучестью кадров предполагает упорядоченную пошаговую деятельность, осуществление которой в дальнейшем следует возложить непосредственно на кадровую службу исследуемого предприятия.

Объект исследования представлен системой регулирования текучесть персонала в ООО «Белгородский кинопоказ».

Текучесть представляет собой одну из наиболее значимых проблем всех организаций. При высоком уровне текучести производительность труда снижается, что ведет к снижению результатов деятельности организации. При этом высокий уровень текучести порывает существующую организационную культуру, негативно влияет на организационный климат.

При исследовании факторов текучести персонала была представлена информация о факторах текучести. Определение данных факторов может быть произведено в рамках пяти блоков, связанных друг с другом.

По результатам опроса сотрудников анализируемой организации выявлено, что в рамках первого блока основное внимание следует уделить фактору, связанному с отсутствием удовлетворенности уровнем оплаты труда. Данный фактор может приводить к тому, что сотрудники могут покинуть организацию и переходить на рабочие места, где уровень оплаты труда является более высоким. При отсутствии у сотрудника материальной заинтересованности производительность труда, соответственно, снижается.

Необходимо также отметить, что значительная часть опрошенных указали, что для них значимым является не столько уровень оплаты труда, сколько оценка этого уровня в качестве справедливого (либо не являющегося таковым) в сравнении с усилиями, которые сотрудник приложил в процессе трудовой деятельности, и результатами данной деятельности.

В рамках второго блока на ведущем месте находится фактор, связанный с отсутствием возможности осуществлять трудовую деятельность в соответствии со свободным графиком. Данный фактор преимущественно представляет интерес для семейных сотрудников. Подобный график позволяет сотрудникам проводить больше времени с семьей, детьми, осуществлять планирование свободного времени.

Осуществление социальных потребностей способствует более продуктивному личному взаимодействию с коллегами. Фактор, связанный с организационным климатом, находится на первом месте в рамках третьего блока. Таким образом, отмечается значимость дружеских отношений с

коллегами.

Все сотрудники должны разделять организационную культуру организации. В рамках трудовой деятельности сотрудники должны ощущать поддержку коллег.

В рамках четвертого блока на первом месте находится фактор, связанный с недостаточностью материального вознаграждения. В анализируемой организации величина вознаграждения по результатам трудовой деятельности определяется исходя из действующей применительно к сотруднику системы оплаты труда.

В рамках пятого блока первое место занимает фактор, связанный с тем, что в анализируемой организации отсутствуют условия для профессионального развития. Число сотрудников, стремящихся к карьерному росту и желающих получать на этой основе дополнительные - материальные и нематериальные - блага, ощутимо превышает число сотрудников, которые не проявляют интерес к должностям с более высокой оплатой труда. Зачастую подобное должностное продвижение или возможность его в будущем представляет собой значимое средство для повышения лояльности к организации. Работники, которые поднимаются по карьерной лестнице, учитывают усилия, которые потребовались для карьерного роста, которые могут быть утрачены, если он перейдет в другую организацию. Кроме того, в ряде случаев, в качестве фактора, который сдерживает сотрудника от того, чтобы покинуть организацию, выступает престижность занимаемой им должностной позиции, т.к. в новой организации ему скорее всего придется развивать свою карьеру с позиции, являющейся более низкой.

В рамках мероприятий, направленных на внедрение новой системы управления текучестью в анализируемой организации, предлагается усовершенствовать систему управления персоналом, сформировать систему оперативной адаптации и обучения сотрудников анализируемой организации, сформировать социальную программу.

В данном исследовании была установлена зависимость факторов

текущей кадровой политики от системы мотивации сотрудников трудовых коллективов ООО «Белгородский кинопоказ». Было показано, что этот уровень сравнительно высок, и управление текучестью персонала на основе совершенствования системы мотивации и стимулирования труда благотворно скажется на повышении качества оказываемых услуг ООО «Белгородский кинопоказ» и, соответственно, на росте прибыли.

Нами предложен развернутый механизм формирования мотивационного климата для сотрудников трудовых коллективов ООО «Белгородский кинопоказ», а также конкретные мероприятия, позволяющие создать у работников предприятия заинтересованность в достижении нефинансовых целей.

Расчеты показали, что предложенный нами механизм в случае его использования в качестве основы для формирования кадровой политики принесет значимый экономический эффект благодаря повышению производительности труда, однако условием получения этого эффекта является повышение мотивации персонала не менее, чем на 25 процентных пунктов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авчиренко, Л.К. Управление персоналом организации [Текст]/ Л.К. Авчиренко. – М.: Инфра-М. Новосибирск: НГАЭиУ. 2010. – 482 с.
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом [Текст]: учеб.пособие / А.Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС. 2010. – 304 с.
3. Атаев, А.А. Управленческая деятельность. Практика и резервы организации [Текст]/ А.А. Атаев. – М.: Экономика. 2013. – 251 с.
4. Атаманчук, Г.В. Культура решений менеджмента [Текст] / Г.В. Атаманчук, Н.М. Кейзеров. – М.: Изд-во РАУ. 2012. – 256 с.
5. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст]: учеб.пособие / Д.А. Аширов. – М.: Проспект. 2013. – 432с.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования / Т.Ю. Базаров. - 8-е изд. - М. : Академия. 2010. - 220 с.
7. Базарова, Г. Создание благоприятного психологического климата в коллективе [Текст]/ Г. Базарова// Справочник по управлению персоналом. –2013. – №6. – С.80-85.
8. Базык, Е.Ф. Методы снижения текучести кадров, применяемые в практической деятельности компании [Текст]/ Е.Ф. Базык// Наука и Мир. – 2016. Т. 2. – № 2 (30). – С. 30-36.
9. Бардюжа, Л.П. Пути уменьшения текучести кадров на предприятии [Текст]/ Л.П. Бардюжа// Актуальные вопросы экономических наук. – 2016. – № 51. – С. 123-127.
10. Безуглов, И.А. Оценка влияния текучести кадров на эффективность работы компании [Текст]/ И.А. Безуглов// Академия педагогических идей Новация. Серия: Студенческий научный вестник. – 2016. – № 11. – С. 252-259.

11. Белов, Д.С. Мотивация персонала и ее влияние на текучесть кадров предприятия [Текст]/ Д.С. Белов //Научный альманах. – 2016. – № 4-1 (18). – С. 24-27.
12. Бердникова, Л.Ф. Современные подходы к оценке системы текучести кадров [Текст]/ Л.Ф. Бердникова. Г.М. Ситдикова// Молодой ученый. – 2016. – № 9-2 (113). – С. 8-10.
13. Богданова, Е.О. Стратегия и тактика кадрового менеджмента [Текст] : Монография/ Е.О. Богданова. - Москва : Лаборатория книги. 2010. - 97 с.
14. Борисова. А.А. Регулирование текучести кадров на основе оценки экономического ущерба предприятия [Текст]/ А.А. Борисова// Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18. № 11. – С. 1681-1692.
15. Вейлл, П. Искусство менеджмента [Текст] / П. Вейлл. – М.: Изд-во «Новости». 2013. – 224 с.
16. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст]: учебник для студентов, аспирантов, преподавателей вузов / В.Р. Веснин. - М. : Проспект. 2015. - 327 с.
17. Веснин, В.Р. Управление персоналом : теория и практика [Текст]: учебник для студентов вузов, аспирантов, преподавателей, руководителей и специалистов-практиков / В.Р. Веснин. - М. : Проспект. 2009. - 688 с.
18. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект. 2010. – 125 с.
19. Волкова, И.А. Воспроизводство кадрового потенциала [Текст]/ И.А. Волкова //Аграрная наука. – 2014. – № 7. – С. 11-12.
20. Всяких, Ю.В. Проблема текучести кадров и ее профилактика [Текст]/ Ю.В. Всяких, А.Ю. Товстошкур //Символ науки. – 2016. – № 12-1 (24). – С. 64-65.
21. Герасимова, Е.А. Текучесть кадров как индикатор адекватности управления предприятием [Текст]/ Е.А. Герасимова, И.В. Додорина, Л.П.

- Синяева//Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2013. – № 34. – С. 31-35.
22. Гунин, В.К. Текучесть кадров как экономическая проблема: причины и последствия [Текст]/ В.К. Гунин, Д.В.Лестев //Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 12. – С. 43-47.
23. Гусева, А.В. Изучение основных причин текучести кадров в коммерческих организациях и методы предотвращения текучести кадров [Текст]/ А.В. Гусева //Молодой ученый. – 2017. – № 15 (149). – С. 360-366.
24. Дейнека, А.В. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.В. Дейнека. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°». 2010. — 292 с.
25. Жангалиева, Е.С. Мероприятия по снижению текучести кадров на промышленных предприятиях [Текст]/ Е.С. Жангалиева // Экономинфо. – 2016. – № 25. – С. 29-32.
26. Захарычева, О.Ю. Текучесть кадров как основной стоп-фактор развития организационной культуры [Текст]/ О.Ю.. Захарычева, Е.В. Куликова// Сибирский научный вестник. – 2016. – № 2 (24). – С. 83-87.
27. Ивашко, А.С. Проблемы текучести кадров [Текст]/ А.С. Ивашко. Р.М. Кочеткова// Вестник Ульяновского государственного технического университета. 2017. – № 4 (80). – С. 58-59.
28. Казакова, М.И. Управление текучестью кадров в сети ресторанов [Текст]/ М.И. Казакова. С.Ф.Зверева// APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. – 2016. – № 4. – С. 22.
29. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. "Управление персоналом" / А.Я. Кибанов. В.Г. Коновалова. М.В. Ушакова; рец.: Ю.Г. Одегов, А.Ф. Зубкова. - М. : КноРус. 2010. - 410 с.
30. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности

управления персоналом организации [Текст]: учебное пособие для студентов вузов. обучающихся по специальностям «Управление персоналом». и «Менеджмент организации» / А.Я. Кибанов; Государственный университет управления ; рец.: Ю.Г. Одегов, А.Ф. Зубкова. - М. : Проспект. 2015. - 41 с.

31. Кондакова, А.А. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий [Текст]/ А.А.Кондакова // Концепт. – 2017. – № 1. – С. 30-35.
32. Кравченко, М.В. Формирование системы управления текучестью персонала [Электронный ресурс] / М.В. Кравченко // Форум молодых ученых. – 2019. – № 1 (29). Режим доступа: https://forum-nauka.ru/_1_29__yanvar_2019/ (дата обращения 12.01.2019).
33. Кравченко, М.В. Формирование процесса управления текучестью персонала в организации [Электронный ресурс] / М.В. Кравченко // Аллея науки. – 2018. – № 11 (27). Режим доступа: https://alley-science.ru/domains_data/files/14December2018/FORMIROVANIE%20PROCESSA%20UPRAVLENIYa%20TEKUCHESTYu%20PERSONALA%20V%20ORGANIZACII.pdf (дата обращения 05.01.2019)
34. Нотченко, В.В. Исследование проблемы высокой текучести кадров на промышленных предприятиях [Текст]/ В.В. Нотченко, М.В. Жукова // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. – 2013. – №2. – С. 163-171.
35. Нуркен, М.К. Управление процессом текучести кадров в организации [Текст]/ М.К. Нуркен // Вестник магистратуры. – 2016. – № 6-4 (57). – С. 179-183.
36. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход [Текст]: уч.-практ. пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс». 2011. – 752 с.

37. Остервальдер, А. Твоя бизнес-модель: системный подход к построению карьеры : пер. с англ. [Текст] : / А. Остервальдер, Т. Кларк, И. Пинье; ред. М. Савина. - М. : Альпина Паблишер. 2013. - 258 с.
38. Погодина, Г.В. Обязательный курс профессионала кадровой работы для начинающего HR-специалиста [Текст] / Г.В. Погодина. - Новосибирск : Сибирское университетское издательство. 2009. - 384 с.
39. Пугачева, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] / В.П. Пугачева. – М.: Аспект Пресс. 2013. – 279 с.
40. Расторопнова, Ю.С. Методические подходы к управлению текучестью кадров [Текст]/ Ю.С. Расторопнова// Тенденции развития науки и образования. – 2016. – № 21-3. – С. 28-30.
41. Рогожин, М.Ю. Организация управления персоналом предприятия [Текст] : учебно-практическое пособие/ М.Ю. Рогожин; М.Ю. Рогожин. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа. 2014. - 223 с.
42. Рыбалкина, З.М. Регулирование текучести кадров на основе контроллинга персонала: региональные особенности [Текст]/ З.М. Рыбалкина, О.В. Холькина// Региональная экономика: теория и практика. – 2017. – Т. 15. № 3 (438). – С. 482-495.
43. Савин, В.Н. Текучесть кадров как информационный фактор управления трудовой адаптацией на промышленном предприятии [Текст]/ В.Н. Савин, Е.Е. Погарцева // Аграрный вестник Урала. – 2014. – № 1 (119). – С. 91-93.
44. Самайбекова, З.К. Текучесть кадров – проблема или продвижение? [Текст]/ З.К. Самайбекова. Э.Б. Кенджебаев// Наука, новые технологии и инновации. – 2016. – № 6. – С. 80-82.
45. Сарган, Г.Н. Высвобождение и увольнение сотрудников [Текст]/ Г.Н. Сарган // Бизнес в России. – 2014. – № 2. – С. 12 - 17
46. Семенова, Н.С. Управление текучестью кадров на современном сельскохозяйственном предприятии [Текст]/ Н.С. Семенова//

- Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8-1 (85-1). – С. 391-393.
47. Семенова, Н.С. Управление текучестью кадров на современном сельскохозяйственном предприятии [Текст]/ Н.С. Семенова// Научный вестник Технологического института - филиала ФГБОУ ВПО Ульяновская ГСХА им. П.А. Столыпина. – 2016. – № 15. – С. 124-128.
48. Сербиновский, Б.Ю. Управление персоналом [Текст] : учебник / Б.Ю. Сербиновский. - М.: Издательский дом Дашков и К. 2007. – 462 с.
49. Собянина, А.А. Анализ текучести кадров на предприятии и разработка мероприятий по ее снижению [Текст]/ А.А. Собянина, Е.В. Зарубина // Молодежь и наука. – 2017. – № 6. – С. 49.
50. Соловьева, А.С. Анализ текучести кадров [Текст]/ А.С. Соловьева, Т.Г. Петросян//Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2016. – № 1. – С. 75.
51. Терегулова, Н.Ф. Факторы стабилизации деятельности компании механизмами управления текучестью кадров [Текст]: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Н.Ф. Терегулова// [Место защиты: Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина].- Москва. 2015.
52. Третьякова, Л.А. Совершенствование системы снижения текучести кадров в сельскохозяйственных организациях [Текст]/ Л.А. Третьякова// Теория и практика мировой науки. – 2016. – № 2. – С. 28-33.
53. Уоткинс, М. Первые 90 дней: стратегии успеха для новых лидеров всех уровней = The First 90 Days: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels [Текст] / М. Уоткинс; пер. Е. Смирновой. - 3-е изд. - М. : Манн. Иванов и Фербер. 2017. - 272 с.
54. Управление персоналом [Текст] : учебник/ Е.А. Аксенова [и др.]; Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.; под ред. Т.Ю. Базарова. Б.Л.

- Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана. 2015. - 561 с.
55. Управление персоналом организации [Текст]: учебник для студентов и аспирантов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации". "Управление персоналом". "Экономика труда" / под ред. А.Я. Кибанова ; рец.: Каф. управления человеческими ресурсами. Ю.П. Кокин. - 4-е изд., доп. и перераб. - М. : ИНФРА-М. 2014. - 695 с.
56. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой. служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом [Текст]: учебно-практическое пособие / под ред. д.э.н., проф. кафедры упр-я персоналом ГУУ. засл. деят. науки А.Я. Кибанова. - М. : Проспект. 2014. - 64 с.
57. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие. 4-е изд., перераб. и доп. / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус. 2012. – 512 с.
58. Фисенко, Т.А. Благоприятные условия труда как фактор снижения текучести кадров [Текст]/ Т.А. Фисенко, М.В. Виниченко// Материалы Ивановских чтений. – 2016. – № 4-1 (8). – С. 104-107.
59. Черноусова, В.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров на российских предприятиях [Текст]/ В.В. Черноусова// Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. – 2013. – № 3. – С. 389-395.
60. Шкирандо, О.И. Концепция клиентоориентированности как инструмент нейтрализации высокой текучести кадров [Текст]/ О.И. Шкирандо, А.Е. Руденко// Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 11 (88). – С. 631-634.
61. Ярославцева, Е.В. Проблема текучести кадров в современных условиях [Текст]/ Е.В. Ярославцева// Modern Economy Success. – 2017. – № 6. – С. 92-95.