

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ
ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «НЬЮ ВЕЙВ ДИСТРИБЬЮШН»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001262
Карташева Вадима Петровича

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

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 3 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ..... | 6 |
| 1.1 Социально-экономическое содержание текучести кадров и ее особенности для предприятий торговли..... | 6 |
| 1.2 Современные подходы к оценке текучести кадров, задачи по ее снижению | 15 |
| 1.3 Система методов и показателей оценки регулирования текучести персонала..... | 26 |
| ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «НЬЮ ВЕЙВ ДИСТРИБЬЮШН» | 33 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» | 33 |
| 2.2 Характеристика системы управления персоналом в ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» | 37 |
| 2.3 Анализ системы регулирования текучести персонала в ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн»..... | 46 |
| ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «НЬЮ ВЕЙВ ДИСТРИБЬЮШН» | 55 |
| 3.1 Предложения по снижению текучести персонала в ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» | 55 |
| 3.2 Обоснование эффективности мероприятий по снижению текучести персонала в ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» | 68 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 74 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ..... | 77 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что на сегодняшний день неустойчивость развития экономики непосредственным образом проявляется в росте текучести персонала организаций всех видов и форм собственности. Как показывают последние опросы, в России примерно две трети работающих людей время от времени задумываются о переходе в другие компании, хотя пойти на такой шаг готовы далеко не все.

Текучесть кадров ухудшает многие производственные показатели. Прежде всего это упущенная прибыль из-за медленного вхождения в курс дела новичков, снижение производительности труда. Высококвалифицированные специалисты отвлекаются на обучение новых сотрудников. Возникают сложности с мотивацией персонала. Текучесть кадров ухудшает моральный климат в коллективе, что препятствует созданию команды. Такая ситуация – это серьезный сигнал руководству о необходимости разобраться в процессах происходящих в компании.

На уровень текучести персонала оказывают влияние множество факторов: род деятельности предприятия, пол и возраст работающих, общее состояние конъюнктуры. В торговле уровень текучести кадров традиционно выше, чем в производственных отраслях; текучесть женской рабочей силы значительно выше, чем мужской; текучесть рабочей силы ниже в фазе оживления и подъема экономики.

Таким образом, регулирование текучести персонала становится основным фактором, определяющим стратегический успех, устойчивость и стабильность развития организации. При контролируемой текучести возникает возможность вытеснения неконкурентоспособных работников: лиц с пониженной производительностью труда и работоспособностью, низким или морально устаревшим профессионально-квалификационным уровнем, слабо сформированными мотивационными установками и т.д. Как следствие,

открываются возможности для кадровых перестановок и карьерного роста оставшихся «лучших» сотрудников, которые позволяют организации получить весомое конкурентное преимущество на рынке.

В этой связи актуальной становится работа с увольняющимися и разработка мероприятий по сокращению текучести персонала.

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

Степень научной разработанности. При выполнении данной работы использовались научные и учебно-методические работы следующих авторов: В.Р. Веснина, Е.П. Голубкова, А.В. Гольцова, А.А. Долбунова, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, А.М. Смирновой, Н.П. Тучиной, Г.В. Щекина и других.

Объектом исследования работы является предприятие торговли ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн».

Предметом исследования является уровень текучести кадров в ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка программы по снижению текучести персонала на примере ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн».

Для реализации поставленной цели были поставлены следующие задачи:

1. изучить теоретические аспекты текучести персонала в организации;
2. проанализировать современное социально-экономическое состояние ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн»;
3. проанализировать существующую систему регулирования текучести персонала в ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн»;
4. разработать комплекс мероприятий по снижению текучести персонала ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн», а так же определить их социально-экономическую эффективность.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанной программы и другими организациям.

Информационной базой для работы послужила финансовая и статистическая отчетность предприятия за период 2014-2016 гг.и другие организационные документы организации.

При подготовке выпускной квалификационной работы использовались такие **методы исследования как:** комплексный и сравнительный анализ показателей; анали документов, наблюдение; анкетирование.

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

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Социально-экономическое содержание текучести кадров и ее особенности для предприятий торговли

Современный этап развития сферы торговли определяется ростом числа организаций оптовой и розничной торговли, увеличением доли занятых в этой отрасли народного хозяйства. В процессе современного развития торговли большинство предприятий этой сферы столкнулись с множеством проблем, ключевой из которых является высокая текучесть персонала. Именно эта причина является важным средством диагностики проблем в кадровой политике организации[11].

Торговля в последние годы получила новые импульсы своего развития, существенно расширив сферу своей деятельности. Взамен советским формам (преимущественно гастрономы, универсамы, сельскохозяйственные рынки) широкое распространение получают такие формы обслуживания покупателей, как киоски и павильоны, оптово-розничные рынки и склады, супермаркеты. При этом развитие торговли часто связано не с совершенствованием качества обслуживания покупателей, а ориентировано на увеличение добавленной стоимости за счет агрессивных маркетинговых технологий. Серьезной проблемой остается низкая квалификация торгового персонала, медленный переход на новые стандарты обслуживания[8].

Текучесть персонала - движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью сотрудника рабочим местом или неудовлетворенностью организацией конкретным работником. Данный показатель еще называют «индексом крутящихся дверей» и он отображает как долго специалист находится на своей работе.

Основные виды текучести кадров:

1. Внутриорганизационная - связанная с трудовыми перемещениями внутри организации.

2. Внешняя – между организациями,отраслями и сферами экономики.
3. Физическая текучесть кадров охватывает тех работников,которые в силу различных причин увольняются и покидают организацию.
4. Скрытая (психологическая) текучесть кадров возникает у тех сотрудников,которые внешне не покидают компанию,но фактически уходят из нее, выключаются из организационной деятельности.
5. Естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Основываясь на последнем определении можно сказать,что небольшой коэффициент текучести кадров даже полезен для организации,так как несет в себе обновление коллектива свежими мыслями и силами.

Текучесть кадров можно также классифицировать с учетом должности и периода работы сотрудника. Настоящей бедой можно считать большую «текучку» управленческого персонала с некоторым багажом опыта работы в компании (и чем больше он, тем сильнее это сказывается на финансовом и эмоциональном здоровье фирмы). В связи с частой сменой руководителя возможен не только временный застой и низкие показатели работы,но и волновой эффект – увольнения его подчиненных,которые могут уйти вслед за ним. Также для некоторых организаций настоящей проблемой может стать увольнение нового персонала в случае, если новый сотрудник уволился прежде, чем отработал средства,которые были вложены в него [55].

В рыночных условиях текучесть кадров представляет движение персонала между предприятиями, вызванное наличием дисбаланса между корпоративной конкурентоспособностью персонала и конкурентоспособностью работника.

Текучесть выполняет функцию селекции, выявляющей несовпадение между конкурентоспособностью персонала и работника по двум интегральным критериям - по уровню и длительности жизненного цикла компетенции.

Чем выше корпоративная компетенция персонала, тем больше возможностей и стимулов для развития индивидуальных способностей работников, для удовлетворения его потребностей в труде. Чем выше уровень развития человеческого фактора, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор. Конкуренспособный сотрудник получает от своей работы удовлетворение, от него зависят успехи социально-экономического развития организации, что неизменно положительно влияет на корпоративную конкурентоспособность персонала.

Организации распределяют дополнительно созданную в результате роста конкурентоспособности персонала ценность со своими сотрудниками, повышая их зарплату или выплачивая премии, создавая условия для развития компетенции и для повышения удовлетворенности трудом. Рост производительности труда в результате повышения корпоративной конкурентоспособности персонала обеспечивает экономию на издержках. Хотя сотрудники получают более высокую зарплату - часто на 10 - 50% выше, чем у конкурентов, - ее доля в объеме продаж обычно снижается. Более того, партнерская модель управления персоналом способствует личной заинтересованности сотрудников в экономии издержек, в повышении корпоративной и индивидуальной конкурентоспособности в труде.

Если организация, достигая своих целей в труде, позволяет работнику совершенствовать свои компетенции и максимально долго использовать их на данном рабочем месте в данной организации, то уровень текучести близится к нормальному (естественному) значению. Естественная (нормальная) текучесть персонала - это перемены рабочего места, способствующие поддержанию взаимного соответствия конкурентоспособности работника и конкурентоспособности персонала.

Однако равновесие в системе "конкурентоспособность работника - корпоративная конкурентоспособность персонала - конкурентоспособность трудовых ресурсов" относительно, т.к. в организации, обществе постоянно действуют процессы, вызывающие динамику рабочих мест и рабочей силы.

Основными процессами являются научно-технический и социально-экономический прогресс, естественное и социальное воспроизводство трудовых ресурсов общества, динамика рыночной потребности в товарах и услугах, развитие личности и изменение ее потребностей. В результате этих процессов, подчиняющихся разным закономерностям, нарушается равновесие конкурентоспособности работника и конкурентоспособности персонала в организации. Нарушения приводят к особым ситуациям разрыва, которые включают в действие механизмы процессов мобильности, устанавливающие нарушенное соответствие между уровнями компетенции и длительностями жизненного цикла компетенции. Чем больше несоответствие между корпоративной и индивидуальной конкурентоспособностью по одному или двум критериям, тем выше вероятность ухода работника из организации по тем или иным причинам [6].

Динамика показателя текучести в значительной мере зависит от стратегии развития торговой организации. Приведем результаты исследования текучести кадров в торговых организациях (таблица 1) [58].

Таблица 1.1

Показатели текучести в зависимости от стратегии торговой организации

| Тип организационной стратегии | Показатель текучести по годам, (%) | | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|--------|--------|--------|
| | 2013г. | 2014г. | 2015г. | 2016г. |
| Предпринимательская стратегия | - | - | 1,5 | 1,4 |
| Стратегия динамического роста | 6,1 | 6,5 | 8,9 | 9,6 |
| Стратегия прибыльности | 10,4 | 15,5 | 31,8 | 43,5 |
| Стратегия круговорота (циклическая) | 32,1 | 37,6 | 35,3 | 44,1 |

Полное или частичное отсутствие оттока персонала при предпринимательской организационной стратегии следует рассматривать как нормальное явление, поскольку в условиях экстенсивного роста организации персонал формируется таким образом, чтобы обеспечить наиболее полную

укомплектованность рабочих мест. Идет фаза накопления и использования профессионализма персонала. Все работают на будущее.

Устойчивая тенденция показателя текучести персонала наблюдается в торговых организациях со стратегий динамического роста в 2013 - 2016 гг. Довольно низкий уровень текучести по сравнению со среднеотраслевым по России в 2013 - 2016 гг. связан с тем, что в условиях экстенсивного роста торговые организации ориентировались на активное привлечение рабочей силы без особых потребительских предпочтений к уровню конкурентоспособности нанимаемых работников, т.е. действовали по принципу "лишь бы заполнить вакансии". Происходило тем самым накопление сил перед новым экономическим рывком для расширения сферы влияния, завоевания новых рынков[10].

Низкая текучесть персонала в организациях со стратегией прибыльности в 2013 - 2014 гг. сменяется быстрым нарастанием темпов текучести в 2015 - 2016 гг. Это говорит о том, что организация по мере своего развития, получая новые импульсы к повышению эффективности труда, начинает предъявлять и более высокие требования к уровню конкурентоспособности своих работников. В этих условиях не все работники могли соответствовать растущим рыночным требованиям и вынуждены были по своей инициативе или инициативе организации перемещаться на соответствующие их компетенции рабочие места вне организации. Происходит вытеснение дешевой рабочей силы: лиц с пониженной производительностью труда и работоспособностью, низким профессионально-образовательным уровнем или морально устаревшим уровнем, слабо сформированными социально-профессиональными установками и т.п. Подобную динамику текучести при стратегии прибыльности следует признать нормальной. В противном случае если бы сохранился и в дальнейшем низкий показатель текучести персонала, то это свидетельствовало бы об отсутствии "механизма очищения" организации от неэффективных работников, а следовательно, о необходимости постепенного "сворачивания" своей деятельности в условиях жесткой конкуренции в торговле.

Текучесть персонала при циклической стратегии крайне необходима. Однако эта текучесть связана с чрезмерными издержками как для самих увольняющихся и перемещающихся, так и для организации и общества в целом. Но ее отсутствие тоже было бы чревато для организации, т.к. неизбежно порождались проблемы дальнейшего развития организации в целом и персонала в частности.

Итак, полное отсутствие оттока персонала при предпринимательской организационной стратегии и стратегии динамического роста следует рассматривать как нормальное явление, а отсутствие оттока персонала в организациях со стратегией прибыльности или циклической стратегией неизбежно порождает кадровые проблемы[12].

Низкий показатель текучести может свидетельствовать об активизации скрытых негативных процессов в поддержании конкурентоспособности персонала: организационной, должностной или профессиональной стагнации. Для того чтобы избежать влияния этих процессов, необходимо для каждого сегмента поддерживать свой естественный (нормальный) уровень текучести. Среди работников, формирующих топ-менеджмент, текучесть должна быть, но не более 2 - 3%. Для ключевого персонала рассматриваемый показатель не должен превышать 8 - 10%. Для работников, имеющих нужную организации квалификацию, но не специфическую для нее, это может быть и 15%. Более высокие показатели оттока свойственны на ротируемых низких позициях - до 25% в год[8].

Основные факторы текучести:

- недостатки в материальном стимулировании, в реальном денежном вознаграждении за индивидуальные достижения в общем результате;
- отсутствие карьерного развития, возможностей самореализации работника;
- неудовлетворительность социально-психологического климата и социальной безопасности, трудности межличностного общения, конфликты.

Неудовлетворенность заработной платой торгового персонала - один из самых существенных мотивов текучести всех групп персонала. Неудовлетворенность работников материальным стимулированием усиливается тем, что отсутствует финансовая прозрачность в торговых организациях. Многие работники просто не доверяют руководителям, считая, что предлагаемые им зарплатные схемы далеки от истинных финансовых возможностей организаций, а все новации они расценивают не иначе как попытку "выжать" их по максимуму при минимальной компенсации. Зачастую ситуация усугубляется еще и тем, что руководство позволяет себе нарушать правила экономических взаимоотношений с персоналом, то и дело меняя условия оплаты труда, причем задним числом[17].

Такое положение дел в торговых организациях снижает у большинства работников их ответственность, заинтересованность к делу, они предпочитают работать спустя рукава, что, в свою очередь, не устраивает работодателей. Последние, справедливо полагая, что именно вознаграждение - ключ к успеху, порой совершают одну и ту же типичную ошибку: они заикливаются на материальном аспекте, рассматривая как самоцель - удовлетворить материальный интерес работников, а не как инструмент для повышения эффективности работы персонала.

Поскольку организации не обладают экономическими возможностями, чтобы удовлетворить в равной степени все потребности в труде каждого работающего, то диагностика факторов текучести для каждого участника бизнес-процесса становится объективно необходимой. В противном случае диагностика оттока работников из организации теряет содержательный смысл, поскольку значимость тех или иных факторов для разных групп персонала различна и существуют свои особенности принятия решения об увольнении.

Так для ключевых работников организации (профессионалов в своей области, руководителей, заведующих и т.п) более важным в принятии решения об увольнении является отсутствие возможностей карьерного развития, которое ассоциируется с невозможностью самореализации в труде и повышения

размера заработной платы. По их мнению, существуют серьезные недостатки в управлении персоналом, противодействующие карьерному их (вертикальному, горизонтальному, центростремительному) развитию: отсутствие четко поставленных перед подразделением задач; расплывчатые границы между сферами компетенций руководителей подразделений и топ-менеджеров; необходимость более широкого делегирования прав и полномочий руководителям среднего звена; факты "перепрыгивания" работников через голову руководителя подразделения; невозможность влиять на сотрудников функционального подразделения в ситуации двойного подчинения; отсутствие необходимых экономических и административных рычагов воздействия на подчиненных, а также права приема и увольнения сотрудников; наличие в составе подчиненных "членов семьи" владельцев бизнеса; недостаточность ресурсов для исполнения поставленных задач; низкий уровень взаимодействия между подразделениями по горизонтали; отсутствие системы стимулирования людей за ценные идеи и инициативы, приносящие компании солидную прибыль[17].

Для заменяемых специалистов (работников, которых легко найти и обучить) зарплата выступает в качестве ведущего мотива увольнения, но для них не меньшую значимость имеют условия и организация труда. Нередки в этой группе и нарушения трудовой дисциплины из-за прогулов, опозданий. Большинство этих работников в организации оплаты труда не устраивает: необоснованный разрыв в уровне оплаты высшего, среднего и нижнего состава сотрудников; уравниловка в оплате труда при различных эффективности и отношении к делу; несправедливость вознаграждения за разный труд и разный вклад; завышенные оклады "особо приближенных" сотрудников; низкий по сравнению с родственными компаниями уровень оплаты труда; односторонний порядок пересмотра условий оплаты и стимулирования труда; игнорирование профессиональных навыков и знаний, сложности выполняемой работы; девальвация премий, которые зачастую становятся частью оклада;

демотивирующий стиль руководства (неграмотные решения и типичные ошибки в вопросах мотивации, унижение работников).

Важная причина ухода специалистов (квалифицированные работники ценность которых велика, бухгалтеры, экономисты и т.д.) заключается в недостатках технико-информационного обеспечения процесса профессиональной деятельности. Рабочее место подразумевает набор необходимых инструментов в виде офисного помещения с нужной освещенностью, вентиляцией и температурой; оснащенности компьютером и программным обеспечением; доступности телефона (стационарного или мобильного в зависимости от деятельности); решения транспортного вопроса; рекламного обеспечения, наличия сопутствующей продукции, а также элементарные санитарно-гигиенические условия.

Для вспомогательного персонала (фасовщики, грузчики, уборщики и т.д.) на фоне ведущего мотива "низкая зарплата" лидируют причины, связанные с нарушением дисциплины труда и тяжелыми условиями труда. Активное использование руководством системы наказаний и штрафования работников, имеющих нарушение трудовой, производственной и технологической дисциплин, зачастую не позволяет достичь позитивного эффекта. Дело в том, что в этом случае формируется стремление избежать неудачи, приводящее к потере активности и угасанию деятельности. Помимо этого, внимание исполнителей сосредоточивается на ошибочных сторонах процесса, на накоплении негативного опыта и на закреплении нерезультативного поведения, а следовательно, снижении эффективности труда. Многочисленные попытки выправить ситуацию с помощью системы вознаграждения, чего не хватает этой группе работников, заканчиваются организацией стихийного саботажа, постоянно пустующих позиций и недовольного, неэффективного персонала [22].

1.2 Современные подходы к оценке текучести кадров, задачи по ее снижению

Сегодня текучесть кадров - также одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. При анализе текучести рабочей силы общепринято начинать с понятия «движение кадров».

Под движением кадров предприятия будем понимать совокупность всех случаев поступления на предприятие работников извне и всех случаев выбытия за пределы предприятия.

В прежние годы эта проблема привлекала внимание экономистов в связи с тем несомненным ущербом, который текучесть наносит народному хозяйству страны.

Под текучестью же обычно понималось то явление, которое представляется непосредственной причиной указанного ущерба, а именно стихийное, неорганизованное движение рабочей силы.

Роджер Беннетт, профессор социологии Лондонского университета предлагает следующее определение: «Текучесть рабочей силы - это движение работников в/из штата компании. Обычно текучесть кадров отслеживается путем регистрации увольняющихся и предположения, что на место уволившегося будет принят новый работник» [19].

В настоящее время под текучестью персонала в теории управления понимается движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Текучесть и ее влияние на деятельность организации Л. Никифорова предлагает рассматривать в двух аспектах: количественном и качественном.

В первом случае нужно различать естественный и повышенный уровни текучести: естественный уровень в пределах 3-5% от численности персонала и повышенный, вызывающий значительные экономические потери.

Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники - в таком режиме живет каждое предприятие.

В результате открываются возможности для кадровых перестановок и карьерного роста оставшихся лучших сотрудников, что является для них дополнительным стимулом.

Другое дело, когда текучесть существенно превышает 3-5%. В этом случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров [45]. Тогда предприятие терпит убытки, которые возрастают с увеличением оттока кадров.

Прежде всего, это упущенная прибыль и падение производительности труда. Высокая текучесть снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает от работы высококвалифицированных специалистов, которые вынуждены помогать новичкам, ухудшает морально-психологический климат в коллективе, что препятствует созданию команды, снижает производительность труда у тех, кто собирается уходить [31].

Коллектив предприятия по численному составу, уровню квалификации не является постоянной величиной, он все время изменяется: увольняются одни работники, принимаются другие. Для анализа (отражения) изменения численности и состава персонала используются различные показатели [40].

О.П. Коробейников, Д.В. Хавин и В.В. Ноздрин предлагают использовать для оценки движения кадров такие показатели как: показатель среднесписочной численности работников, коэффициенты приема, выбытия, стабильности и текучести кадров:

1. Показатель среднесписочной численности работников (\bar{P}) определяется по формуле:

$$\bar{P} = \frac{\frac{1}{2}P_1 + P_2 + \dots + P_{11} + \frac{1}{2}P_{12}}{12} \quad (1.1)$$

где $P_1, P_2, P_3 \dots P_{11}, P_{12}$ — численность работников по месяцам.

2. Коэффициент приема кадров ($K_{\text{п}}$) определяется отношением количества работников, принятых на предприятие за определенный период времени, к среднесписочной численности персонала за тот же период:

$$K_{\text{п}} = \frac{P_{\text{п}}}{\bar{P}} \cdot 100 \quad (1.2)$$

где $P_{\text{п}}$ - численность принятых работников, чел.;
 \bar{P} - среднесписочная численность персонала, чел.

3. Коэффициент выбытия кадров ($K_{\text{в}}$) определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период времени, к среднесписочной численности работников за тот же период:

$$K_{\text{в}} = 100 \cdot \frac{P_{\text{ув}}}{\bar{P}} \quad (1.3)$$

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

4. Коэффициент стабильности кадров ($K_{\text{с}}$) рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях:

$$K_{\text{с}} = 1 - \frac{P'_{\text{уэ}}}{\bar{P}} + P_{\text{н}} \cdot 100, \quad K_{\text{с}} = \frac{1 - P'_{\text{уэ}}}{\bar{P} + P_{\text{н}}} \cdot 100 \quad (1.4)$$

где $P'_{\text{уэ}}$ - численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период, чел.; \bar{P} - среднесписочная численность работающих на данном

предприятия в период, предшествующий отчетному, чел.: P_n - численность вновь принятых за отчетный период работников, чел.

5. Коэффициент текучести кадров (K_T) определяется делением численности работников предприятия (цеха, участка), выбывших или уволенных за данный период времени, на среднесписочную численность за тот же период:

$$K_T = \frac{P_{ув}}{\bar{P}} 100 \quad (1.5)$$

где $P_{ув}$ - численность выбывших или уволенных работников, чел.; \bar{P} - среднесписочная численность персонала, чел. [24, с. 58-60]

Текучесть кадров - это отношение количества работников, ушедших из компании, к среднесписочному числу работников. Число работников, ушедших из компании, складывается из сотрудников, уволившихся по собственному желанию (так называемая активная текучесть), и сотрудников, уволенных по инициативе администрации (так называемая пассивная текучесть).

Таким образом, текучесть кадров можно рассчитать по формуле:

$$K_{тек} = \frac{Ч_{усж} + Ч_{уиа}}{Ч_c} * 100\% \quad (1.6)$$

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

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

$Ч_c$ - среднесписочное число работников.

Р. Беннетт [3] для расчета показателя текучести рабочей силы предлагает применять следующие формулы.

1. Коэффициент увольнений или потерь, который показывает число увольнений за период (как правило, за один год) в процентах от среднего числа занятых в тот же период:

$$K_{ув} = \frac{\text{Число увольнений за период}}{\text{Средняя численность персонала за период}} * 100\% \quad (1.7)$$

2. Индекс стабильности рабочей силы, который показывает долю работников, проработавших в компании как минимум в течение одного года. Он обычно рассчитывается следующим образом:

$$I_{ст} = \frac{\text{Численность работников, проработавших в течение как минимум одного года}}{\text{Число работников, принятых год назад}} * 100\% \quad (1.8)$$

3. Вариации индекса стабильности рабочей силы называются «дополнительным индексом текучести»:

$$DI_{тек} = \frac{\text{Численность работников, поступивших на работу и уволившихся в течение одного года}}{\text{Средняя численность персонала в течение одного года}} * 100\% \quad (1.9)$$

Формируя кадровый потенциал компании, необходимо выбрать золотую середину и стремиться к достижению обоснованного процента текучести кадров.

При этом степень обоснованности определяется:

- отраслевой спецификой;
- категорией персонала (линейный персонал отличается более высокой текучестью, чем административно-управленческий);
- сезонностью производства;
- конкурентоспособностью компании на рынке труда;
- территориальным расположением компании (например, для компаний в мегаполисах текучесть выше, чем для компаний, расположенных в небольших городах);
- индивидуальными особенностями компании (стилем управления, кадровой политикой, отношением к найму и увольнению персонала со стороны руководства).

Определяя свой нормальный уровень текучести, нужно учитывать множество факторов, анализировать статистику текучести персонала, ориентироваться на аналогичные показатели других компаний своего сектора рынка [24].

При изучении текучести кадров большой интерес представляет измерение ее величины не только в целом по предприятию, но и по отдельным структурным подразделениям, группам работников.

Коэффициенты, характеризующие уровень текучести в отдельных подразделениях или группах работников, называются частными коэффициентами текучести. Методика исчисления частных коэффициентов текучести аналогична расчету общего показателя.

Отношение частного коэффициента текучести к общему по предприятию называется коэффициентом интенсивности текучести:

$$K_{ит} = \frac{K_{тч}}{K_{тек}} \quad (1.10)$$

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

$K_{тч}$ - частный коэффициент текучести.

Частный коэффициент показывает, во сколько раз текучесть работников исследуемой группы выше (ниже), чем в целом по предприятию. Расчет этого показателя имеет большое значение при изучении социальных, демографических, профессиональных и других особенностей текучести кадров [31].

Для того чтобы расчет текучести кадров дал максимум информации для принятия управленческих решений, необходимо накапливать данные по текучести персонала. Это позволит отслеживать тенденции в изменениях кадрового состава и прогнозировать вероятность возникновения кадровых проблем.

В. Свистунов и М. Тюленева говорят о следующих формах и видах текучести персонала:

- активной,
- пассивной,
- внутриорганизационной,
- внешней.

В том случае, когда речь идет о движении рабочей силы, обусловленном неудовлетворенностью работника рабочим местом (условия труда, размеры компенсационного вознаграждения, содержание работы), принято говорить об активной форме текучести.

Текучесть, возникающую вследствие неудовлетворенности организации работником (несоблюдение трудовой дисциплины, неудовлетворительные результаты деятельности), принято относить к пассивной форме текучести персонала организации. Таким образом, активная и пассивная формы текучести различают причинами увольнения персонала организации.

При оценке текучести персонала организации принято выделять внутриорганизационную и внешнюю текучесть персонала.

Внутриорганизационная текучесть связана с трудовыми перемещениями работников внутри одной организации.

Внешняя - характеризуется перемещениями персонала между различными организациями, отраслями и сферами экономики [44].

Величина видимого экономического ущерба от текучести персонала может быть определена через совокупность потерь, вызванных или обусловленных:

- а) перерывами в работе; необходимостью обучения и переобучения новых работников;
- б) снижением производительности труда у рабочих перед увольнением; недостаточным уровнем производительности и качества труда вновь принятых рабочих.

При анализе состояния дел с текучестью персонала применительно к конкретной организации важно учитывать не только специфику ее бизнеса и сложившиеся на рынке значения нормы текучести. В первую очередь следует

принимать во внимание реализуемую организацией стратегию своего развития. При этом для организации в конкретный момент времени может сложиться значение нормы текучести, отличное от общепринятой величины, хотя разброс значений в каждой отдельной сфере бизнеса не должен быть значительным.

После определения количественной нормы текучести, целесообразно определить значения естественной и излишней текучести. При этом следует учитывать, что естественная текучесть (ниже или равна значению нормы текучести) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы, она является необходимой и полезной для организации. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности в организации [42].

Важной составляющей общей величины экономического ущерба от текучести персонала являются затраты организации по проведению набора персонала в результате текучести [2].

Таким образом, в условиях рыночной экономики потребности организации в сотрудниках меняются вследствие различных причин. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на рабочую силу на постоянном уровне. Внедрение новых технологий, прекращение выпуска определенных видов продукции или оказания организацией услуг могут привести к сокращению спроса как на отдельные категории работников, так и на рабочую силу в целом.

Однако текучесть персонала является крайне болезненным процессом, как для увольняемых сотрудников, так и для самой организации.

Текучесть персонала имеет как негативные, так и конструктивные последствия. Если анализировать процесс текучести более детально, то можно отметить, что последствия текучести зависят как от ее количественного размера, так и от качественного состава уволившихся и уволенных сотрудников организации. Последствия высокой текучести могут ощущаться на протяжении многих лет в виде демотивации оставшихся сотрудников, их недоверия к

руководителям, снижением производительности труда. Учитывая это, становится ясно, что управление высвобождением персонала представляет собой одну из важнейших функций управления персоналом и требует согласованных действий руководства организации и службы управления персоналом. Естественно, что организация должна принять меры по приведению численности сотрудников в соответствие с ее реальными потребностями, то есть осуществить управление текучестью персонала. Для этого необходимо исследовать факторы, вызывающие текучесть персонала.

Поскольку в подавляющем большинстве предприятий проблемой является именно высокий уровень текучести, а не полное отсутствие последней, на практике управление уровнем текучести персонала выражается в проведении мероприятий, направленных на его снижение.

Бороться с самой текучестью бессмысленно. Для того, чтобы ее снизить, необходимо устранить причины, приводящие к ее росту или способствующие сохранению на высоком уровне. Поэтому следующей задачей должна стать разработка комплекса управленческих решений, направленных на нормализацию уровня текучести, то есть приведение к уровню ниже критического значения.

Для того чтобы облегчить разработку таких мероприятий, необходимо, в свою очередь, проведение факторного анализа показателей уровня текучести в различных подразделениях, должностных и возрастных категориях. Проведение подробного анализа затрудняется значительным числом факторов, оказывающих влияние на уровень текучести. Статистика использует в таких случаях метод главных компонент, который позволяет выявлять и изучать факторы, вносящие наиболее ощутимый вклад в общий результат.

Очевидно, что для управления уровнем текучести необходим целый ряд преобразований. Первый этап предусматривает проведение мероприятий в масштабе всего предприятия. Любые преобразования необходимо начинать с анализа и оптимизации организационной структуры. Это необходимо для того, чтобы последующие мероприятия были максимально эффективными.

Затем необходимо проанализировать существующую систему оплаты труда и стимулирования, социального обеспечения сотрудников. Причем последнее имеет особое значение. Если заработная плата по своей сути везде одинакова (выражена в денежной форме), то системы социального обеспечения, так называемый социальный пакет, значительно отличаются по своему содержанию и предоставляют организации уникальную возможность выделиться на фоне конкурентов. Причем в отличие от заработной платы самый удачный вариант социального пакета не всегда и не обязательно является самым затратным.

Наконец необходимо провести анализ существующей корпоративной культуры. Несмотря на то, что это один из важнейших элементов управления любым предприятием, практика показывает, что во многих российских предприятиях четко формализованной корпоративной культуры нет как таковой, либо она существует только на бумаге. В рамках мероприятий по управлению текучестью в корпоративную культуру предприятия следует внести необходимые изменения, а также разработать мероприятия по популяризации последней среди сотрудников предприятия.

На втором этапе выявляются подразделения и коллективы, на текучесть в которых не оказали должного воздействия мероприятия, проведенные на первом этапе. Каждый такой коллектив должен быть изучен; должны быть проанализированы психологический климат в этом коллективе, взаимоотношения между сотрудниками, распределение должностных обязанностей.

Важно отметить, что достижение положительных результатов в ходе проведения комплекса таких мероприятий вовсе не является основанием для того, чтобы забыть о текучести и сосредоточиться на других проблемах.

Наблюдение за уровнем текучести следует проводить на постоянной основе, периодически возвращаясь к тем или иным элементам мероприятий по управлению текучестью персонала.

В условиях обострения конкуренции и снижения доходности многие организации ищут резервы повышения собственной рентабельности. Один из таких резервов заключен в управлении уровнем текучести персонала, от которого в немалой степени зависит эффективность деятельности предприятия.

На первый взгляд, текучесть персонала способна нанести, и наносит только ущерб организации. Но всегда ли текучесть персонала - это исключительно негативное явление, которое влечет за собой излишние затраты и потери для организации? На самом деле это не так. Текучесть персонала несет в себе также и определенные оздоравливающие функции.

Сегодня задачи управления текучестью персонала перестали быть в организации второстепенными. При этом, формируя в организации программу снижения текучести и удержания персонала, особое внимание следует уделять конкретной целевой аудитории, т.е. формировать мотивационную программу в соответствии с целями организации по поддержанию баланса ее кадрового состава. Следует понимать, что в организации не могут работать только звезды и сотрудники выше среднего[5].

Последствия текучести зависят как от ее количественного размера, так и от качественного состава уволившихся (уволенных) сотрудников организации. Это дает основание говорить о целесообразности использования на практике таких понятий и характеристик, как количественная норма текучести и качественный состав текучести, которые могут быть использованы для оценки ситуации в конкретной организации с текучестью персонала. Проводя такого рода оценку, важно понимать, что полное отсутствие текучести - это аномалия и признак нездоровой атмосферы в организации.

Текучесть, близкая к нулю, вовсе не говорит об эффективности организации, такая картина может характеризовать и ситуацию застоя. С другой стороны, излишняя текучесть - это еще более негативная ситуация, чем ее отсутствие.

При анализе состояния дел с текучестью персонала применительно к конкретной организации важно учитывать не только специфику ее бизнеса и

сложившиеся на рынке значения нормы текучести. Следует принимать во внимание реализуемую организацией стратегию своего развития. При этом для организации в конкретный момент времени может сложиться значение нормы текучести, отличное от общепринятой величины, хотя разброс значений в каждой отдельной сфере бизнеса не должен быть значительным.

Если текучесть в организации не выходит за отраслевые нормы, и ее качественный состав определяется сотрудниками из последних двух, наименее эффективных групп, а также, если после увольнения сотрудников и найма новых в компании поддерживается баланс кадрового состава, то можно говорить о том, что в компании нормальная, естественная текучесть, которая несет в себе определенные положительные последствия [44].

В заключении отметим, что основу концепции снижения текучести персонала должно составлять не только обеспечение повышения эффективности деятельности организации в целом, но и повсеместное развитие ее кадрового потенциала по сравнению с изменениями внешней среды. При регулировании текучести персонала необходимо выдерживать определенные пропорции в рамках различных категорий персонала, стремясь к формированию рационального кадрового состава организации. Необходимо использовать современные подходы к оценке текучести кадров для создания эффективной программы по ее снижению и анализа кадровой политики на предприятии.

1.3 Система методов и показателей оценки регулирования текучести персонала

Одной из важнейших проблем управления человеческими ресурсами является обеспечение устойчивости при функционировании предприятий и организаций в сложных условиях конкурентной экономики. В настоящее время неустойчивость развития непосредственным образом проявляется в росте текучести персонала организаций всех видов и форм собственности. В этой

связи остается актуальным вопрос поиска путей оценки и методов сокращения текучести персонала.

Повышенный оборот кадров, какой бы причиной он ни был вызван, снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает высококвалифицированных специалистов, вынужденных помогать новичкам, ухудшает морально-психологический климат, снижает производительность труда у тех, кто собирается уходить, что в результате вызывает экономические потери. Регулирование текучести персонала становится основным фактором, определяющим стратегический успех, устойчивость и стабильность развития организации. При контролируемой текучести возникает возможность вытеснения неконкурентоспособных работников: лиц с пониженной производительностью труда и работоспособностью, низким или морально — устаревшим профессионально-квалификационным уровнем, слабо сформированными мотивационными установками и т. Д. В этой связи открываются возможности для кадровых перестановок и карьерного роста оставшихся «лучших» сотрудников, которые позволяют организации получить весомое конкурентное преимущество на рынке [2, с. 103].

Работа по изучению и снижению текучести кадров на предприятии предусматривает следующие этапы:

- сбор и обработка информации о состоянии, причинах и факторах текучести кадров (определение количественных и качественных характеристик процесса);
- анализ процесса текучести кадров;
- разработка и внедрение мероприятий по снижению текучести кадров.

Коэффициент текучести используется для оценки размеров текучести в целом по организации и по отдельным ее подразделениям. Он рассчитывается за отчетный период (месяц, квартал, год) как отношение количества работников, уволенных за нарушения трудовой дисциплины, а также ушедших по собственному желанию, к среднесписочной численности работников. Эта

формула для расчета потерь проста в применении, но обманчива. Основным возражением против оценки текучести кадров с использованием процента уволившихся за данный период является то, что эти цифры могут быть раздуты за счет большой текучести кадров относительно общей небольшой доли работников, особенно в периоды активного приема на работу. Ведь этот показатель может быть распространен на всю компанию, охватывая все профессии и работников с большим и малым стажем работы или он ограничен небольшой долей работников — задействованы могли быть только несколько рабочих мест, хотя каждая из этих позиций должна была быть заново заполнена несколько десятков раз в течение этого года. Это совершенно различные ситуации, и если они не анализируются, прогнозы по будущим потребностям будут неточными и могут быть приняты неадекватные меры для исправления ситуации. Индекс текучести также вызывает подозрения, если среднее количество работников, относительно которого рассчитывается процент, не характерно для последних тенденций в связи со значительным увеличением или уменьшением количества работающих за период [4, с. 243].

Частный коэффициент текучести (Кч. Т) используется для оценки размеров текучести по отдельным половозрастным, профессиональным, образовательным и другим группам трудового коллектива. Он рассчитывается как отношение количества уволенных в данной группе за нарушения трудовой дисциплины, а также ушедших по собственному желанию, к среднесписочной численности работников данной группы.

Коэффициент интенсивности текучести (Ки. Т) является отношением частного коэффициента текучести (Кч. Т) по данной группе, выделяемой по организации в целом или по отдельным ее подразделениям, к коэффициенту текучести (Кт), вычисленному соответственно по организации в целом или по отдельным ее подразделениям. Он показывает, во сколько раз частный коэффициент текучести по данной группе больше или меньше Кт, а именно: значение $Ки.т \approx 1$ свидетельствует о среднем (относительно организации или подразделения) уровне текучести в данной группе; $Ки.т < 1$ — о том, что

интенсивность текучести ниже ее среднего уровня, т. Е. о стабильности группы; $K_{и. Т} > 1$ — о повышенном уровне текучести [1]. Значения $K_{и. Т}$ позволяют установить влияние на процесс текучести таких факторов, как пол, возраст, образовательный уровень, профессия, квалификация работников и т. П., а также служит для контроля результативности отдельных мероприятий по снижению текучести. При этом низкие значения коэффициента интенсивности текучести не всегда свидетельствуют о нормальном развитии социальных процессов в коллективе. Так, в ряде профессиональных групп значение $K_{и} = 0,5$ часто свидетельствует о старении коллектива.

Достаточно важным для анализа текучести кадров является коэффициент выживаемости: доля работников, занятых в течение определенного периода времени, которые остаются на предприятии после определенного количества месяцев или лет. Распределение потерь внутри каждой группы может быть отражено на графике в форме «кривой выживаемости». Было обнаружено, что базовая форма этой кривой похожа для многих ситуаций, хотя замечено, что ее пик может находиться дальше вдоль оси времени и/или может быть ниже, когда кривая относится к высококвалифицированным или обученным группам работников.

Многие считают, что индекс стабильности точнее, чем коэффициент текучести кадров. Он обычно рассчитывается как отношение: в числителе — численность работников, проработавших в течение как минимум одного года, в знаменателе — число работников, принятых год назад. Этот индекс показывает, сколько работников с более длительным стажем работы стремится остаться в компании, и, следовательно, показывает степень непрерывности трудового найма компании. Но этот индекс тоже может вводить в заблуждение, поскольку он не раскрывает широкого многообразия ситуаций, имеющих место в организации. Вариации индекса стабильности персонала называются «дополнительным индексом текучести»: это отношение численности работников, поступивших на работу и уволившихся в течение одного года к

средней численности персонала в течение одного года. Он показывает текучесть работников, проработавших короткое время [50, с. 123].

Общее состояние текучести кадров анализируется по предприятию и его подразделениям: оценивается динамика коэффициента текучести по сравнению с предыдущими периодами; выделяются подразделения с наибольшим значением Кт; выявляются условия, которые определяют высокий уровень текучести; определяются профессиональные, половозрастные и другие группы работников, подверженные высокой текучести, и т. Д. Результаты анализа обобщаются в виде отчета, где дается оценка состояния текучести по организации (предприятию) и ее динамики; делаются выводы, в которых содержатся основные направления для разработки мероприятий по снижению текучести. Детальный анализ рекомендуется проводить один раз в год по состоянию на 1 января. По состоянию на начало каждого квартала следует определять значения коэффициентов текучести по организации и ее подразделениям, сравнивая их со значениями Кт. В соответствующий период предыдущего года.

Для анализа процессов стабилизации трудовых коллективов большое значение имеют также расчеты коэффициента сменяемости кадров и периодов полного обновления коллектива или отдельных профессиональных групп. Коэффициент сменяемости кадров определяется как отношение уволенных в течение года работников к их общему количеству. Полный период сменяемости кадров (в годах) рассчитывается по формуле [39, с. 58]:

$$\text{Период} = \frac{100}{K_{\text{см}}} \quad (1.11)$$

Аналогично рассчитываются показатели полного периода сменяемости кадров по отдельным категориям работников и профессиональным группам (продолжительный период сменяемости считается хорошим показателем).

Может применяться также такой показатель текучести кадров как уровень «приживаемости» новых сотрудников. Он рассчитывается в вариантах [7, с. 41]:

1. Абсолютное количество сотрудников, уволенных в отчетном году со стажем работы менее 1 года (с анализом причин);

2. Относительный показатель:

$$Y = \frac{A}{B+C} \quad (1.12)$$

Где: А — количество работников, уволенных в течение отчетного года и имеющих стаж менее 1 года;

В — количество работников, имевших на конец года стаж работы менее 1 года;

С — количество работников, уволенных в течение отчетного года со стажем менее 1 года.

В расчет (как в числителе, так и знаменателе) не принимаются временные сотрудники, а также персонал, работающий по контракту менее 1 года.

Другой метод исчисления текучести кадров — это изучение группы работников, набранных за определенный период (как правило, за квартал) и учет скорости, с которой они покинули компанию. Иногда эти показатели изображают графически, откладывая процент уволившихся на графике, показывающем квартальные периоды работы. В этом случае результирующий график носит название кривая продолжительности работы.

Очень важное при расчете показателей текучести — это определение ее оптимального уровня. На этой стадии необходимо ответить на главный вопрос — является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям. Поскольку норма текучести зависит от множества факторов (специфики бизнеса, территориального расположения фирмы и проч.), каждой компании необходимо подсчитывать свой идеальный

уровень смены персонала. И даже у различных подразделений в одной и той же организации может быть своя норма текучести.

Приведенные статистические методы позволят своевременно информировать руководство предприятия и отдел по персоналу, как об общем уровне текучести, так и его производных, что очень важно для принятия адекватных решений по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в целом и снижению текучести кадров в частности.

Таким образом, предварительно проведя анализ финансовой и кадровой отчетности организации, используя современные подходы, мы можем: оценить систему регулирования текучести персонала; далее основываясь на данных результатах создать мероприятия, которые помогут снизить «текучесть» и усовершенствовать систему ее регулирования; далее проверить эффективность предложенной программы и принять решение по ее внедрению.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРЕКОВОСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «НЬЮ ВЕЙВ ДИСТРИБЬЮШН»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн»

Полное наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн». Сокращенное: ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн».

Место нахождения: Россия, г. Симферополь, ул. Бородина 18Б.

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

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

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

ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» осуществляет следующие виды деятельности:

- торговая и закупочная деятельность, оптовая и розничная торговля товарами;
- посредническая деятельность;
- информационные, маркетинговые услуги;

Основной вид деятельности – оптовая и розничная торговля.

Все виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ.

Высшим органом управления ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» является учредитель. Общее собрание участников общества может быть очередным и внеочередным. Собрание состоит из учредителей или их представителей.

В обществе создается исполнительный орган в лице директора, к компетенции которого относятся все вопросы руководства текущей деятельностью предприятия, в частности принятие решений в области бизнес-планирования, ценообразования, маркетинга.

Отношения работников и предприятия, возникшие на основе трудового договора, регулируются законодательством РФ о труде. Формы, системы и размер оплаты труда работников предприятия, а также другие виды их доходов устанавливаются в соответствии с действующим законодательством и результатами хозяйственной деятельности предприятия. Предприятие обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, условия труда, и меры социальной защиты работников.

Список должностных обязанностей каждого работника описан в Уставе предприятия.

Каждый работник ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» имеет должностную инструкцию, в которой содержатся обязанности работника и то, что он должен знать для того, чтобы более эффективно выполнять свою работу. Рассмотрим полномочия и обязанности отдельных работников на основании их должностных инструкций.

Штатный состав предприятия состоит из 43 человек, из них:

- административно-управленческий персонал и специалисты составляет 14 человек;
- торгово-оперативный персонал - 15 человек;
- вспомогательный персонал - 14 человека.

Рассмотрим основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн», которые представлены в таблице 2.1.

Основным показателем, характеризующим деятельность любого предприятия, является оборот розничной торговли. На протяжении всего

периода деятельности объемы товарооборота предприятия стабильно возрастали, что свидетельствуют о правильном выборе предпринимателем стратегии и тактики развития своего бизнеса, о профессиональном принятии управленческих решений, умении работать с персоналом. Однако в отчетном периоде оборот розничной торговли на ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» имеет отрицательную динамику, так если в 2014 году он составлял 15313,5 тыс. руб., то за 2016 год - 15014,2 тыс. руб., таким образом, за анализируемый период оборот розничной торговли снизился на 299,2 тыс. руб., которое происходит за счет снижения объема продаж.

Таблица 2.1

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» за 2014-2016 гг.

| Показатели | Ед. изм. | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Изменение уровня 2016 г. по сравнению с уровнем 2014 г. | |
|--|--------------------------|---------|---------|---------|---|------------------|
| | | | | | абсолютное отклонение (+;-) | относительное, % |
| Оборот торговли без НДС | тыс. руб. | 15313,5 | 15448,8 | 15014,3 | -299,2 | 98,0 |
| Торговая площадь | м ² | 147,6 | 147,6 | 147,6 | 0 | 100,0 |
| Товарооборот на 1м ² торговой площади | тыс. руб./м ² | 103,75 | 104,67 | 101,72 | -2,03 | 98,0 |
| Средняя численность работников всего | чел. | 46 | 48 | 43 | -3 | 93,5 |
| В т.ч. работников ТОП | чел. | 17 | 18 | 15 | -2 | 88,2 |
| Производительность труда 1 работника | тыс. руб./чел. | 332,9 | 321,85 | 349,17 | 16,27 | 104,9 |
| Производительность труда 1 работника ТОП | тыс. руб./чел. | 900,7 | 858,26 | 1000,95 | 100,25 | 110,0 |
| Фиксированная заработная плата | тыс. руб. | 327,5 | 347,7 | 380,1 | 52,6 | 116,1 |
| Среднемесячная заработная плата 1 | тыс. руб. | 7,12 | 7,24 | 8,83 | 1,71 | 124,0 |

| | | | | | | |
|----------------------------|-----------|--------|--------|--------|--------------|-------|
| работника | | | | | | |
| Валовая прибыль | тыс. руб. | 2628,1 | 2752,3 | 2981,5 | 353,4 | 113,4 |
| Издержки обращения | тыс. руб. | 1395,5 | 1400,8 | 1438,5 | 43 | 103,1 |
| Прибыль от продаж | тыс. руб. | 1232,6 | 1351,5 | 1543 | 320,4 | 120,7 |
| Операционные доходы | тыс. руб. | 107,3 | 108,9 | 91,6 | -15,7 | 85,4 |
| Операционные расходы | тыс. руб. | 105,7 | 106,6 | 89,8 | -15,9 | 85,0 |
| Внереализационные доходы | тыс. руб. | 0,7 | 0,7 | 1,0 | 0,3 | 142,9 |
| Внереализационные расходы | тыс. руб. | 1,8 | 1,9 | 1,4 | -0,4 | 77,8 |
| Прибыль до налогообложения | тыс. руб. | 1233,1 | 1352,6 | 1544,4 | 311,3 | 125,2 |
| Рентабельность продаж, % | % | 8,8 | 9,6 | 11,5 | на 2, 7 п.п. | × |

Эффективность работы коллектива определяется таким показателем как производительность труда одного работника, которая в отчетном году увеличилась как всех работников, так и ТОП: на 4,9% и 35,5% соответственно. Это произошло вследствие сокращения численности работников.

Для поддержания оптимального соотношения между ростом производительности труда и средней заработной платы экономически целесообразно превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы не более чем на 20-30%.

Из произведенных выше расчетов видно, что это соотношение не поддерживается.

Эффективность и целесообразность деятельности любого предприятия торговли характеризует такой показатель как валовая прибыль. Валовая прибыль ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» за 2014 год составляла 2628,1 тыс. руб., а за 2016-2981,5 тыс. руб., таким образом, показатель увеличился на 13,4%.

Однако за исследуемый период увеличились издержки обращения на 3,1% что является отрицательной тенденцией, так же товарооборот уменьшился на 2,0%.

В целом организация является эффективной и за исследуемы период рентабельность ее деятельности увеличилась с 8,8 до 11,5%.

2.2 Характеристика системы управления персоналом в ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн»

В исследуемом предприятии работу по персоналу ведет отдел кадров. Программ по повышению мотивации сотрудников не проводится, так же не проводятся мероприятия по улучшению условий труда и повышению социально-психологического климата в коллективе.

Одной из основных задач анализа является изучение обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами в целом. Всю совокупность отдельных групп работников торгового предприятия образует структуру персонала организации, которая может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура отражает распределение персонала и движение его в разрезе категорий и групп должностей.

Аналитическая структура определяется на основе социальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частичную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как стаж работы, образование, профессия, возраст.

На торговом предприятии ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» весь кадровый состав подразделяется на следующие группы: торгово-оперативный персонал, руководители, служащие, вспомогательный персонал.

Таблица 2.2

Обеспеченность ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» трудовыми ресурсами за 2012-2016 гг.

| Категория работников | Значение показателя, чел. | | | | |
|---|---------------------------|--------|--------|--------|--------|
| | 2012г. | 2013г. | 2014г. | 2015г. | 2016г. |
| Среднесписочная численность персонала, чел. в т.ч. | 40 | 45 | 46 | 49 | 44 |
| Торгово-оперативный персонал | 12 | 16 | 17 | 18 | 15 |
| Руководители | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| Служащие | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| Вспомогательный персонал | 14 | 15 | 15 | 16 | 14 |

Данные таблицы 2.2 свидетельствуют о том, что до 2016 года на предприятии наблюдалось увеличение персонала. В целом предприятие было обеспечено трудовыми ресурсами на оптимальном уровне и структура распределения работников по группам соответствует потребностям предприятия.

Однако в отчетном году на ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» наблюдается снижение численности персонала: так в 2014 году она составляла 46 человек, а в 2016 общая численность работников предприятия уже стала 43, что на 3 человека меньше.

Основную долю в структуре рабочих занимают торгово-оперативный персонал. Это свидетельствует о том, что предприятие обеспечено работниками для проведения основных производственных процессов.

Значительную долю в структуре всех работников занимает и вспомогательный персонал.

Административно-управленческим персоналом и специалистами ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» обеспечено достаточно: из года в год их число постоянно.

Для того чтобы выявить причины текучести кадров на предприятии, рассмотрим динамику кадрового состава за последние годы, необходимо выяснить какие категории кадрового состава наиболее подвержены текучести. Ее будем рассматривать по основным показателям.

Итак, проведем анализ состава и структуры кадров ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» и оценка их движения.

Таблица 2.3

Анализ состава и структуры работников ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» за 2014-2016 гг.

| Категории работающих | 2014г. | | 2015г. | | 2016г. | | Абсолютное отклонение 2016 г. к уровню 2014 г. | |
|----------------------------------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--|----------|
| | КОЛ-ВО, чел. | уд. вес % | КОЛ-ВО, чел. | уд. вес % | КОЛ-ВО, чел. | уд. вес % | кол-во, чел. | уд.вес % |
| АУП и специалисты в т.ч. | 14 | 30,43 | 14 | 29,17 | 14 | 32,56 | 0 | 0 |
| Директор | 1 | 2,17 | 1 | 2,08 | 1 | 2,33 | 0 | 0 |
| Заведующий склада | 5 | 10,87 | 5 | 10,42 | 5 | 11,63 | 0 | 0 |
| Главный бухгалтер | 1 | 2,17 | 1 | 2,08 | 1 | 2,33 | 0 | 0 |
| Бухгалтер | 5 | 10,87 | 5 | 10,42 | 5 | 11,63 | 0 | 0 |
| Товаровед | 1 | 2,17 | 1 | 2,08 | 1 | 2,33 | 0 | 0 |
| Секретарь | 1 | 2,17 | 1 | 2,08 | 1 | 2,33 | 0 | 0 |
| ТОП, в т.ч. | 17 | 36,96 | 18 | 37,50 | 15 | 34,88 | -2 | -2,08 |
| Продавцы | 17 | 36,96 | 18 | 37,50 | 15 | 34,88 | -2 | -2,08 |
| Вспомогательный персонал, в т.ч. | 15 | 32,61 | 16 | 33,33 | 14 | 32,56 | -1 | -0,05 |
| Грузчик | 5 | 10,87 | 6 | 12,50 | 5 | 11,63 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | |
|----------|----|--------|----|--------|----|--------|----|-------|
| Уборщик | 5 | 10,87 | 5 | 10,42 | 5 | 11,63 | 0 | 0 |
| Водитель | 5 | 10,87 | 5 | 10,42 | 4 | 9,30 | -1 | -1,57 |
| Итого | 46 | 100,00 | 49 | 100,00 | 44 | 100,00 | -2 | -6,97 |

Численность категории «Административно-управленческий персонал и специалисты» в 2016 году по сравнению с прошлыми годами осталась неизменной.

Численность торгово-оперативного персонала в отчетном году уменьшилась на 2 человека. В структуре основных категорий удельный вес торгово-оперативного персонала в 2016 году по сравнению с 2014 уменьшился на 2,08% и составил 34,88%.

В 2016 году уменьшилась численность вспомогательного персонала за счет уменьшения количества водителей на одного человека. В структуре основных категорий численность вспомогательного персонала в отчетном году по сравнению с прошлым уменьшилась на 0,05% и составила 32,56%.

Согласно таблице 2.3 снижение общей численности работников составило около 10%.

Таким образом, видно, что в отчетном году в структуре основных категорий произошел сдвиг в сторону уменьшения доли торгово-оперативного персонала. В отчетном году основные категории в общей структуре составляют, практически, одинаковую долю.

В возрастном отношении персонал предприятия - это люди социально активного возраста, которые имеют и физические, и интеллектуальные возможности для активной трудовой деятельности. 58,13% работников в 2016 году - это молодые люди до 30 лет, остальные работники имеют более зрелый возраст. Следует отметить, что за последнее время на ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» происходит омоложение кадрового состава. При этом сокращается численность работников в возрасте от 51 до 60 лет.

Таблица 2.4

Возрастная структура персонала ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн»

| Показатель | Численность персонала, чел. | | | Отклонение | | Удельный вес, % | | |
|-------------|-----------------------------|--------|--------|-------------------|-------------------|-----------------|---------|--------|
| | 2014г. | 2015г. | 2016г. | 2015г.к 2014г. | 2016г.к 2014г. | 2014 г. | 2015 г. | 2016г. |
| До 20 лет | 1 | 0 | 0 | -1 | 0 | 2,17 | 0,00 | 0,00 |
| От 20 до 30 | 25 | 28 | 26 | 3 | 2 | 54,25 | 56,24 | 58,13 |
| От 31 до 40 | 9 | 9 | 9 | 0 | 0 | 19,53 | 18,75 | 20,92 |
| От 41 до 50 | 8 | 8 | 7 | 0 | -1 | 17,36 | 16,66 | 16,28 |
| От 51 до 60 | 3 | 4 | 2 | 1 | -2 | 6,51 | 8,33 | 4,65 |
| Итого | 46 | 49 | 44 | 2 | -3 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Структура персонала ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» по стажу работы представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Непрерывный стаж работников на ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн»

| Показатель | Численность персонала, чел. | | | Отклонение, чел. | |
|-------------|-----------------------------|--------|--------|---------------------------|---------------------------|
| | 2014г. | 2015г. | 2016г. | 2015г.к уровню 2014 г. | 2016г. к уровню 2014г. |
| До 1 года | 10 | 12 | 10 | 2 | - |
| От 1 до 3 | 26 | 26 | 22 | - | -4 |
| От 3 до 5 | 5 | 5 | 6 | - | 1 |
| Свыше 5 лет | 5 | 5 | 5 | - | - |
| Итого | 46 | 49 | 44 | 2 | -2 |

Показатель продолжительности работы на предприятии является показателем стабильности рабочей силы и преданности работников пре

дприятия. Как видно из таблицы 2.5, кадровый состав на предприятии не стабилен, производственный потенциал сотрудников снижается.

На предприятии работают как мужчины, так и женщины. Численность персонала по половому признаку показана в таблице 2.6

Таблица 2.6

Анализ состава работников ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» по половому признаку

| Пол | 2014г. | | 2015г. | | 2016г. | | Абсолютное отклонение 2016 г. к уровню 2014 г. | |
|-------------------------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--|-----------|
| | кол-во | уд. вес % | кол-во | уд. вес % | кол-во | уд. вес % | кол-во | уд. вес % |
| Всего работников в т.ч. | 46 | 100,00 | 49 | 100,00 | 44 | 100,00 | -3 | 0 |
| мужчины | 12 | 26,1 | 12 | 25,00 | 10 | 23,26 | -2 | -2,84 |
| женщины | 34 | 73,9 | 36 | 75,00 | 33 | 76,74 | -1 | 2,84 |

Из таблицы 2.6 видно, что сокращение численности персонала оказало влияние и на состав работников по половому признаку. Так, в 2016 году доля мужчин уменьшилась на 1,74% и составила 23,26%, соответственно доля женщин увеличилась и составила 76,74%. В то время как, в 2015 году по сравнению с 2014 годом, соотношение работников по половому признаку осталось практически прежним.

Как видим в 2016 году коэффициент текучести увеличился на 3,7% и составил 12,4% , что не соответствует нормальному уровню текучести персонала (от 3% до 7 %) и говорит о недостаточно эффективной кадровой политике.

Таблица 2.7

Анализ движения кадров на ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн»

| Показатели | 2014г. | 2015г. | 2016г. | Изменение уровня 2016 г. по сравнению с уровнем 2014 г. | |
|---|--------|--------|--------|---|-------------------------------|
| | | | | абсолютное отклонение (+;-) | абсолютное отклонение (+;-) % |
| 1. Состояло работников по списку на начало года | 42 | 51 | 45 | 3 | 107,1 |
| 2. Принято работников | 12 | 3 | 3 | -9 | 25,0 |
| 3. Уволено работников, в т.ч. | 4 | 8 | 6 | 2 | 150,0 |
| 3.1. По собственному желанию | 4 | 6 | 5 | 1 | 125,0 |
| 3.2. За нарушение трудовой дисциплины | 0 | 0 | 0 | 0 | × |
| 3.3. По другим причинам | 0 | 2 | 1 | 1 | × |
| 4. Состояло по списку на конец года | 50 | 46 | 42 | -8 | 84,0 |
| 4.1 Среднесписочная численность | 46 | 49 | 44 | -2 | 95,7 |
| 5. Коэффициент вывода | 26,1 | 6,1 | 6,8 | -19,3 п.п. | × |
| 6. Коэффициент приема кадров | 8,7 | 16,3 | 13,6 | 4,9 п.п. | × |
| 7. Коэффициент стабильности кадров | 82,6 | 87,8 | 88,6 | 6,0 п.п. | × |
| 8. Коэффициент текучести кадров | 8,7 | 12,2 | 12,4 | 3,7 п.п. | × |

Кроме того, проведем анализ производительности труда работников ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» за отчетный период.

Таблица 2.8

Анализ производительности труда работников ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн»

| Показатели | 2014 | 2015 | 2016 | Изменение уровня 2016 г. по сравнению с уровнем 2014 г. | |
|---|---------|---------|---------|---|-----------------------------|
| | | | | Абсолютное отклонение(+;-) | Относительное отклонение, % |
| Оборот розничной торговли, тыс. руб. | 15313,5 | 15448,7 | 15014,2 | 299,3 | 2 |
| Всего работников, чел. | 46 | 49 | 44 | -2 | 5 |
| Производительность труда в среднем по организации, тыс. руб./чел. | 332,9 | 321,85 | 349,17 | 16,27 | 4,65 |

Из таблицы 2.8 следует, что производительность одного работника предприятия выросла на 4,65%.

Далее проведем анализ фонда заработной платы ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» по составу и структуре.

Роль заработной платы выражается в ее стимулирующем воздействии на человека: размер оплаты, порядок выплаты и элементы образования обычно развивают у человека интерес к труду.

Таким образом, заработная плата выполняет двойную роль: с одной стороны, это оплата за результаты труда, с другой стимул к труду. Сегодня уже не для кого не секрет, что от размера заработной платы во многом зависят результаты труда, а главным образом производительность.

Согласно таблице 2.9, фонд заработной платы в 2016 году изменился и составил 380,1 тыс. руб., против 327,5 тыс. руб. в 2014 году, в том числе оплата за отработанное время составила 357,7 тыс. руб. против 292,8 тыс. руб. что выше на 13,83% и 18,14% соответственно, чем в прошлом году.

Выплаты стимулирующего характера, в 2016 году - 67,2 тыс. руб., против 25,53 тыс. руб. в 2014 году, что составляет увеличение на 62%.

Прочие выплаты составили 6,2 тыс. руб. в 2016 году, уменьшились на 18,22% ; оплата за неотработанное время увеличилась на 28,45 и составила 16,2 тыс. руб.

Таблица 2.9

Анализ фонда заработной платы ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн»

| Состав фонда заработной платы | 2014 | | 2015 | | 2016 | | Изменение уровня 2016 г. по сравнению с уровнем 2014 г. | |
|--|-----------------|------------|------------------|------------|-----------------|------------|---|--------------------|
| | сумма, тыс. руб | уд.вес., % | сумма, тыс. руб. | уд.вес., % | сумма тыс. руб. | уд.вес., % | Абсол. отклон. (+;-) | Относит. отклон. % |
| фонд заработной платы, всего в т.ч. | 327,5 | 100,0 | 347,7 | 100,0 | 380,1 | 100,0 | 52,6 | 13,83 |
| оплата за отработанное время, из нее: | 292,8 | 94,20 | 318,3 | 94,63 | 357,7 | 96,14 | 64,9 | 18,14 |
| заработная плата по тарифным ставкам и окладам | 188,4 | 64,35 | 110,6 | 59,93 | 127,0 | 58,63 | -61,4 | -48,34 |
| выплаты стимулирующего характера | 25,53 | 8,72 | 52,4 | 10,11 | 67,2 | 12,05 | 41,67 | 62,0 |
| выплаты компенсационные | 78,85 | 26,93 | 155,3 | 29,96 | 163,5 | 29,32 | 84,65 | 51,77 |
| прочие выплаты | 7,33 | 2,24 | 9,2 | 1,68 | 6,2 | 1,07 | -1,13 | -18,22 |
| оплата за неотработанное время | 11,59 | 3,54 | 20,2 | 3,69 | 16,2 | 2,79 | 4,61 | 28,45 |

Удельный вес оплаты за отработанное время в отчетном году составил 96,14%, выплат стимулирующего характера - 12,05%, прочих выплат 1,07% и оплаты за неотработанное время 2,79%.

Оплата за отработанное время включает в себя три позиции: заработную плату по тарифным ставкам и окладам; выплаты стимулирующего характера; компенсационные выплаты.

Таким образом, проведя анализ состава, структуры и движения персонала торгового предприятия ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн», мы выявили, что проблема текучести актуальна и для него, мы также выяснили, что наиболее многочисленная и уязвимая часть персонала - это продавцы, имеющие некоторый опыт работы и квалификацию, в основном женщины в возрасте до 30 лет.

2.3 Анализ системы регулирования текучести персонала в ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн»

В индустрии торговли текучесть персонала всегда более высока, чем в других отраслях, и даже, как отмечают специалисты, практически неизбежна. Заметим, что увольнение сотрудников из-за нарушения трудовой дисциплины свидетельствует о недостаточно эффективных системах подбора и отбора персонала, его стимулировании и низком уровне организационной культуры.

Личные причины могут быть следующие: отсутствие мест в детских учреждениях; решение личных проблем; потеря работоспособности и др. Причины увольнения, вызываемые неудовлетворенностью работников условиями труда являются показателем низкой эффективности работы службы управления персоналом организации.

Для изучения основных мотивов текучести персонала на ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» целесообразно получить информацию о потребностях, стремлениях и желаниях работников. Обстоятельное изучение текучести кадров на предприятии проводится с помощью специальных обследований в двух направлениях:

- создание общего портрета увольняющихся;
- анкетирование как увольняющихся, так и работающих.

Главной целью анкетирования является, как правило:

- анализ «узких мест» в организации;
- попытка, при необходимости, повлиять на решение сотрудника об увольнении.

Первое направление - создание общего портрета увольняющихся, на основе сведений о поле, возрасте, профессиональном образовании, стаже, тарифном разряде и т.д.

Анализ форм статической отчетности о движении персонала на ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» позволил получить следующую информацию об уволившихся в 2014-2016 гг.

Таблица 2.10

Всего уволившихся на ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» в 2014-2016 гг.

| Показатель | Значение показателя, чел. | | |
|----------------------------------|---------------------------|--------|--------|
| | 2014г. | 2015г. | 2016г. |
| Всего уволившихся, в том числе: | 4 | 8 | 6 |
| по собственному желанию | 4 | 6 | 5 |
| за нарушение трудовой дисциплины | 0 | 0 | 0 |
| по другим причинам | 0 | 2 | 1 |

Как видно из таблицы 2.10 основная часть уволившихся - это уволившиеся по собственному желанию, как в 2016 году, так и в 2014 и 2015 гг.

По причине нарушения трудовой дисциплины в ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» увольнений за анализируемый период не было.

По другим причинам уволились: 1 человек в 2016 году - выход на пенсию и 2 человека в 2015 году: 1 грузчик и 1 водитель оба по причине отъезда из города.

Таблица 2.11

Возрастной состав работников, уволившихся на ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» в 2014-2016 гг.

| Показатель | Значение показателя, % | | |
|-------------|------------------------|--------|--------|
| | 2014г. | 2015г. | 2016г. |
| До 20 лет | 25,0 | 12,5 | - |
| От 20 до 30 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| От 31 до 40 | - | 12,5 | - |
| От 41 до 50 | - | 25,0 | 33,3 |
| От 51 до 60 | 25,0 | - | 16,7 |

Таблица 2.12

Состав работников, уволившихся на ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» по половому признаку в 2015-2016 гг.

| Показатель | Значение показателя, % | | |
|------------|------------------------|------|------|
| | 2014 | 2015 | 2016 |
| Мужчины | 50,0 | 37,5 | 50,0 |
| Женщины | 50,0 | 62,5 | 50,0 |

Половозрастной состав выявил следующую картину: в 2015 году уволились в основном женщины в возрасте до 30 лет, а в 2016 году – основная часть уволившихся это мужчины и женщины в равном количестве возраст которых от 20 до 30 лет.

Второе направление, основанное на анкетировании как увольняющихся, так и остающихся работать, но планирующих увольнение, т.е. изучение мотивов ухода, в качестве которых могут выступать следующие факторы:

1. оплата труда: основная зарплата, дополнительные выплаты;
2. характеристики трудового процесса: сложность труда, напряженность, функции работников, уровень механизации и автоматизации, характер предмета труда;
3. условия труда: расположение, оснащение, состояние рабочего места;

4. социально-психологические факторы: взаимоотношения с другими сотрудниками и руководством;

5. возможности самореализации в труде: содержательность труда, возможность проявления своих навыков и получения новых знаний, интерес к работе;

6. условия роста: возможности для повышения профессионального мастерства;

7. социальный пакет: оплата проезда, обучения, доплата на питание и другое.

С целью выявления причин текучести персонала мы провели анкетирование, которое носит название «На выходе» (Приложение 1).

Выходное анкетирование позволяет понять истинные мотивы ухода сотрудников и выявить негативные тенденции в жизни коллектива и вовремя принять корректирующие меры.

Увольняющемуся работнику задаются вопросы, которые позволяют не просто выяснить причины ухода из компании, но и понять, как человек оценивает свои достижения, реализацию своих карьерных возможностей, схемы взаимодействия с выше- и нижестоящими сотрудниками, а также учесть пожелания и рекомендации, которые работник может дать компании, покидая ее.

Анализ ответов, полученных в результате анкетирования работников, уволившихся из ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» в 2016 г. позволил сделать выводы относительно структуры мотивов, влияющих на текучесть кадров (таблица 2.13).

Данные таблицы указывают на то, что самой «популярной» причиной увольнений является неудовлетворенность уровнем заработной платы. Именно увольнения по причине неудовлетворенности оплатой труда и определяют структуру мотивационного ядра текучести персонала.

Специалисты в области управления персоналом также единодушны в том, что неудовлетворенность зарплатой наиболее сильно снижает мотивацию.

Второе «место» - невозможность сделать карьеру.

Третье «место» занимает такой мотив, как «неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе», что составляет 21,3%. Устранение последней причины является важной задачей, поскольку очень многое зависит именно от морального настроя, от уровня конфликтности, от степени дружественных отношений.

Таблица 2.13

Мотивы текучести персонала на ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» в 2016 г.

| Причины увольнения | Отметили причину в качестве основной, % |
|--|---|
| Неудовлетворенность условиями и организацией труда | 17,5 |
| Неудовлетворенность уровнем оплаты труда | 26,8 |
| Отсутствие перспектив служебного роста | 21,9 |
| Неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе и взаимоотношениями с руководством | 21,3 |
| Несоответствие занимаемой должности | 6,5 |
| Личные или семейные обстоятельства | 5 |
| Другие причины | 1 |
| ВСЕГО | 100,0 |

Среди других причины ухода названы - несоответствие сотрудником занимаемой должности, однако это не означает, что он плохой сотрудник: тот же человек в той же компании, но на другой должности мог бы работать успешно. И если качественно оценивать работников и умело переводить их на должности, которые им больше подходят, текучесть кадров может снизиться.

17,5% уволившихся называют причиной увольнения - неудовлетворенность условиями и организацией труда, что тоже имеет большое значение. Это характерно для вспомогательного персонала, у которых на фоне ведущего мотива «низкая зарплата» лидируют и причины, связанные с условиями труда.

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

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

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

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

В ходе исследования, посредством бесед, мы также выяснили, что наряду с материальными факторами к увольнению подталкивают:

- отсутствие четко обозначенных должностных обязанностей;
- постоянная необходимость выполнять кроме своей работы еще и работу смежных участков;
- «закрытый» тип карьерного роста, т.е. невозможность продвижения по карьерной лестнице не только вертикально, но и ограниченность «горизонтального» роста, а именно - отсутствие равнозначных переводов и ротации сотрудников внутри компании;
- невозможность повышать свой профессиональный уровень. Отсутствие обучающих программ и тренингов развития сотрудников.

Кроме того, для выявления мотивов приводящих к увольнению, была выявлена потенциальная текучесть, которая протекает в скрытой форме, когда люди еще работают в компании, но планируют уйти, и занимаются активным поиском нового места работы. Были выявлены 4 группы работников, они отображены в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Структура потенциальной текучести персонала

| Стабильная группа | Нестабильная группа | Стабильная группа | Нестабильная группа |
|--|--|---|---|
| Высокая удовлетворенность работой на предприятии | Высокая удовлетворенность работой на предприятии | Низкая удовлетворенность работой на предприятии | Низкая удовлетворенность работой на предприятии |
| Не ведут поиск новой работы | Ведут поиск новой работы | Не ведут поиск новой работы | Ведут поиск новой работы |
| 51% | 6% | 25% | 18% |

Группу стабильных и удовлетворенных сотрудников составляют 51% от всех опрошенных. Удовлетворенных, но предпринимающих поиск новой работы в настоящее время - 6%. Группа сотрудников, неудовлетворенных и не занимающихся поиском работы, составляет 25%. Группа мобильных сотрудников, испытывающих неудовлетворенность своей деятельностью в компании и предпринимающих активный поиск нового места работы, составила 18% от числа опрошенных.

Таким образом, анализ материалов, полученных в результате анкетирования работников, позволил сделать выводы относительно неудовлетворенности работников, что в свою очередь показывает, на сколько неэффективны методы мотивации, существующие на предприятии, что подтверждается большой текучестью кадров.

Завершая главу, по итогам проведенного анализа сделаем следующие выводы. Снижение объема товарооборота на ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» происходило в основном за счет сравнительно невысокой эффективной работы предприятия, трудовые ресурсы также использовались неэффективно, руководству необходимо принять меры по улучшению их использования.

За отчетный период на предприятии наблюдалось сокращение численности сотрудников на 3 человека.

Проведенные изменения в штатном расписании позволили несколько увеличить фонд заработной платы. На этом фоне уменьшение прочих выплат и оплаты за неотработанное время позволили хоть и не значительно, но все же увеличить заработную плату по ставкам и окладам и компенсационным выплатам. Более чем в два раза увеличились выплаты стимулирующего характера.

Однако, на предприятии нарушен основной принцип стабильного развития - темп роста производительности труда должен превышать темп роста средней заработной платы, темп роста оборота торговли должен превышать темп роста фонда заработной платы. Мы же наблюдаем обратную картину - средняя заработная плата одного работника предприятия выросла на 24,4% (в 2014г.-7,12 тыс.р., в 2016г.-8,83 тыс.р.) в то время как производительность труда одного работника ТОП увеличилась на 35,5%, а в целом по предприятию всего лишь на 4,9%.

Данное положение могло возникнуть по следующим причинам:

- уменьшение численности работников ТОП, в том числе двух продавцов I категории, и как следствие нехватка данного персонала;

- необоснованно завышенное соотношение численности административно-управленческого персонала к сформировавшемуся количеству торгово-оперативного и вспомогательного персонала.

С другой стороны, увеличение фонда заработной платы почти на 14% на фоне уменьшения оборота розничной торговли на 2% не позволяет предприятию делать накоплений для дальнейшего развития, а, следовательно, ведет к упадку торгового предприятия и образованию убытков. Снижение производительности труда объясняется и снижением товарооборота, которое происходит за счет снижения объема продаж.

Причинами снижения производительности труда может являться несовершенная система оплаты труда, т. к. у работников нет материальной и моральной заинтересованности в повышении результатов своего труда.

Кроме того, как уже отмечалось выше, на предприятии увеличилась текучесть кадров, а коэффициент стабильности кадров говорит о недостаточно эффективной кадровой политике.

Проведенный анализ выявления причин текучести кадров, позволил выделить основные мотивы увольнения, которые связаны с неудовлетворенностью заработной платой, отсутствием карьерного роста, а также неудовлетворительный социально-психологический климат в коллективе. Такое положение дел снижает у работников их ответственность, заинтересованность к делу, они предпочитают работать спустя рукава, что, в свою очередь, не устраивает работодателей.

Следовательно, на предприятии необходимо наметить возможные пути улучшения сложившейся ситуации и разработать программу мотивации сотрудников, которая позволит снизить текучесть персонала на предприятии.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «НЬЮ ВЕЙВ ДИСТРИБЬЮШН»

3.1 Предложения по снижению текучести персонала в ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн»

После проведенного анализа, нам необходимо разработать программу снижения текучести персонала с использованием системы материального и нематериального стимулирования для определенной группы сотрудников, а именно продавцов, имеющих стаж работы в данной организации от 1 до 3 лет. Они имеют опыт практической деятельности, и заменять их новичками не имеет смысла. К тому же руководство ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» желает чтобы упомянутые сотрудники не снижали интенсивности работы, и при этом были бы удовлетворены своей деятельностью на занимаемых ими должностях.

Мотивацию принято разделять на два вида - материальную и нематериальную.

Материальная:

- Заработная плата
- Бонусы и премии
- Участие в прибыли
- Дополнительные выплаты
- Отсроченные платежи
- Опционы

Нематериальная:

- Оплата транспортных расходов
- Доставка к месту работы и домой
- Субсидии на питание
- Скидки и льготы на покупку товаров своей компании
- Бонусы на обучение или льготы учащимся
- Жилищное и образовательное кредитование

- Бесплатные спортивные и культурные мероприятия
- Награды по результатам соревнований между отделами
- Оплаченные дни отсутствия отдельным категориям
- Вознаграждения за выслугу лет
- Дополнительные отпуска
- Льготы ветеранам компании
- Оплата отдыха

Как видим, к материальным стимулам обычно относят зарплату, премии и бонусы. Остальные - причисляют к нематериальной мотивации, поскольку сотрудник не получает на руки «живые» деньги, хотя компания и тратит на все это средства.

Нематериальными стимулами считаются также разнообразные акции по поощрению сотрудников: профессиональные конкурсы и соревнования между отделами, награждение грамотами и знаками отличия добросовестных и долго проработавших в компании сотрудников, помещение фотографий «золотого фонда» на досках почета и в корпоративных изданиях и т.д.

Традиционно выделяют три группы нематериальных стимулов: не требующие инвестиций со стороны компании; требующие инвестиций и распределяемые безадресно и требующие инвестиций компании, но распределяемые адресно.

Группа нематериальных стимулов, не требующих инвестиций со стороны компании включает:

- 1) публичное признание успехов сотрудников в работе:
 - поздравления с днем рождения.
 - «витрина успехов» или «доска почета».
 - вымпелы лучшему продавцу.
 - «легенды компании» - сотрудники, давно работающие на предприятии.
 - устная похвала на общих собраниях, «поставить в пример».

2) проводить систематический анализ успешно достигнутых этими работниками производственных целей.

3) создание перед этой группой сотрудников атмосферы соперничества с регулярным подведением итогов соревнования.

5) включение сотрудников в различные программы обучения и повышения квалификации внутри организации, как в качестве слушателей, так и в качестве докладчиков.

6) создать «прозрачную» систему оценки оплаты их труда.

7) создание и присвоение этим работникам знаков внутрифирменного различия в зависимости от их вклада в деятельность компании.

К группе нематериальных стимулов, требующих инвестиций со стороны компании и распределяемые как адресно, так и безадресно относят систему предоставления различного рода компенсаций и льгот.

При построении этой части системы мотивации следует предварительно провести опрос или анкетирование персонала об их предпочтениях, о том, что каждого из них лично стимулировало бы работать еще лучше. Этим может воспользоваться всякий, попавший в определенную ситуацию или выполняющий определенные требования и индивидуальные стимулы:

1) распределяемые адресно:

- безвозмездная материальная помощь при рождении ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть и др.

- помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, учебные заведения, детсады, школы.

- оплата мобильных телефонов, интернета, если сотрудник пользуется личным телефоном и домашним интернетом в служебных целях.

2) распределяемые безадресно, которые в основном «работают» на повышение качества трудовой жизни:

- предоставление формы, спецодежды на конкретных рабочих местах.

- предоставление абонементов в бассейн и спортзал.

- улучшение организационно-технических условий на рабочих местах.

- организация корпоративных праздников.

- предоставление некоторым категориям сотрудников права на «льготный» рабочий день, укороченный рабочий день, неполная рабочая неделя, скользящий или гибкий график.

Построение эффективной системы мотивации должна осуществляться по следующим направлениям:

Денежное вознаграждение: основной принцип - плата за результативность, за повышение производительности, за профессионализм и, обязательно, прозрачность системы оплаты труда.

Плата за результативность - переменная часть денежного вознаграждения, выплачиваемая за собственный результат работы, степень достижения плановых показателей работы.

Плата за повышение производительности: установление минимальной результативности и выплата переменной части только после достижения минимальной результативности; % за перевыполнение плановых показателей.

Плата за профессионализм: введение категорий специалистов; фиксация требований к специалистам разных категорий; разные оклады для разных категорий; систематическая оценка компетенций специалистов и процедура перехода из категории в категорию.

Социальный пакет: оценка существующей системы льгот по критерию эффективности; субъективная оценка нужности льгот со стороны сотрудников; введение новой системы льгот.

Возможности профессионального и карьерного роста: категоризация должностей; оценка персонала; построение системы обучения и развития специалистов.

Таким образом, опираясь на итоги проведенного в предыдущей главе мотивационного анализа текучести персонала, который показал, что основные мотивы увольнения, связаны с неудовлетворенностью заработной платой, отсутствием карьерного роста, а также неудовлетворительный социально-психологический климат в коллективе, мы разрабатываем

мероприятия, направленные на мотивирование сотрудников и, следовательно, способствующие снижению уровня текучести.

Таблица 3.1
Основные мероприятия по устранению причин текучести и этапы внедрения в ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» в 2017г.

| Причины текучести | Способы устранения причин текучести |
|---|---|
| Неудовлетворение уровнем оплаты труда | Введение доплаты за наставничество; доплаты за выслугу лет |
| Плохой социально-психологический климат в коллективе | Обустройство обеденной зоны; устройство зоны психологической разгрузки |
| Отсутствие перспектив профессионального роста, обучения | учет сотрудников, получивших высшее образование в процессе работы; переаттестация сотрудников; при появлении вакантных должностей право замещения предоставляется своему сотруднику |
| Отсутствие корпоративной культуры | совместные коллективные мероприятия; тренинг по сплочению коллектива |
| Отсутствие нематериальных инструментов мотивации | создание командной работы; отсутствие ограничений в карьерном и профессиональном развитии сотрудников |

1) Неудовлетворение уровнем оплаты труда.

Как было выявлено в нашем исследовании, одним из решающих причинным фактором увольнения работников на ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» является неудовлетворенность заработной платой.

Как правило, системы оплаты труда состоят из двух частей, постоянная часть и переменная часть. За счет последней происходит «настройка» системы стимулирования персонала на достижение значимых для компании результатов.

В существовавшей системе оплаты труда в ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» переменная часть денежного вознаграждения, стимулирующая необходимое производственное поведение сотрудников, формируется из премиального фонда, который пополняется за счет экономии фиксированной

зарплаты. Фактически квартальной премии как таковой нет, руководитель по своему усмотрению распределяет средства фонда оплаты труда в подразделения между подчиненными.

Другой проблемой являлось отсутствие закреплённых документально показателей оценки эффективности работы; за что поощряют и штрафуют, в каком размере. Каждый начальник устанавливал «коэффициент личной эффективности» субъективно, на основе своих представлений о тех качествах и свойствах, которые достойны рассмотрения. Данные критерии не всегда доводятся до сотрудников, соответственно, не могут служить эффективным механизмом корректировки их производственного поведения.

Таким образом, в данной части мероприятий, в качестве основных положений должны быть введены новые и, главное, прозрачные принципы начисления заработной платы.

Кроме того, необходимо, чтобы сотрудники точно знали, сколько они получают и за что, поэтому основные принципы начисления и распределения заработной платы среди сотрудников должны соответствовать следующим требованиям:

- *конкурентоспособность* - способность организации привлекать и удерживать предпочтительных для них работников;

- *контроль исполнения* - вознаградить работника за лучшее исполнение обязанностей, поддержать инициативу и качество работы;

- *мотивация и продуктивность* - стимулировать работника к высокой производительности и общим результатам;

- *внутреннее равенство* - обеспечивать такую структуру заработной платы, которая отражала бы различия между отдельными работами в соответствии с их относительной ценностью;

- *прибыльность* - система должна соответствовать платежеспособности организации;

- *административная легкость* - система поощрения должна быть легкой в использовании, контроле, объяснении и понимании.

Для того чтобы установить четкую взаимосвязь между зарплатой и достигаемым результатом можно предложить следующую схему начисления заработной платы:

Заработная плата = Ставка +% за выслугу лет + Премия

В свою очередь премию рассчитываем как:

Премия = Ставка * k_1 аттестации * k_2 выполнения плана

Итак, вся заработная плата делится на три части:

- первая часть выплачивается за выполнение сотрудником своих должностных обязанностей. У сотрудников занимающих одинаковую должность она одинакова. Является величиной постоянной и изменяется только при смене должности или ежегодной индексации. Постоянная часть должна составлять от 60 до 70% общего дохода, когда заработная плата начисляется по стандартной формуле для всех категорий сотрудников.

- вторая часть определяется выслугой лет и нарастает с течением времени(таблица 3.2)

Таблица 3.2

Предлагаемая премия за выслугу лет сотрудникам на ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн»

| Работа на предприятии, полных лет | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------------------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Надбавка, % | 3 | 7 | 10 | 13 | 15 | 17 | 19 | 21 | 23 | 25 |

Премирование следует построить таким образом, что в первые годы работы сотрудник быстро наращивает процент надбавки. Связано это с тем, что в первые годы сотрудник приносит максимум новых идей, он активно развивается на новом месте. Вместе с тем сотрудник, проработавший менее 5 лет на одном месте, еще не «оброс» неформальными связями с коллегами и достаточно легко меняет место работы в случае более выгодного предложения.

После 5 лет работы на одном месте сотрудник менее склонен менять место работы, чем дольше он на нем работает, тем сильнее приспосабливаются его умения и навыки под конкретное место работы. Такой сотрудник много сил,

энергии и времени посвятил развитию и процветанию компании, поэтому после 5 лет работы надбавка за выслугу снижает темп роста, но достигает внушительного размера.

- третья часть варьируется в зависимости от результатов работы за прошедший месяц. Соответственно, чем больше работник сделал, тем больше он и получил.

Порядок формирования переменной части должен быть индивидуален по каждой должности.

Таким образом, данный способ начисления заработной платы имеет следующие преимущества:

- работникам гарантирован некий необходимый минимум, стабильность зарплаты;

- всегда положительно оценивается сотрудниками обязанности по обучению нового персонала, чаще всего ложатся именно на работников со стажем, что требует поощрения;

- наличие надбавки за стаж влияет, пусть и косвенно, на текучесть кадров;

- переменная часть зарплаты позволяет мотивировать сотрудника, ведь наблюдается прямая связь между объемом работ и оплатой труда.

Для устранения причин увольнения, связанных с неудовлетворенностью оплаты труда, необходимо:

- своевременно и правильно информировать сотрудников о смене системе оплаты труда;

- установив определенную систему начисления, строго придерживаться ее;

- оценка труда должна быть «прозрачной» и принципы расчета обязательно должны быть доведены до каждого сотрудника.

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

2) Плохой социально-психологический климат в коллективе.

Так же один из решающих факторов присутствовал в ответах при анкетировании и большинство из опрошенных отметили отсутствие зоны отдыха сотрудников.

Исследования показывают, что кратковременный отдых в комнате психологической разгрузки (КПР), в среднем, на 25% продуктивнее равного по времени отдыха в обычных условиях. Небольшое уменьшение рабочего времени из-за отвлечения работников на сеансы в КПР компенсируется повышением у них работоспособности, внимания, скорости реакции и созданием бодрого настроения[.

Средства и усилия, потраченные на техническое оснащение и обустройство рабочих мест, производственную эстетику, облагораживание рабочего быта, создание предпосылок для хорошего отдыха и психологической разгрузки в перерывах во время трудового дня, окупятся ростом производительности труда, повышением качества работы и, соответственно, увеличением прибыли предприятия.

3) Отсутствие перспектив профессионального роста.

Как было выявлено ранее основной возраст продавцов, уходящих с предприятия, - это молодые люди до 30 лет. К этому возрасту большинство людей приобретают высшее образование. На предприятии ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» молодым сотрудникам, чтобы вырасти необходимо, чтобы появилась такая вакансия, что бывает не часто, поэтому переход в другую торговую организацию кажется им практически карьерным ростом.

С целью повышения мотивации сотрудников к работе в организации, а также с целью снижения текучести кадров целесообразно разработать и активно использовать программу ротации кадров: систему переводов и перемещений персонала внутри компании на новые для него рабочие места на регулярной и формализованной основе. Ротация кадров наиболее эффективна для молодого персонала компании, что и имеет место в нашей организации. Это объясняется тем, что в первые годы работы обучаемость и адаптируемость людей гораздо выше.

Чтобы работники с ценным опытом не уходили к конкурентам, стоит создать в организации понятную систему должностного продвижения, возможность карьерного роста сотрудников в рамках компании. Но, поскольку всех сотрудников переместить с помощью программы ротации невозможно, поэтому в некоторых случаях целесообразно выстроить искусственную «карьерную лестницу», например, в рамках одного отдела выделить следующие должности: младший специалист, специалист 2 категории, специалист 1 категории, ведущий специалист и т.д. При этом карьерная лестница должна быть формализована в соответствующих документах, в которых четко прописано, на основании каких достижений: стаж работы, успешно выполненные планы и др., происходит перемещение сотрудника. При этом его функциональные обязанности могут и не меняться.

Необходимо использовать как вертикальную, так и горизонтальную ротацию кадров. Так, горизонтальная ротация - это перемещение специалистов с одного участка на другой на должности аналогичного уровня и предполагает перевод без изменения квалификационного разряда или должности, но, как правило, с увеличением заработной платы.

Вертикальный рост предусматривает поэтапное продвижение работника по служебной лестнице с соответствующими изменениями должностей и заработной платы. И вертикальная, и горизонтальная ротация, как правило, сопровождается различными формами специальной подготовки и переподготовки кадров.

При этом ротацию кадров можно разделить по временному признаку следующим образом:

1. кратковременная;
2. долговременная.

Программа ротации кадров позволит сотруднику расширить его профессиональные знания, даст возможность дальнейшего развития, а также позволит решить одну из основных проблем современных работодателей: высокую текучесть высококвалифицированных кадров.

Отметим и еще один позитивный момент работы программы ротации: перемещение специалиста горизонтально или вертикально позволяет выявить те его достоинства или недостатки, которые явно не видны на его текущем месте работы. Перемещение рядовых специалистов на «соседние» должности может повысить эффективность работы отдела и т.д.

Таким образом, программа ротации кадров должна являться частью выстроенной системы мотивации персонала компании. Только в этом случае эффект от ее внедрения и активного применения будет ярко выражен и заметен, однако необходимо обязательно отслеживать результаты ее выполнения.

4) Отсутствие нематериальных инструментов мотивации.

Нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудозатрат.

Основная цель, достигаемая с помощью нематериального стимулирования: повышение заинтересованности сотрудника в своей работе, которая, в свою очередь, отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли компании.

5) Отсутствие корпоративной культуры.

Корпоративная культура - это набор явных и негласных правил, ценностей и принципов, которые укрепляют и направляют организационное поведение. Корпоративная культура эффективно работает тогда, когда все живут по одной системе и любые достижения отдельного специалиста могут оценить по достоинству все: будь то профессиональная деятельность или победа в каких-либо корпоративных соревнованиях.

При такой системе легче внедрять рациональные предложения и влиять на принятие управленческих решений отдельному специалисту. Легче почувствовать свою значимость и сопричастность к чему-то большому и важному. Людям проще и плодотворней трудиться, если есть осознание, что их работа что-то значит и без него не обойдется. Это фактор более высокого порядка и достаточно трудный для управления. Культура компании - это как

раз тот двигатель, благодаря которому компания развивается. Следовательно, корпоративная культура должна быть направлена на командную работу - это дает возможность проявления талантов и профессиональных заслуг работников.

Хорошие результаты по поддержанию и развитию корпоративного духа дают также все вышеперечисленные мероприятия, как:

- внутрикорпоративное обучение;

- формирование кадрового резерва, ротация и развитие персонала.

Отсутствие ограничений в карьерном и профессиональном развитии сотрудников является одним из самых существенных преимуществ корпоративной культуры;

- поздравления и подарки работникам по случаю дня рождения или круглой даты службы в рамках предприятия;

- проведение корпоративных мероприятий, например корпоративные спортивные турниры по дартсу или забрасывание мяча в торговую корзину, конкурсы, празднование памятных дат и т.д.

Мотивация, в виде участия в совместных корпоративных мероприятиях, кроме того, способствует формированию здоровой психологической атмосферы в коллективе, что также отражается на общей работоспособности персонала и на его желании внести свой вклад в общее дело.

В заключении, следует еще раз отметить, что важным моментом при разработке любой программы является обязательное согласование с персоналом мер, которые руководство предприятия намеревается осуществить, т. к. это создаст у сотрудников ощущение личной причастности к этим программам.

При анализе причин текучести персонала было выявлено, что «третье место» занимает такой мотив, как «неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе», поэтому устранение этой причины является важной задачей кадровой службы, поскольку очень многое зависит

именно от морального настроя, от уровня конфликтности, от степени дружественных отношений.

Неблагоприятный психологический климат негативно отражается не только на социальном развитии коллектива, но и на производственно-экономических результатах деятельности. Таким образом, для того чтобы избежать проблем психологической несовместимости сотрудников, рекомендуется проводить следующие мероприятия.

Периодическая диагностика социально-психологического климата в коллективе позволяет отслеживать развитие ситуации, выявлять проблемные зоны в работе с персоналом, своевременно готовить и принимать решения по профилактике роста социальной напряженности и реально оценивать эффект от внедрения кадровых и социальных программ.

На этапе подбора кадров необходимо проводить предварительное тестирование при приеме на работу новых сотрудников, основной целью которого является получение информации о профессиональных качествах. Но, прежде чем принять окончательное решение о приеме, следует провести личное собеседование, в ходе которого можно получить представление о некоторых личностных характеристиках кандидата.

Повышенное внимание следует уделять процессу адаптации работников, поскольку трудности адаптации существенно снижают интерес к работе и новичок начинает подумывать о том, чтобы оставить организацию. Для выявления проблем, с которыми сталкивается человек на новом месте работы, и для выработки программы помощи адаптирующимся следует проводить исследование с помощью адаптационной анкеты.

Немаловажным фактором, обеспечивающим психологический комфорт внутри предприятия, являются встречи членов трудового коллектива и их контакты между собой.

Одной из форм контактов являются общие собрания и планерки, посвященные решению текущих производственных вопросов. Задачей руководства в этом случае является обеспечение как можно более

тесного взаимодействия сотрудников подразделений, которое одновременно способствует и сближению сотрудников, и оперативному решению возникающих производственных проблем. Эффективно проведенное деловое совещание создает у работников определенный позитивный настрой, который нацеливает их на достижение высоких результатов. Четко обозначенные задания на текущий день, разъясненные со всеми нюансами способы их выполнения сами по себе, без всяких дополнительных призывов и подстегиваний обеспечивают в коллективе бодрое деловое настроение.

Одним из самых эффективных способов улучшения социально-психологического климата в коллективе являются корпоративные мероприятия, которые как зеркало, отражают уровень культуры компании, и то, как руководство компании относится к своему коллективу, какие взаимоотношения среди сотрудников, какое всеобщее настроение царит внутри компании.

Поскольку ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» официально организовано 15 мая, для совместного отдыха и сплочения коллектива, предлагаем провести коллективное мероприятие «День рождения фирмы», которое может стать не просто мотивационным инструментом для персонала, но еще и инструментом демонстрации успешности, благополучия, стабильности предприятия. Такое мероприятие, даже с самой незамысловатой программой может стать хорошим средством для улучшения настроения сотрудников, созданию благоприятной атмосферы, в которой будут легко совершаться «трудовые подвиги».

3.2 Обоснование эффективности мероприятий по снижению текучести персонала в ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн»

Теперь нам необходимо знать, сколько средств потребуется на реализацию предложенных мероприятий. Для этого мы произведем расчет затрат, необходимых на реализацию данной программы в таблице 3.3

Таблица 3.3

Расчет затрат на реализацию программы по текучести кадров на 2017г.

| Статьи затрат | Сумма, руб. |
|---|-------------|
| <i>Правильный принцип начисления заработной платы:</i> | 6000,0 |
| доплата за наставничество; | 20500,0 |
| доплата за выслугу лет; | |
| Итого: | 26500,0 |
| <i>Возможность профессионального роста:</i> профессиональная аттестация сотрудников; | 7500,0 |
| <i>Социально-психологический климат:</i> обустройство комнаты отдыха с выделением обеденной зоны | |
| Итого: | 11600,0 |
| <i>Введение нематериальных инструментов мотивации:</i> | 10000,0 |
| совместные коллективные мероприятия; | 5000,0 |
| тренинг по сплочению коллектива; | 15000,0 |
| Итого: | |
| Сумма затрат, всего: | 65600,0 |

Следовательно, общая сумма на затрату предложенной программы составит 65600,0 руб. В данной ситуации, главное внимание необходимо направить на повышение мотивации работающих продавцов, которые пока не планируют покинуть предприятие. Для этого мы предлагаем сделать упор на такой способ мотивации, как улучшение социальных-психологического климата в коллективе и условий труда. Расчеты представлены в таблице 3.4

Таблица 3.4

Расчет затрат на реализацию мероприятий по улучшению социально-психологического климата в ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн»

| Статьи затрат | Сумма, руб. |
|---|----------------|
| <i>Обустройство комнаты отдыха с выделением обеденной зоны:</i> | |
| - обустройство комнаты | 2450,0 |
| - покупка чайника | 750,0 |
| - покупка микроволновки | 1200,0 |
| - покупка посуды | 500,0 |
| - приобретение мини дивана | 5500,0 |
| - приобретение зеленых растений | 1200,0 |
| Итого: | 11600,0 |

Поскольку торговое предприятия ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» небольшое, мы предполагаем, что при эффективном использовании предложенной программы, можно снизить текучесть персонала до ее естественного уровня, т.е. с 12,4% до 5% в год, т.е. снизится на 7,4%.

Далее определим предполагаемую экономию средств за счет уменьшения текучести кадров. Произведем расчет и представим его в виде таблицы 3.5

Таблица 3.5

Расчет экономии средств за счет уменьшения текучести кадров в 2017г.

| Элемент затрат | Сумма,руб. |
|--|------------|
| Численность сотрудников | 43 |
| Средняя заработная плата одного работника | 8830,0 |
| Стоимость замены одного работника, всего | 7235,0 |
| Время, потерянное при обсуждении увольнения | 354,0 |
| Время на собеседование, затраченное интервьюерами и 1/2 часа специалиста | 286,0 |
| Снижение трудовой морали | 900,0 |
| Время на собеседование, затраченное уволившимся | 349,0 |
| Резюмирование собеседования | 215,0 |
| Документальное оформление 1/2 часа персонала | 138,0 |
| Подача объявления | 1950,0 |
| Комиссионное вознаграждение организации по подбору персонала | 2470,0 |

| | |
|--|---------|
| Проверка рекомендаций | 60,0 |
| Собеседование | 267,0 |
| Оформление личного дела | 186,0 |
| Оформление, внесение в платежную ведомость и др. документы | 60,0 |
| Сумма затрат на замену персонала на 2016 год, при ур. текучести 7,4% | 43410,0 |
| Сумма затрат на замену персонала при уровне текучести 5% | 14470,0 |
| Общая экономия | 28940,0 |

Итак, сумма затрат на замену персонала в 2016г. составляет – 43410,5 руб.

При снижении текучести до естественного уровня в 5% предприятие будет затрачивать на замену персонала – 14470,0руб. Следовательно эффект от предложенных мероприятий составит 28940,0 руб.

Так как производительность труда на одного сотрудника в 2016 году 349170 руб., то за один месяц 29097,5 руб. За период замещения одного работника (увольнение старого сотрудника, найм нового сотрудника, время его адаптации и время его обучения) производительность труда на одного человека снижается на 30%. Значит потеря на замещение одного сотрудника будет составлять 9429,25 руб. Так как кол-во уволенных сотрудников шесть человек, то затраты в производительности труда в 2016 году составили 57375,5 руб. При сокращении текучести персонала до 5%, потери в производительности труда сократятся на 39907 руб. и составят 17468,5 руб.

Эффект от экономии средств на замену персонала :

$$\text{Э}_{\text{тп}} = \text{З}_1 - \text{З}_2; \quad (3.1)$$

$\text{Э}_{\text{тп}}$ – эффект от снижения текучести персонала;

З_1 – сумма затрат при текучести персонала в 2016г. (12,4%);

З_2 – сумма затрат при текучести персонала в предложенной программе (5%);

$$\text{Э}_{\text{тп}} = 43410,0 - 14470,0 = 28940 \text{ руб}$$

$$\text{Э}_{\text{п}} = \text{С}_1 - \text{С}_2; \quad (3.2)$$

$\text{Э}_{\text{п}}$ – эффект от снижения потерь в производительности труда;

C_1 – сумма потерь в производительности труда, 2016г. (6чел.);

C_2 – сумма потерь в производительности труда в предложенной прогр. (2чел.);

$$\Delta_{\text{п}} = 57375,5 - 17468,5 = 39907 \text{ руб}$$

Общий эффект от снижения текучести персонала:

$$\Delta_{\text{об}} = \Delta_{\text{тп}} + \Delta_{\text{п}}; \quad (3.3)$$

$$\Delta_{\text{об}} = 28940 + 39907 = 68847 \text{ руб.}$$

Эффект от реализации программы по снижению текучести персонала будет равен = общий эффект от снижения текучести персонала - затраты на реализацию программы = $68847 - 65600 = 3247$ руб.

Как видим, эффект от реализации программы по снижению текучести персонала превышает сумму затрат вложенных в ее реализацию.

Разработанная программа, направленная на снижение текучести персонала на ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» рассчитана на период 1 год, и действенность предложенных способов может быть оценена лишь с течением времени. Тем не менее, для того чтобы все же дать определенную оценку данному проекту и выявить возможные варианты изменения ситуации на предприятии, нами была разработана еще одна анкета, для сотрудников предприятия, на которых собственно и направлена эта программа.

По итогам проведения анкетирования сотрудников были сделаны следующие выводы.

При условии успешной реализации предложенной программы:

88,4% респондентов ответили утвердительно, что при изменении условий работы они бы продолжали работать на данном предприятии;

6,96% затрудняются ответить, все ли их устроило бы в предлагаемых предложениях;

4,64% респондентов заявили, что даже предлагаемые изменения не повлияют на их решение покинуть предприятие.

Анализируя итоги анкетирования, мы видим, что абсолютное большинство работающего персонала ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» будут

удовлетворены предложенными мероприятиями и реализация данной программы повысит их трудовую активность и позволит снизить текучесть персонала до естественного уровня в 5%.

Предложенные мероприятия, будут иметь положительный социально-психологический эффект, т.к. снижение уровня текучести персонала положительно скажется на имидже компании, стабилизирует кадровую политику, увеличит объём продаж, улучшит атмосферу в коллективе и условия труда.

Таким образом, анализ использованной для создания рекомендаций теоретической базы и результаты проведенного практического исследования, позволяют надеяться, что разработанные способы дадут возможность сотрудникам кадровой службы торгового предприятия ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн» успешно применить их для решения задач по стимулированию своих работников, в целях снижения текучести персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Текучесть кадров - это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия, поэтому, для руководителя главное - создать эффективную систему, которая позволит управлять «текучестью» и минимизировать ее.

Процедура управления текучестью персонала состоит из 3 основных этапов: определение уровня текучести персонала, выявление причин и мотивов текучести и разработка программ регулирования текучестью персонала.

Для изучения основных мотивов текучести кадров целесообразно получить информацию о потребностях, стремлениях и желаниях работников.

Объектом исследования является торговое предприятие ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн». На его примере, с использованием статистических данных за 2014-2016 гг., различных аналитических методов, проведен анализ состава и структуры персонала.

Проанализировав кадровый состав работников предприятия; рассмотрев анализ движения персонала были рассчитаны коэффициенты на торговом предприятии ООО «Нью Вейв Дистрибьюшн», а так же выявлена текучесть персонала.

В результате выявлена наиболее уязвимая категория сотрудников, составляющих основную текучесть на предприятии: к ним относятся продавцы женского пола до 30 лет, со специальным образованием, отработавшие на предприятии менее или чуть больше года.

Для получения максимально правдивой информации о причинах увольнения проведено анкетирование увольняющихся работников с помощью так называемой «Анкеты на выходе». Кроме того, проведено анкетирование

работающих сотрудников с целью выявления мотивирующих факторов, влияющих на удовлетворенность работой, и оказывающие влияние на уровень текучести.

Информация о мотивах и причинах текучести персонала является необходимым условием разработки программы стабилизации коллектива.

В ходе исследования выявлено, что основными причинами текучести персонала являются: низкий уровень оплаты труда, недостатки в материальном стимулировании, в денежном вознаграждении за индивидуальные достижения; выявлено отсутствие карьерного развития, возможностей самореализации работника; а также неудовлетворительность социально-психологическим климатом в коллективе.

Для того, чтобы сократить текучесть персонала, необходимо применять профилактические меры с еще работающими сотрудниками и разработать программу учетом всех факторов, влияющих на текучесть персонала. Этому посвящена третья проектная часть работы.

С учетом всех факторов: предложены возможные варианты устранения причин текучести; разработана программа по снижению текучести персонала; определен срок реализации данной программы - 2 года; определены лица, ответственные за внедрение данной программы.

Кроме того, выделены основные направления по улучшению социально-психологического климата в коллективе, для чего следует:

- регулярное проведение диагностика социально-психологического климата в коллективе и оценки степени удовлетворенности потребностей сотрудников путем анкетирования;

- совершенствование процессом отбора кадров, путем внедрение системы психологического тестирования и личного собеседования;

- выработка программы помощи адаптации на новом месте;

- налаженных коммуникаций внутри коллектива, путем беспрепятственного обмена информацией, как между сотрудниками так и доступность руководства;

- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе, формирование и развитие организационной культуры, посредством проведения корпоративных мероприятий.

Таким образом, с уменьшением текучести, в коллективе установится более благоприятная психологическая обстановка, а предложенная программа позволит минимизировать затраты, связанные с текучестью персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации Л.Н. Банникова [Текст] : учебное пособие. - Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2009. - 151 с.
2. Аскарлова, В.В. Проблемы текучести персонала в организациях [Текст] // Отдел кадров. – 2008. - № 2.-С.48-49.
3. Беннетт, Р. Коэффициенты расчета текучести кадров[Электронный ресурс] - <http://www.elitarium.ru> (Дата обращения 04.03.2017).
4. Бухалков М.И. Совершенствование организации и нормирование труда в современном производстве [Текст] : Учебное пособие / М.И. Бухалков – Самара: СамГТУ, 2006.
5. Батаршева А. Психология управления персоналом [Текст] / Е. Борисова Служба кадров: Ежемесячный журнал. - М. - 2003. - №10. - С. 19-21.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст] : Пособие по кадровой работе / И.Н. Герчикова. - М.: ЮНИТИ, 2000. - 230 с.
7. Григорьева И. Текучесть кадров [Электронный ресурс] - www.bonsk.ru (Дата обращения 05.03.2017).
8. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части I и II. [Текст] - М.: Проспект, 2008.
9. Гольцов А. В. Методы снижения текучести кадров [Текст] // Маркетинг. - 2006. - № 2. - с.39-43.
- 10.Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом [Текст]: Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 352с.
- 11.Голубков Е.П. Анализ текучести кадров на предприятии А.В. Гольцов Маркетинг. - 2006. - №2. - С. 39-43.
- 12.Долбунов А. А. Текучесть кадров - основная проблема предприятий [Текст] // Маркетинг. - 2006. - № 12. - с.57-64.

- 13.Егоршин А.П. Управление персоналом [Текст] : Учебник для вузов / А.П. Егоршин. - Новгород: Издательство «Март», 2000. - 238 с.
- 14.Зорин А.Л. Справочник экономиста в формулах и примерах [Текст] : учебное пособие / А.Л. Зорин – М.: Профессиональное издательство, 2008.
- 15.Иванов А.П. Менеджмент [Текст] : конспект лекций / О.В. Ижбулатов Управление персоналом. - 2007. - №1. - С. 70-73.
- 16.Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента [Текст] : учебное пособие / М.В. Каймакова. - Ульяновск: УлГТУ, 2008. - 80 с.
- 17.Котельникова Н.В. Экономика организаций [Текст] : учебное пособие / Ю. Красикова Управление персоналом. - 2005. - №11. - С. 27-32.
- 18.Как правильно мотивировать сотрудников?. - Режим доступа: <http://www.shine.mdarticle.php?article=25>(Дата обращения 04.03.2017).
- 19.Каменипера, С.Е. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий [Текст]: Учебник для вузов. - М.: Высшая школа. - 2005. - 613с.
- 20.Кибанов, А. Покидая прежнее место работы [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. - № 3.-С.21-28.
- 21.Кибанов, А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Реламентация труда [Текст] - М.: ПРИОР, 2007, 376 с.
- 22.Клемина Т.Н. Гибкие системы вознаграждения персонала за рубежом Персонал-Микс. - 2001. - №1. - Режим доступа: <http://www.personal-mix.ruportal12voznag.html> (Дата обращения 04.03.2017).
- 23.Каверина, Ю. Почему люди уходят и что с этим делать [Электронный ресурс] - www.kadrovik.ru (Дата обращения 12.03.2017).
- 24.Климов, Е.А. Введение в психологию труда [Текст] / Е.А. Климов – М.: ЮНИТИ, 2006.
- 25.Коробейников, О.П., Хавин Д.В., Ноздрин В.В. Экономика предприятия [Текст]: Учебное пособие. - Нижний Новгород, 2003.

26. Лебедева С.Н. Экономика торгового предприятия [Текст] : Учебное пособие / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. - 376 с.
27. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала [Текст] : учебное пособие / М.И. Магура, - М.: Дело, 2007.
28. Маковская Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом [Текст] / Н.А. Маренков. - М.: Трикса: Академ. Проект, 2005. - 460 с.
29. Могилевкин Е.А. Мотивация и демотивация профессиональной деятельности персонала [Текст] / Е.Б. Моргунов. - М.: Дело, 2005. - 354 с.
30. Небалуева Л.А. Измерение удовлетворенности персонала [Текст] / Е.А. Новиков. - М.: Альфа-Пресс, 2006. - 281 с.
31. Наследов, А.Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных [Текст] - СПб.: Речь, 2004.
32. Никифорова, Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании [Текст] // Кадровое дело. 2006. - № 2.-С.11-15.
33. Новикова Е.Д. Корпоративная культура и управление изменениями [Текст] / С.Н. Паркинсон, М.К. Рустомджи. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. - 272 с.
34. Опросник для исследования удовлетворенности трудом [Электронный ресурс] - <http://www.market-journal.com/psihupravlenie/112.html> (Дата обращения 04.03.2017).
35. Перцова Н. Как управлять текучестью персонала [Текст] // Секрет фирмы. 2008. - № 9.
36. Постановление Госкомстата от 31.11.01 Г. № 891 «Инструкция об использовании численности работников и использовании рабочего времени» [Электронный ресурс] - СПС «Гарант» (Дата обращения 04.03.2017).
37. Проблема текучести кадров и пути её решения [Электронный ресурс] - <http://www.job.ws/articles/tekuchest.html> (Дата обращения 11.03.2017).

38. Попазова, О.А. Экономика труда [Текст] – СПб.: Вектор, 2005. – 192 с.
39. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] – М.: Аспект-Пресс, 2000.- 172 с.
40. Пустынникова, Ю. Почему уходят квалифицированные сотрудники и руководители? [Текст] //Кадровый менеджмент. – 2005. - № 1.-С.5-8.
41. Ребрин, Ю. И. Основы экономики и управления производством [Текст] : учебное пособие / Ю. И Ребрин - Таганрог: ТРТУ, 2002. - 516с.
42. Ремизов, Н.Д. Менеджмент персонала предприятия [Текст] : учебное пособие / Н.Д. Ремизов – М.: Дело 2005.
43. Рубцов, Л. Уровень оплаты труда и текучесть кадров: зависимость обратная [Текст] / Л. Рубцов, В. Гагаринов // ЧТ. – 2002. - №7.-С.28-33.
44. Свистунов, В. Современные подходы к оценке текучести персонала [Текст] / В. Свистунов, М. Тюленева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. - № 6.
45. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом [Текст] // Кадры, персонал. - 2005. - № 6.-С.29-35.
46. Сотникова, С. Диагностика текучести персонала в торговле [Текст] / С. Сотникова, Ю. Соловьева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. - № 11.
47. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] : учебное пособие / В.В. Травин. - М.: Высшая школа, 2005. - 362 с.
48. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] – СПС «Гарант» (Дата обращения 04.03.2017).
49. Тучина Н.П. Текучесть кадров: диагноз или симптом?[Текст] / Е. Уварова Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - №9. - С. 33.
50. Управление персоналом организации [Текст] : Учебное пособие/ под ред. А.Я. Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2007.
51. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / под ред. Т.Ю. Базарова.- М.: Академия, 2009.

52. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики [Текст] : / под ред. Марра, - М.: ЮНИТИ, 2006.
53. Управление персоналом организации [Текст] : Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М: ЮНИТИ, 2002. -560 с.
54. Управление текучестью кадров и трудовой дисциплиной [Электронный ресурс] - <http://www.market-journal.com/psihupravlenie/61.html>(Дата обращения 11.03.2017).
55. Филина Ф.Н. Как бороться с текучестью кадров // Российский бухгалтер [Электронный ресурс] - [/http://www.rosbuh.ru](http://www.rosbuh.ru)(Дата обращения 14.03.2017).
56. Цветаев В.М. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / С.В. Шекшня. - М.: Юрист, 2008. - 268 с.
57. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: учебное пособие / С.В. Шекшня М.: Юнити, 2007.
58. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] : Учебник / Г.В. Щекин. - М.: Дело, 2002. - 213 с.