

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующая кафедрой

_____ З. А. Васильева

«__» _____ 2019 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

38.03.03 «Управление персоналом»

38.03.03.01 «Управление персоналом организации»

Разработка программы снижения текучести кадров в организации (на примере
Богучанского муниципального унитарного предприятия «Районное
автотранспортное предприятие»)

Консультант _____ канд. психол. наук, доцент И. С. Багдасарьян

Научный руководитель _____ старший преподаватель Г. В. Дудкина

Выпускник _____ Д. А. Охрименко

Нормоконтролер _____ ассистент кафедры И. С. Жирнова
ЭУБП ИУБПЭ СФУ

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Социально-экономические аспекты управления текучестью персонала....	7
1.1 Факторы, влияющие на текучесть персонала	7
1.2 Экономические показатели текучести кадров в сфере пассажирских перевозок.....	20
1.3 Управление текучестью кадров	23
2 Анализ текучести персонала в БМУП «Районное АТП».....	30
2.1 Социально-экономическая характеристика БМУП «Районное АТП» ...	30
2.2 Анализ состава и структуры персонала БМУП «Районное АТП».....	38
2.3 Анализ причин текучести персонала в БМУП «Районное АТП»	49
3 Программа снижения уровня текучести кадров в БМУП «Районное АТП».....	60
3.1 Структура и содержание программы снижения уровня текучести кадров на предприятии	60
3.2 Оценка социально-экономической эффективности реализации программы для предприятия.....	64
Заключение	68
Список использованных источников	69
ПРИЛОЖЕНИЕ А Форма анкеты для выявления причин текучести персонала в БМУП «Районное АТП»	74
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Форма анкеты «Качество трудовой жизни».....	75

1 Социально-экономические аспекты управления текучестью персонала

1.1 Факторы, влияющие на текучесть персонала

На сегодняшний день текучесть кадров является одной из многих проблем, с которыми приходится сталкиваться современным предприятиям. Анализ текучести рабочей силы обычно начинается с понятия «движение кадров».

Движением кадров предприятия называется совокупность, включающая все случаи поступления на предприятие работников извне и все случаи выбытия их за пределы предприятия.

В прежние годы этой проблемой занимались экономисты в связи с тем, что текучесть наносила несомненный ущерб для народного хозяйства страны. Текучесть понималась именно как явление, которое представляло собой непосредственную причину указанного ущерба, и выражалась в стихийном, неорганизованном движении рабочей силы.

В настоящее время текучесть персонала в понимании теории управления является движением рабочей силы, причина которого состоит в неудовлетворенности работника своим рабочим местом или неудовлетворенности организации этим конкретным работником.

Для выявления наличия текучести кадров, определения ее уровня, а затем и принятия мер для снижения этого уровня, если в том будет необходимость, или грамотного управления этой текучестью, необходимо понимание определения такого явления. Наличие высокой текучести кадров имеет место не только на современных российских предприятиях. Она достаточно длительное время существует во всем мире. Но, несмотря на довольно длительный период ее существования, учеными до сих пор не принято единое решение о трактовке этого явления. Кроме того, существуют некоторые различия в характеристике понятия «текучесть кадров» не только у авторов-ученых, но и в процессе развития экономики.

Так, в период плановой экономики текучесть кадров понималась как неуправляемый стихийный процесс с исключительно негативными последствиями, который необходимо полностью ликвидировать [13]. В период рыночной экономики отношение к текучести кадров поменялось. В это время возникло новое понятие «рынок труда», которое стало толчком к формированию нового определения текучести кадров. Понятие текучести кадров в период рыночной экономики связывалось с понятием «конкурентоспособность», поэтому текучестью кадров стали называть неорганизованное и неконтролируемое перемещение рабочей силы, которое вызывает дисбаланс между конкурентоспособностью работника и корпоративной конкурентоспособностью персонала предприятия [28]. Нужно отметить, что, несмотря на то, что различными советскими авторами текучесть кадров связывалась только со стихийным перемещением трудовых ресурсов, выделялось несколько факторов этих перемещений:

- первая группа авторов придерживалась мнения о том, что процесс текучести персонала состоит из исключительно планируемых увольнений (например, Е. Г. Антосенков) [17].

- вторая группа авторов придерживалась мнения, что текучестью кадров является процесс, который состоит из непосредственно неорганизованных увольнений [9, 19].

- третья группа авторов, представителем которой является В. Г. Асеев, связывает процесс текучести кадров со всеми увольнениями, вне зависимости от характера их возникновения [29].

Большое количество определений понятия «текучесть кадров» усложняет его понимание менеджерами организаций, вводит их в заблуждение, поэтому для сокращения времени на ускорение понимания сущности данного явления, необходимо создание классификации его трактовок в соответствии с определенными признаками. Существует множество принципов классификации, и каждым новым автором могут быть выделены новые. В работе рассматривается классификация определений понятия «текучесть кадров» с точки зрения трех направлений: как фактор, как процесс и как показатель. Такая классификация дает возможность рассмотрения текучести кадров со всех сторон, а, следовательно, вовремя предупредить ее наличие на предприятии.

Рассмотренная классификация определений исследуемого явления отражена в таблице 1 в соответствии с тремя выделенными направлениями:

- 1) как фактор;
- 2) как процесс;
- 3) как показатель.

Таблица 1 – Классификация понятий текучести кадров

Автор	Определение
Текучесть кадров как процесс	
Р. Беннетт	«Текучесть рабочей силы – это движение работников в/из штата компании» [30]
Л. К. Авчиренко	«Текучесть кадров – одна из частей общего движения трудовых ресурсов в экономике, состоящая из неорганизованных увольнений работников из организации в связи с расторжением трудового договора по инициативе работника или работодателя, а также по независящим от воли сторон обстоятельствам» [1]
В. М. Анисимов	«Текучесть кадров – процесс, характеризующийся неплановым, неорганизованным и часто непредвиденным перемещением работников из одного учреждения, предприятия, фирмы в другое» [2]
А. Г. Новицкий	«Текучесть кадров определяется, как форма перераспределения рабочей силы, характеризующаяся неорганизованным, непосредственно планомерно нерегулируемым перемещением работников относительно места работы. К текучести кадров при этом относят увольнения по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины» [12]

Окончание таблицы 1

Автор	Определение
Текучесть кадров как показатель	
Л. Х. Никифорова	«Текучесть кадров – это соотношение количества работников, которые ушли из компании, и среднесписочного числа работников» [56]
Текучесть кадров как фактор	
А. Я. Кибанов	«Текучесть кадров – это движение рабочей силы, которое обуславливает неудовлетворенность работника рабочим местом (условия труда, быта и т. д.) и неудовлетворенность организации данным работником (его недисциплинированность, систематическое невыполнение обязанностей без уважительных причин и т. д.)» [8]
Л. П. Салазкина	«Текучесть кадров – это движение кадров на производстве, причина которого состоит в неудовлетворенности работников какими-либо аспектами ситуации на производстве или неудовлетворенности руководства предприятия производственным поведением сотрудника» [14]
С. Е. Олишевский	«Текучесть кадров – постоянная утечка части персонала, связанная с увольнениями по собственному желанию по причине различных нарушений внутреннего распорядка и трудовой дисциплины» [57]

Остановимся подробнее на каждом из классификационных признаков:

1. Текучесть кадров как процесс. Ключевым словом в данном классификационном признаке является «процесс». Образование группы определений текучести кадров по признаку «процесс» неслучайно и представляет собой основу при определении методов управления данным исследуемым явлением. Так, при рассмотрении текучести кадров как процесса, понимается в первую очередь движение (перемещение) рабочей силы, причиной которому может быть недовольство работника, неудовлетворение руководителя деятельностью сотрудника, а также независимые от сторон причины. Если у работодателя или менеджера отдела по работе с персоналом будет ясное понимание текучести именно как процесса, то для предотвращения высокого уровня текучести в организации первое, что он сможет сделать – это установить закономерности процесса текучести кадров на данном предприятии, и, проанализировав которые, разработать максимально эффективную программу мероприятий для улучшения сложившейся ситуации. В такую классификацию могут быть внесены понятия текучести кадров, включающей движение (перемещение) работников; вызванной расторжением трудового договора работодателем/работником; связанной с внешними для предприятия факторами (экономической ситуацией в стране, появлением новых конкурентных предприятий и др.). В число авторов, которые рассматривали явление «текучесть кадров» именно как процесс, входят Л. К. Авчиренко, Р. Беннетт, А. Г. Новицкий В., М. Анисимов и др. Однако практика показывает, что процесс текучести кадров на любом предприятии неизбежен, но им можно управлять и необходимо постоянно его контролировать;

2. Текучесть кадров как показатель. Ключевое понятие этого классификационного признака - «показатель». Если понимать текучесть кадров исключительно как процесс, то будет невозможно проведение детальной оценки последствий, которые текучесть кадров окажет на деятельность организации. Менеджеры по работе с персоналом и руководитель предприятия должны знать методы определения количественного уровня текучести. А для этого им необходимо знать, что текучесть кадров – это показатель, который характеризует деятельность предприятия и определяет его конкурентоспособность. Кроме того, нужно отметить существование нормативных показателей уровня текучести. Так, нормальный уровень равен 3-5%. В то же время специалисты, которые занимаются данным вопросом, должны понимать, что этот уровень текучести может отклониться от нормы в соответствии со сферой деятельности предприятия. То есть текучесть кадров понимается как показатель, которым характеризуется движение трудовых ресурсов, выражающийся в изменении количественного состава, причиной которого могут быть как внешние, так и внутренние факторы. Авторы, рассматривающие текучесть кадров как показатель, в большинстве своем являются экономистами, например Л. Ш. Лозовский, Л. Х. Никифорова и другие. Именно при рассмотрении явления «текучесть кадров» как показателя дает возможность определения уровня текучести кадров;

3. Текучесть кадров как фактор. Ключевое слово данного классификационного признака - «фактор». Наиболее распространенный фактор, связанный с недовольством работника организацией своего трудового процесса. Специалист, который занимается проблемой текучести кадров в организации, должен учитывать не только количественные показатели, но и понимать текучесть кадров, как фактор, который влияет на изменение численности сотрудников. Причем в роли факторов текучести кадров могут выступать и внутренние причины, лежащие в основе решения работника об увольнении, например: низкая заработная плата, негативный психологический климат в коллективе, неорганизованность внутреннего распорядка на предприятии и другие факторы, которые являются причиной негативного отношения работника к рабочему процессу; так и внешние факторы: региональные факторы, экономический кризис, семейные обстоятельства, демографическая ситуация и др. Представителями такого определения понятия текучести кадров являются Л. П. Салазкина, А. Я. Кибанов, С. Е. Олишевский и другие ученые.

Таким образом, в итоге рассмотрения разных определений понятия «текучесть кадров», нужно сказать, что, несмотря на различные подходы к его пониманию, все они имеют право на существование. Процесс текучести кадров является многогранным явлением, которое невозможно рассматривать только с какой-то одной стороны, в отличие, например, от экономического показателя, связанного непосредственно только с количественной характеристикой.

Обоснованием того факта, что одностороннее рассмотрение текучести кадров невозможно, является следующее:

- во-первых, для выявления текучести кадров необходимо выяснение причин ее возникновения, то есть нужно рассматривать ее как фактор;

- во-вторых, анализ и исследование данного явления невозможны без применения количественной оценки, а значит нужно рассматривать ее как показатель характеристики предприятия;

- в-третьих, для снижения уровня текучести кадров необходимо управление ею, а, значит, текучесть кадров является неким процессом.

Изучение классификации определений явления «текучесть кадров» с точки зрения трех направлений: фактор, процесс и показатель – способствует значительному облегчению ее смыслового понимания, а значит, дает основу специалистам для использования наиболее эффективных и оперативных методов для снижения высокой текучести персонала в организации, что благоприятно отразится на показателях производства.

Итак, приведенная классификация текучести кадров позволяет охарактеризовать исследуемое явление следующим образом: текучестью кадров называется процесс движения трудовых ресурсов, на который влияют как внешние, так и внутренние факторы, характеризующие производственный процесс, выражающийся в количественных показателях.

В таблице 2 [41] отражены виды текучести кадров.

Таблица 2 – Виды текучести кадров

Внутренняя текучесть кадров	Внешняя текучесть	Естественная (3-5%)	Излишняя (более 15%)	Потенциальная (скрытая)
Ротация, перемещение рабочей силы внутри организации	Перемещение рабочей силы между предприятиями из разных отраслей	Небольшой процент сотрудников, которые по разным причинам уходят из организации	Перемещение рабочей силы из штата, приводящее к значительным потерям	Работники не увольняются внешне, но внутренне отдаляются от деятельности организации. При появлении возможности меняют место работы

Рассмотрим повышенный и естественный уровень текучести кадров. Естественный уровень, который находится в пределах 3-5 % в год от численности персонала, оказывает влияние на своевременное обновление коллектива, протекает непрерывно и не нуждается в принятии особых мер руководством и кадровой службой.

Результат повышенного уровня текучести выражается в значительных экономических потерях, а также в возникновении организационных, кадровых, технологических и психологических трудностей. При излишней текучести персонала невозможно создание эффективно работающей команды, она отрицательно сказывается на корпоративной культуре организации, на

моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации, уход сотрудников разваливает сплоченность трудового коллектива [7]. В то же время отсутствие оттока персонала свидетельствует о стагнации организации. Отсутствие текучести кадров может быть симптомом возможного снижения показателей эффективности деятельности организации. Причиной нулевой текучести персонала может быть то, что в компании произошла люмпенизация персонала, то есть её уже покинули высоко квалифицированные кадры и остались только такие, которые не могут найти другую работу.

Во время анализа текучести кадров необходимо обращать особое внимание на «потенциальную текучесть», которую обуславливает скрытая неудовлетворенность работников. Нужно провести сравнение ее с реальной и исследовать группы уволившихся и причины ухода. Если, например, скрытая текучесть является высокой, а реальная – низкой, это означает действие в коллективе внутренних стабилизирующих факторов.

Текучесть кадров может быть «активная» и «пассивная».

Под активной текучестью подразумевается движение рабочей силы, которое обусловлено недовольством работника своим рабочим местом (нормирование труда, условия труда, быта, техника безопасности и др.).

Пассивная текучесть кадров связана с движением рабочей силы, которое вызвала неудовлетворенность организации поведением конкретного работника (его недисциплинированность, прогулы, нарушения трудовой дисциплины, систематическое невыполнение обязанностей без уважительной причины и др.) [16].

Чтобы получить полное представление о текучести кадров и кадровых процессах в целом, необходимо просчитать и проанализировать коэффициенты, которые характеризуют движение персонала: коэффициент оборота выбытия, приема и постоянства кадров.

На различность коэффициента текучести кадров влияет отрасль производства предприятия, размеры производства и категория персонала [15].

Коэффициент оборота по приему представляет собой долю принятого персонала в соотношении со среднесписочной численностью. Коэффициент оборота по выбытию – это доля выбывшего персонала в соотношении со среднесписочной численностью. В процессе сравнения данных двух коэффициентов положительная тенденция состоит в превышении показателя коэффициента оборота по приему по отношению к коэффициенту оборота по выбытию.

Необходимость рассчитывать коэффициент постоянства кадров связана с тем, что на основе данного коэффициента происходит выявление объективных причин текучести работников, особенно при ее высоком уровне. Необходимо четкое понимание, что на эффективность деятельности предприятия влияет именно состав штата сотрудников, их квалификация и уровень мастерства. Большое количество сотрудников с длительным стажем работы на предприятии непосредственно связано с большой результативностью их профессиональной деятельности. Таким образом, если коэффициент постоянства кадров будет

низким, это будет говорить о наличии каких-либо проблем в кадровой политике, при проведении которой допускаются ошибки и не учитывается современная экономическая ситуация. Расчет коэффициента необходим для получения объективных результатов, на основе которых возможно принятие грамотных управленческих решений, способных добиться усовершенствования кадровой политики и снижения потерь человеческих ресурсов в организации.

Проведение комплексного анализа информации о текучести персонала дает возможность проведения оценки текучести кадров, в соответствии с которой в дальнейшем будет разрабатываться технология снижения текучести кадров [15].

Условий, которые вызывают текучесть персонала, достаточно много, они имеют различные источники, результаты их воздействия разнообразны, изменчивы и сложно поддаются количественной оценке. Все факторы делятся на три категории, отображенные на рисунке 1.



Рисунок 1 – Факторы, влияющие на текучесть кадров

В свою очередь, в каждой из этих групп можно выделить факторы, которые отличаются по характеру и силе их влияния на мобильность работников.

Обстоятельства, которые обуславливают текучесть кадров, могут быть трех видов: полностью управляемые (условия быта и труда), частично управляемые (степень удовлетворенности коллективом, взаимоотношения, формы мотивации), неуправляемые (природно-климатические факторы).

Если осуществлять целенаправленное воздействие на первые и вторые виды факторов, то можно добиться значительного снижения текучести. Для этого необходимо применение различных мер: технических (совершенствование технологии и техники для улучшения условий труда); организационных (подбор для каждого работника наиболее подходящего ему места, так как например, при ощущении перегруженности и невостребованности текучесть кадров увеличивается); социально-психологических (дополнительные льготы и гарантии, улучшение внутреннего психологического климата); культурно-бытовых (высокий уровень медицинского обслуживания).

Внутренние факторы.

1. Низкая заработная плата. Неконкурентоспособность ставок оплаты труда не способствует привлечению хороших специалистов и вынуждает

сотрудников рассматривать более выгодные предложения оплаты труда. При этом текучесть может зависеть не только от размера оплаты, но и от ее постоянных задержек. В этом случае происходит фактическое снижение стоимости зарплат, вне зависимости от ее размера и конкурентоспособности. Текучесть кадров на предприятии, где зарплата маленькая, но стабильная, может быть даже меньше, чем там, где происходит постоянная задержка зарплаты, так как задержки нарушают уверенность сотрудника в его будущем, нет удовлетворенности потребности в стабильности. Также низкая заработная плата и увольнение сотрудников могут быть связаны с отсутствием возможности заработать больше. Например, для менеджера по продажам это будет невыполненный план выработки, что выразится в неполучении процентов от сделок [26].

2. Но зачастую у работников вызывает недовольство не столько величина, сколько несправедливость зарплаты, то есть ее неравноценность результатам труда, несогласованность соотношения зарплат специалистов в разных подразделениях, резкая разница в размере зарплаты у однородных специалистов в организациях одного региона. Достичь необходимый баланс в оплате труда вполне реально. Для этого необходимо балансирование системы должностных окладов, выстраивание должностей по ступенькам по уровню их ценности (и в компании, и на рынке труда), а также учет профессионализма сотрудника. Наиболее объективный подход состоит в оценке профессиональных компетенций работников и определении квалификационной надбавки к окладу. Постоянная часть оплаты труда состоит из должностного оклада и надбавки к окладу за квалификацию. Величина переменной части зарплаты должна начисляться уже в зависимости от конкретных результатов деятельности работника. Причем учитывать нужно не только сиюминутные финансовые результаты, но и факторы, от которых повысится успешность предприятия в будущем. Это оптимизация бизнес-процессов компании, повышение профессионализма сотрудников, высокий уровень удовлетворенности клиентов.

3. Самые распространенные причины ухода сотрудников состоят в отсутствии карьерного роста, возможности приобретения опыта, возможности обучаться или повышать квалификацию. Часто сотрудник, проработавший в компании около года, ожидает повышения по служебной лестнице, в то время как у работодателя еще нет такой возможности, даже если результаты аттестации говорят о том, что сотрудник этого достоин. Повышение зарплаты при этом удовлетворит такого сотрудника ненадолго.

В данной ситуации возможно выстраивание горизонтальной карьеры: то есть ввести подразделения в рамках данного отдела, градацию внутри должности (старший менеджер, ведущий менеджер, менеджер и т.д.), привязывая при этом каждый уровень к системе нематериальной и материальной мотивации. В некоторых компаниях, в особенности связанных с интеллектуальным и творческим трудом, специально создаются новые направления и подразделения для того, чтобы избежать «утечки мозгов». В этом случае, конечно, необходимо изменение штатного расписания, а также

разработка новой системы бонусов и окладов в данной группе. Понятно, что на должность руководителя нового направления назначается самый достойный из «засидевшихся» сотрудников. При этом новую должность сопровождает не только повышение заработной платы, но и расширение должностных обязанностей и полномочий [43].

4. Сложные взаимоотношения с руководством и коллективом, присутствие постоянного дискомфорта на работе – все это является очень сильным и все более распространенным побудительным мотивом для смены работы, даже несмотря на весьма высокий уровень оплаты труда на престижном предприятии и на высокой должности.

5. Однообразность рабочих обязанностей также является частой причиной высокого уровня текучести кадров. Монотонная скучная работа, так же, как постоянный стресс и неопределенность, становятся причинами быстрого профессионального выгорания, депрессии и усталости. Человек, который работает на одной и той же должности длительное время, постепенно теряет интерес к своей деятельности, его производительность снижается, и, в итоге, у него появляется желание сменить работу.

Данная проблема может быть решена проведением ротации персонала, обогащением труда, побуждением к творческой работе. Так, кого-то из сотрудников можно назначить наставником для вновь принятых, поручить проведение занятий, семинаров. Кого-то – привлечь к общественной деятельности, поручить вести раздел на корпоративном сайте или редактировать корпоративную газету. При этом повысится результативность, но в случае увольнения данного сотрудника компания понесет потери.

Если же компания ничего не может предложить работнику в качестве замены должности (например, он является менеджером отдела продаж, и его перевести некуда) и время его работы на текущем месте равняется продолжительности его деятельности в организации в целом, нужно сделать упор на увеличение отдачи от «засидевшегося» работника.

6. Неудовлетворенность условиями труда. Под условиями труда следует понимать комплекс социально-экономических, технико-организационных и естественно-природных факторов, в которых происходит трудовой процесс. К условиям труда принято относить следующие элементы:

- производственные – техническое оснащение и комфортность рабочего места, безопасность труда, уровень физической нагрузки;

- экономические – удовлетворенность заработной платой, наличие премирования сотрудников, льготы;

- социальные – трудоустройство согласно трудовому кодексу (оплачиваемый отпуск, больничный, и т.д.), удовлетворенность графиком работы, удаленность работы от дома, семьи, возможность карьерного роста;

- психологические – климат в коллективе, взаимоотношения с руководством, наличие творческого подхода, ощущение значимости своего труда [47].

Все из перечисленных элементов определенным образом влияют на выбор человеком места работы. Неудовлетворенность одним из элементов

данной системы в дальнейшем может стать основной из причин ухода сотрудника из организации/отдела.

7. Неудовлетворительные процедуры подбора и отбора персонала. Часто причина увольнения закладывается уже на первом этапе, во время некачественного подбора. У такого непрофессионального подбора множество причин: банальная спешка закрыть свободное вакантное место со стороны нанимателя, желание быстрее получить свой гонорар рекрутером, найти уже, наконец-то, хоть какую-то работу претендентам или же просто недостаточное информирование сторон. В 99% случаев такой подход рано или поздно приведет к увольнению. Низкие требования к персоналу и формализованный подход к закрытию вакансий, вызванный тем, что человек нужен срочно и особых навыков и умений от кандидата не требуется, в результате чего сотрудником может стать кто угодно, а это очень существенно сказывается на качестве персонала в целом. Руководство должно уделять пристальное внимание процессу отбора персонала. Сотрудники, занимающиеся отбором на собеседованиях, должны быть компетентны, уметь увидеть в человеке его истинную мотивацию, понять характер человека, которого они берут на работу.

8. Отсутствие контроля за адаптацией. Часто компании пренебрегают процедурой адаптации новых сотрудников, пуская их на самотек в новый коллектив, где человеку приходится самому осваиваться и учиться. В силу своей загруженности сотрудникам просто не хватает времени на введение в должность и обучение новичка. Руководство пренебрегает психологической поддержкой сотрудника в адаптационный период, вследствие чего новичок, видя равнодушное отношение администрации, может чувствовать себя не нужным компании и уйти в поисках более «заботливого и приветливого» коллектива. Плохая адаптация или, вообще, её отсутствие вызывает преждевременное увольнение на испытательном сроке. Даже когда новые сотрудники остаются и работают в компании достаточно долго, их решение об увольнении может быть принято уже в первые недели трудовой деятельности в этой компании.

В любом случае, варианты решения проблемы зависят от самой организации, от ее возможностей и специфики [21].

Внешние и личностные факторы, влияющие на текучесть кадров, зафиксированы на рисунке 2.



Рисунок 2 – Внешние и личностные факторы, влияющие на текучесть кадров

В результате сложившейся неудовлетворительной демографической ситуации и качества трудовых ресурсов при существующем экономическом росте появляется дефицит квалифицированных и неквалифицированных сотрудников. Наличие дефицита персонала в условиях высокой конкуренции является причиной текучести кадров и борьбы работодателей за кадровые ресурсы и, соответственно, роста заработной платы. В результате возрастания стоимости трудовых ресурсов растут издержки компании и понижается конкурентоспособность. Организации, которые не платят требуемую заработную плату, теряют кадры, что в случае превышения критического показателя текучести кадров приведет к несостоятельности предприятия и банкротству.

Управление процессами текучести зависит от сбора и анализа информации о них. Целесообразно в первую очередь собрать сведения об общем количестве уволившихся сотрудников: уволившиеся женщины, лица в возрастной категории до 18 лет, 19-30 лет, старше 50 лет; работники с разным уровнем квалификации; с разным стажем - менее 3 и более 10 лет; с различным образованием – средним профессиональным образованием, высшим профессиональным.

Личностными факторами являются возраст работников, уровень их образованности и квалификации, наличие опыта работы.

Молодой работник, который только что окончил учебное заведение, в случае столкновения с проблемой сразу принимает кардинальное ее решение, то есть меняет рабочее место или организацию. Подобные действия есть результат дезадаптации сотрудника. Среди молодых работников 25 лет текучесть, как правило, понижается. К этому возрасту многими из них уже найдено свое призвание, и они закрепляются за определенной профессией.

Волна текучести кадров работников в возрасте 26 - 30 лет связана, в большей степени, с необходимостью решения проблем улучшения бытовых условий для семьи и ребенка.

Таким образом, молодые работники больше склонны к различного рода передвижениям и перемещениям, так как применяют метод «проб и ошибок». Исследования показывают, что степень интенсивности текучести кадров

находится в обратной зависимости от возраста: чем больше возраст, тем меньше интенсивность текучести.

Образование представляет собой одну из основных предпосылок формирования личности сотрудника, формирования его потребностей и ценностей, степени его критического отношения ко всему окружающему, уровня его мобильности и степени адаптивности к различным условиям производства.

Часто бывает так, что работник с высоким уровнем образования работает на таком участке, где не нужен высокий общеобразовательный уровень. В итоге неизбежно появление чувства неудовлетворенности и разочарования, возникает стремление сменить работу на более перспективную и интересную. Для работников с невысоким уровнем образования вызывает большую трудность поиск работы вообще, а тем более с благоприятной производственной обстановкой. Поэтому они не стремятся покинуть предприятие.

Исследования текучести кадров говорят о наличии тесной зависимости, интенсивности текучести и уровня образования работников: от уровня образования зависит и повышение текучести кадров.

Не всегда бывает явным различие в степени интенсивности текучести кадров среди женщин и мужчин. Но установлено, что при минимальном стаже работы интенсивность текучести кадров среди мужчин более высокая, чем среди женщин. Это объясняется тем, что женщины бывают менее решительными, менее уверенными в своих способностях и возможностях по сравнению с мужчинами, поэтому дольше не решаются сменить работу. У мужчин же неудовлетворенность производственной деятельностью может проявляться быстрее и резче.

Существенно, может отличаться интенсивность текучести в группах работников, имеющих разный стаж работы в организации. В зависимости от стажа работники делятся на две группы. В первую входят те, кто меняет работу каждые 2-3 года. Именно за счет этой группы и происходит текучесть кадров на предприятии. Во второй группе, которая состоит из постоянных работников, тоже нет абсолютной стабильности, хотя вероятность текучести кадров уменьшена. Интенсивность текучести кадров и стаж работы на предприятии находятся в определенной зависимости: чем меньше человек проработал в организации, тем выше будет интенсивность текучести, а также больше вероятность того, что этот сотрудник покинет данную организацию.

Также спровоцировать увольнение работника может низкий уровень информированности кандидата и завышение работодателем положительных моментов при приеме и одновременном занижении или скрывании трудностей работы в компании. Вот почему очень важным является не скрывать от кандидата особенности условий, обязанностей и характера предстоящей работы [26].

Исследователи выяснили, что предварительный инструктаж может снизить текучесть кадров, а ощущение перегруженности или невостребованности у сотрудников ее увеличивает. Снижению текучести кадров способствует уверенность работника в том, что он может влиять на

производственный процесс. Более добросовестно и с большим внутренним желанием сотрудниками будет выполнена та или иная работа, если они сами будут нести ответственность за нее, и будут иметь возможность довести ее до конца. Удовлетворение приносит свобода самостоятельно выбирать темп и очередность выполнения задания, а также возможность вносить в процесс что-то свое новое.

Некоторые компании проводят выходное интервью или анкетирование при увольнении сотрудника. Это связано с тем, что официальная информация (причина увольнения, зафиксированная в приказе об увольнении и трудовой книжке) не всегда может отразить реальное положение дел.

С помощью выходного интервью (анкетирования) можно выяснить истинную причину ухода сотрудника и определить негативные тенденции в жизни коллектива (например, причина увольнения сотрудника одного из подразделений связана с неприятием им стиля управления непосредственного начальника), и соответственно, вовремя провести необходимые корректирующие мероприятия [20].

Таким образом, без текучести кадров в пределах нормы (естественной) деятельность организации невозможна, так как она необходима для обновления трудового коллектива, оздоровления социально-психологического климата. Однако повышенная текучесть является нежелательным явлением, ведущим к значительным экономическим потерям, которые проявятся сразу по нескольким направлениям: ухудшится качество выпускаемой продукции; начнутся простои оборудования, перерывы в работе; упадет производительность труда работников, решивших уволиться; снизится производительность труда сотрудников в адаптационном периоде; увеличатся затраты на проведение подбора, отбора и подготовки новых сотрудников) [46]. Регулирование текучести персонала является необходимым важным фактором, определяющим стратегический успех, степень устойчивости и уровень стабильности развития организации, поэтому нужно знать и учитывать факторы, которые влияют на текучесть кадров. Детальное изучение основных факторов, влияющих на уровень текучести персонала как внутри предприятия, так и вне его, поможет в разработке программных шагов для решения проблемы текучести кадров. Причем, при разработке этих шагов необходимо обеспечение возможности оптимального сочетания общественных, коллективных и личных интересов.

1.2 Экономические показатели текучести кадров в сфере пассажирских перевозок

Решение такой проблемы, как снижение показателя текучести кадров требует внимательного и грамотного подхода. Только тогда у предприятия получится выйти на новый уровень и сформировать свои преимущества перед конкурентами.

Рассмотрим какие показатели свидетельствуют об эффективности или неэффективности пассажирских перевозок. Они отражены в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели, которые свидетельствуют об эффективности или неэффективности пассажирских перевозок [33]

Наименование показателей	Ед. Измерения	Значение показателей		
		Россия	Красноярский край	Богучанский район
1. Среднесписочное количество подвижного состава	Тыс. ед.	10800	8063	6,3
2. Объём перевозок	тыс. пасс.	156061,560	16649,256	1047,696
3. Транспортная работа	тыс. пасс-ткм.	8721662,720	93069,569	5856,849
4. Общий пробег	тыс. км	535334,866	7516,080	2161,214
5. Автомобиле-часы работы	тыс. ч	21023,240	210,240	--
6. Численность работающих	тыс. чел.	18885	1881	8
7. Себестоимость	руб/10ткм руб/10пасс-км	70,6 18,4	54,5 17,2	16,1 1,2
8. Прибыль	тыс. руб	3227415,614	21885,370	5184,234

На автобусные перевозки в России приходится 60% от общего количества перевозимых пассажиров всеми видами транспорта и до четверти пассажирооборота.

По данным Минтранса РФ, подвижность населения на транспорте общего пользования снизилась в 2018 г. на 4,3% к уровню 2017 г., и составила 3,6 тыс. пасс. км на 1 человека, что обусловлено снижением деловой активности и реальных доходов населения (96,0 % к уровню 2017 г.). В структуре перевозок пассажиров всеми видами транспорта по видам сообщений автобусный транспорт занимает около 1,7 % в международном, 40 % во внутригородском, 47% в пригородном и 31 % в междугородном сообщении. Автобусный транспорт обеспечивает регулярными внутригородскими перевозками почти 1,6

тыс. городов и поселков городского типа, или 68 % от их общего числа; им обслуживается в пригородном и междугородном сообщении около 85 тыс. сельских населенных пунктов, что составляет 55 % от их общего количества. Доля автобусных перевозок в сфере пассажирских перевозок в России, Красноярском крае и Богучанском районе представлена на рисунке 3 [33].

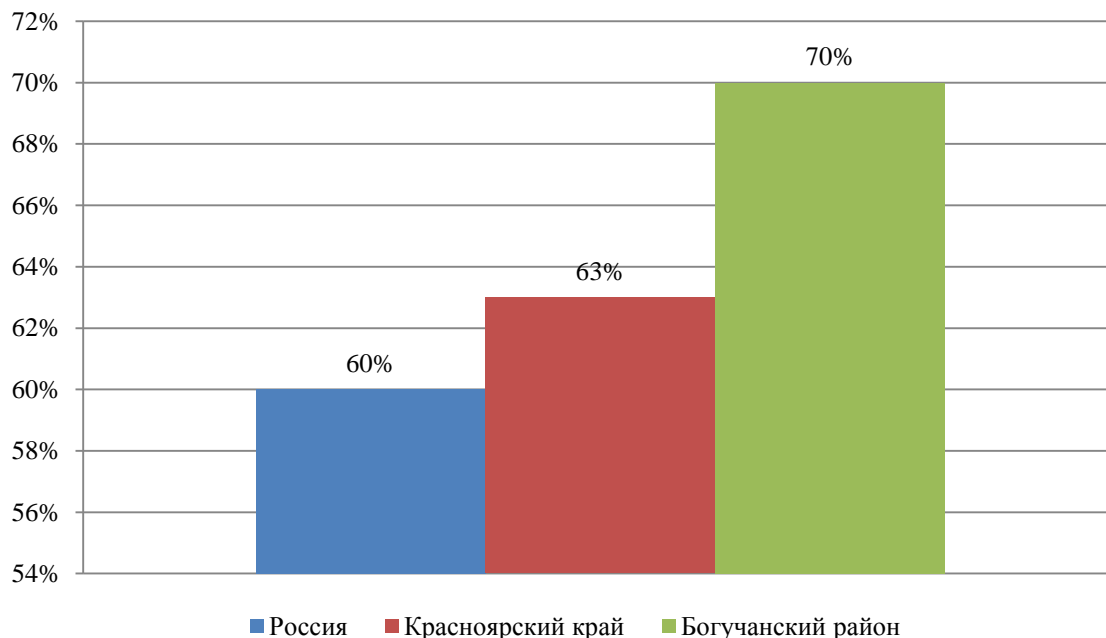


Рисунок 3 – Доля автобусных перевозок в сфере пассажирских перевозок за 2018 год, %

Сегодня путешествия на автобусах небезосновательно считаются чрезвычайно популярным, недорогим, быстрым и комфортным видом пассажирских перевозок. Обладая целым рядом актуальных и неоспоримых преимуществ, они полюбились большинству жителей страны и теперь являются самым привлекательным вариантом для поездок внутри государства. Востребованность автобусных пассажирских перевозок зависит от следующих факторов:

- стоимость поездок. Немаловажным фактором, определяющим высокую востребованность автобусных пассажирских перевозок, стала их относительно невысокая денежная стоимость. Примечательно, что даже по сравнению с эталоном «дешевизны и экономности» – плацкартными вагонами поездов – автобусы окажутся более выгодными. Если же вы предпочитаете путешествовать в «купе», то придется переплачивать практически вдвое;

- комфортное расписание автобусов. Значительным преимуществом автобусного транспорта считается комфортное, грамотно составленное расписание различных маршрутов. Так, на большинстве популярных направлений именно вышеупомянутые рейсы обеспечивают регулярную перевозку пассажиров несколько раз в день. Поезда и самолеты традиционно обслуживают меньшее количество поездок или перелетов. Кроме того, к

графику таких транспортных средств порой чрезвычайно сложно подстроиться, а автобусы (особенно в летнее время) курсируют буквально через каждые два-три часа;

- возможность транспортировки большого багажа. Весьма привлекательно выглядит возможность транспортировки солидных объемов багажа. Так, пассажиры могут взять в автобусный рейс самый разнообразный груз, практически в неограниченном количестве. Опять же в поезде или самолете вам такого шанса не предоставят;

- высокая маневренность современных автобусных рейсов. Известно, что добраться в крупный мегаполис вы можете на самолете, пароходе или же поезде. В конкретном случае все зависит от предпочтений человека и его платежеспособности. Однако попасть в небольшую деревушку, отдаленный райцентр или населенный пункт можно только благодаря автобусным пассажирским перевозкам. Таким образом, фантастическая маневренность вышеупомянутого автотранспортного средства позволяет ему совершать маршруты в любые точки страны, что является серьезным преимуществом;

- всевозрастающая популярность автобусных рейсов. Отметим, что сегодня благодаря увеличению суммарного числа современных высокоскоростных автомагистралей автобусные рейсы приобретают еще большую популярность. Наличие соответствующей дорожной инфраструктуры, сполна отвечающей требованиям новейших евростандартов, позволяет обеспечивать оперативные, безопасные и комфортабельные перевозки пассажиров [52].

Подводя итог вышесказанному, отметим, что почти все отечественные транспортные компании сталкиваются с нехваткой водителей категории D. В числе основных причин этого – низкая заработная плата при высоких физических и моральных нагрузках, несоблюдение условий труда и отдыха водителей и кондукторов, недостатки существующих систем подготовки водителей, не способных удовлетворить потребности отрасли в квалифицированных кадрах.

Субсидирование убыточных перевозок производится не повсеместно. В ряде случаев субсидий государства не хватает не только для развития компаний, но и для покрытия их расходов. В то же время перевозчики сталкиваются с несопоставимо высокой стоимостью нового подвижного состава вследствие высоких таможенных пошлин, налогов и различных видов сборов, в частности «утилизационного сбора», который начал применяться в РФ.

1.3 Управление текучестью кадров

Процедура увольнения работников и поиски их замены могут быть достаточно дорогостоящими мероприятиями для организации, поэтому необходимо управление текучестью кадров, снижение ее до приемлемого уровня.

Стоимость текучести кадров будет увеличиваться, если работники являются более узкими специалистами, и найти им замену очень трудно, она потребует тщательной подготовки.

Р. Беннетт считает, что стоимость текучести кадров состоит из следующих компонентов:

- низкий уровень производительности в период обучения новичка;
- не выдержанный объем производства во время замены необходимого работника;
- выплаты за сверхурочную работу других сотрудников, которые вынуждены выполнять работу в период поиска замены уволившемуся работнику;
- возможное привлечение к простой работе более квалифицированных сотрудников в ожидании замены уволившегося;
- стоимость отходов и брака в адаптационный период работы новичка;
- стоимость привлечения сотрудников, отбора и проведения медицинского освидетельствования;
- затраты на обучение нового сотрудника;
- административные расходы по удалению из платежной ведомости уволившегося и включению в нее нового сотрудника [30].

В результате текучести кадров компании несут большой ущерб. На сегодняшний день, по оценкам зарубежных и отечественных специалистов, затраты на замену рабочего составляют 7-20% от его годовой зарплаты, специалиста - 18-30%, управленца - 70-100%.

По исследованиям, проведенным И. Григорьевой, затраты составляют:

- на замену рабочих 7-12% от их годового заработка,
- специалистов - 18-30%,
- управляющих - 20-100%.

Другой стороной, отражающейся на издержках, является потеря времени. Поиски подходящей замены уволившемуся могут продолжаться до 2 месяцев, кроме этого тратится месяц на оформление нового работника, его переподготовку и адаптацию.

Таким образом, в случае высокого значения уровня текучести организация понесет существенные расходы, которые не всегда на первый взгляд бывают очевидны.

Поэтому в основе управления движением персонала лежит установление закономерностей процесса текучести кадров. Знание об этих закономерностях поможет определить наиболее эффективные управленческие воздействия.

Большое значение имеет зависимость интенсивности текучести кадров от социально-демографических характеристик. Пренебрегать этим нельзя.

Необходимо знать закономерности влияния личностных характеристик сотрудника на его склонность к передвижениям. Это даст возможность:

- во-первых, сделать прогноз количества увольнений,
- во-вторых, найти пути, чтобы смягчить отрицательное воздействие этих факторов.

Например, существует опыт определения будущей текучести кадров по количеству времени пребывания сотрудников на предприятии.

Для подробного изучения текучести кадров используются специальные обследования в двух направлениях:

- с целью создания общего портрета увольняющегося используются сведения о возрасте, поле, общем и профессиональном образовании, семейном положении, числе детей, инвалидности, стаже, тарифном разряде, заработной плате за последние месяцы;

- с целью изучения возможных причин ухода, которыми могут быть: неиспользование работника по специальности, его неудовлетворенность текущей работой, условиями и режимом труда, размером заработка, отсутствием возможности учиться, плохие отношения с коллегами и с руководством, появление ребенка, отсутствие места в детском дошкольном учреждении, необходимость длительных поездок. В крупной организации анализ данных о текучести нужно выстраивать по подразделениям, профессиям, должностям, причинам, возрастной категории уволившихся.

Проведение углубленного анализа возможно раз в год, а количественной оценки по подразделениям – каждый месяц. Это позволит уточнить причины увольнений и своевременно разработать мероприятия по закреплению необходимых кадров.

Поэтапное приведение уровня текучести до приемлемого значения можно представить в виде планирования предстоящих увольнений, увязки процесса увольнения с процессом найма, помощью увольняемым сотрудникам. Решение этих вопросов и других, обозначение которых будет после, зависит от конкретной ситуации, сложившейся в организации.

Ниже рассмотрена методика, предполагающая упорядоченную поэтапную деятельность, осуществление которой должно быть возложено непосредственно на кадровую службу организации. Вся деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом может быть представлена в виде последовательных стадий, представленных на рисунке 4.



Рисунок 4 – Этапы управления текучестью кадров [46]

Рассмотрим содержание каждого из этапов более подробно.

1 этап. Определение уровня текучести кадров. На этом этапе нужно дать ответ на главный вопрос – настолько ли высок уровень текучести кадров, что могут произойти необоснованные экономические потери, недополучение предприятием прибыли?

Отмеченный выше уровень в 3-5 % не нужно воспринимать как некий индикатор, так как формирование профессиональной мобильности на конкретном предприятии происходит под воздействием совокупности различных факторов – отраслевой принадлежности, технологии производства, трудоемкости работ, наличия/отсутствия фактора сезонности в производственном цикле, стиля руководства, уровня и принципов корпоративной культуры. Поэтому для определения индикативного уровня необходимо проведение анализа динамики трудовых показателей организации за большой период времени (последние годы), выявление наличия и величины сезонных колебаний текучести.

2 этап. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров. Этот этап является очень важным и одним из наиболее трудоемких этапов, так как для его проведения требуются специальные данные.

Дело в том, что с началом проведения в стране экономических реформ предприятия стали пренебрегать таким важным управленческим аспектом, как

нормирование труда, которое изначально было призвано для выявления резервов производительности труда. На сегодняшний день существует очень мало предприятий, на которых ведется учет затрат рабочего времени, осуществляется разработка, соблюдение и регулярный пересмотр трудовых норм. Однако проблему нужно решать в любом случае, поэтому необходима хотя бы приблизительная оценка величины потерь, которая в любом случае в основном будет складываться из комплекта показателей:

- потери рабочего времени;
- потери, связанные с проведением процедуры увольнения;
- потери, связанные с судебными издержками по поводу незаконного увольнения, последующего восстановления и оплаты времени вынужденного прогула сотрудника. Эта статья потерь может быть немаленькой, так как шансы восстановиться на прежнем рабочем месте велики;

- потери, связанные с проведением процедуры отбора сотрудников на вакантное рабочее место;

- затраты на обучение вновь принятого на работу сотрудника;
- затраты на обучение вновь принятого на работу сотрудника с отрывом от производства;

- затраты на мероприятия по формированию трудового коллектива со стабильным нормальным социально-психологическим климатом. В настоящее время распространена практика проведения совместных мероприятий, например, посещение спортзала, проведение праздников и так далее, в целях развития корпоративной культуры, формирования «командного духа» и сплочения коллектива. Средства, которые направляет руководство предприятия на подобные цели, и станут составляющей этой статьи затрат.

После оценки размера убытков необходимо сопоставление их с затратами на устранение причин излишней текучести. Но прежде необходимо выяснить причины сложившейся ситуации оттока рабочей силы.

3 этап. Определение причин текучести кадров. Наличие высокого уровня текучести кадров может обуславливать специфика производственно-хозяйственной деятельности организации либо несовершенство системы управления. В первом случае проблема как таковая отсутствует, и решать ничего не надо. Во втором случае необходимо приложить усилия для поиска узких мест в системе управления организацией. Анализ причин увольнений работников с предприятия можно проводить с точки зрения двух аспектов.

Первый будет основан на формальной критерии, который разделяет основания увольнений законодательным путем, согласно Трудовому кодексу Российской Федерации. В данном случае перечень оснований будет исчерпывающим, поскольку в соответствующих нормах Трудового кодекса не предусмотрены принципиально иные основания для расторжения трудовых отношений.

Статистика по вопросам увольнений говорит, что основаниями увольнений являются следующие: по собственному желанию, временные работники, в связи с переводом, прогул без уважительных причин, за появление на работе в нетрезвом состоянии, по уходу за ребенком, выход на пенсию, по

сокращению численности, в связи со смертью и некоторые другие. При отсутствии или появлении прецедентов увольнений по тому или иному основанию соответственно сужается или расширяется этот перечень. Поэтому в качестве одного из исследований можно провести анализ кадровой статистики предприятия. Очевидная возможность данного анализа состоит в его сопоставимости – с аналогичными данными других предприятий, отрасли в целом.

Второй аспект связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров. В основе ее лежат реальные причины, побуждающие работника принять решение об уходе. В этом случае статистика службы кадров в лучшем случае лишь частично даст ответ на вопрос о причине увольнения работника. Так, одно основание «по собственному желанию» можно трактовать как:

- неудовлетворенность уровнем заработной платы;
- задержка выплаты заработной платы;
- причины личного характера;
- наличие тяжелых и опасных условий труда;
- неприемлемый для человека режим работы.

Однако здесь нужно сделать единственное замечание методологического характера. В процессе разработки социологического инструментария в конкретной организации (анкета, опросный лист) нужно предусматривать более детализированную шкалу ответов. Так при анализе полученных выше результатов выясняется, что доля ответов по «другим» мотивам (11%) соотносится с суммой долей по конкретно обозначенным причинам выбытия («неудобный график» – 6% и «неудобное расположение» – 5%). Здесь можно сделать очевидный вывод – быть может, что в «другом» как раз и скрыта часть ответов на поставленные вопросы, то есть не обойтись без дополнительной детализации мотивов.

Если же проводить детализацию таких критериев, как «неприемлемый режим работы» или «причины личного характера», а затем анализировать полученные данные, то возможна выработка реальных и обоснованных рекомендаций по совершенствованию различных моментов деятельности организации. Например, причина увольнения личного характера может быть вызвана конфликтом в связке «начальник – подчиненный», а, следовательно, возможно выявление недостатков в организационной структуре предприятия, принятие решения об изменении информационных потоков в организации и так далее. Причины увольнения по собственному желанию могут косвенно зависеть и от половозрастной структуры персонала: мужчины до 27 лет увольняются из-за ухода в армию, женщины – по уходу за ребенком, пожилые работники – в связи с выходом на пенсию. Из этого также можно сделать рекомендации. Поэтому второе исследование может быть в виде анкетирования работников предприятия.

Наконец, в рамках данного этапа «Определение причин текучести кадров» возможно проведение исследования позиции менеджмента (представителями администрации в исследовании должны выступать не только руководитель предприятия, но и его заместители, начальник отдела кадров,

менеджер по персоналу, бригадиры, мастера и т.п.). Методом исследования станет интервью либо анкетирование.

Таким образом, самостоятельно можно провести три типа исследований в рамках этого этапа, в результате чего появится фактический материал для проведения дальнейшего анализа.

4 этап. Определение системы мероприятий для нормализации процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоления излишнего уровня текучести кадров.

Для этого мероприятия можно разделить на три основные группы:

- технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование организации и управления производством, системы материального стимулирования и другое);

- организационные (совершенствование процедуры приема и увольнения сотрудников, разработка системы профессионального продвижения сотрудников и другое);

- социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, улучшение взаимоотношений в коллективе, разработка систем морального поощрения и другое).

Можно предложить также в качестве действенной меры внедрить принципы различных видов помощи увольняемым работникам – психологическая, информационная, консультационная. Преимущества являются одной из немногих мер, которые не требуют значительных материальных затрат (за исключением случаев, когда может потребоваться проведение специальных психологических тренингов с увольняемыми или обращение за помощью в кадровые агентства).

Так, увольняемый работник может быть обеспечен пакетом информации, документов, консультаций. Возможно предоставление работнику рекомендательных писем; обязательной психологической консультации; проведение обучения методам поиска работы; обучение работы с кадровыми агентствами; проведение консультаций по порядку обращения на биржу труда, предоставление всех соответствующих документов, информирование о сроках; проведение консультации и выдача памятки о том, как вести себя на собеседовании; грамотное составление резюме; выдача списка кадровых агентств; списка территориальных управлений Комитета труда и занятости; помощь в размещении объявления в Интернете о поиске работы для квалифицированных сотрудников; список фирм, где набирается персонал. Это даст возможность:

- снизить количество претензий от уволенных, в том числе количество судебных исков (выплат по ним);

- уменьшить число компенсационных выплат увольняемым сотрудникам;

- сохранить положительный имидж компании;

- остаться в хороших отношениях с увольняемым сотрудником.

5 этап. Определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести. Наконец, в процессе разработки программы устранения излишней

текучести необходимо будет также проведение сравнительного анализа издержек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести. Руководство предприятия в данном случае должно поступить так же, как и с финансированием любой-другой бизнес-идеи - если затраты на решение проблемы превысят экономический эффект от снижения текучести, необходимо искать другие, более «дешевые» варианты совершенствования работы с персоналом.

Таким образом, в первой главе выпускной квалификационной работы были выявлены подходы к определению понятия «текучесть кадров», виды текучести кадров, внешние, внутренние и личностные факторы, влияющие на текучесть кадров, положительные и отрицательные стороны текучести персонала, а также рассмотрены этапы управления текучестью кадров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Книги одного автора

1. Авчиренко, Л. К. Управление персоналом организации / Л. К. Авчиренко. – Москва: Инфра-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2010. – 482 с.
2. Анисимов, В. М. Энциклопедический словарь работника кадровой службы / под редакцией В. М. Анисимова. – Москва: Инфра-М, 1999. – 327 с.
3. Бершова, Л. В. Современная служба управления персоналом: Справочник кадровика / Л. В. Бершова. – Москва, 2011. – 245 с.
4. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2015. – 439 с.
5. Евтихов, О. В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / О. В. Евтихов. – Москва: Инфра-М, 2017. – 128 с.
6. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом. Учебное пособие / А. П. Егоршин. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 352 с.
7. Исаева, Е. Д. Проектирование организационной структуры управления: учебное пособие / Е. Д. Исаева. – Санкт-Петербург: Праймевро, 2014 – 89 с.
8. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: энциклопедический словарь / под редакцией А. Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 1998. – 378 с.
9. Корнеску, В. И. Производительность труда и человеческий фактор / В. И. Корнеску. – Москва: Экономика, 1979. – 160 с.
10. Кулапов, М.Н. Управление кадрами: в помощь начинающему руководителю / М.Н. Кулапов. – 2-е изд. – Москва: NoName, 2016. – 415 с.
11. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум / Т. Н. Лобанова. – Москва: Мир, 2017. – 484 с.
12. Новицкий, А. Г. Население и трудовые ресурсы: справочник / составитель А. Г. Новицкий. – Москва: Мысль, 1990. – 283 с.
13. Панюков, В. С. Устойчивость кадров в промышленности (теория и методы социального управления) / В. С. Панюков. – Киев: Наук. думка, 1976. – 267 с.
14. Салазкина, Л. П. Теоретические основы управления социально-культурной сферой: учебное пособие / Л. П. Салазкина. – Кемерово: КемГУКИ, 2008. – 195 с.
15. Федосеев, В. Н. Методы управления персоналом: учебник / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. – Москва: ЮНИТИ, 2013. – 210 с.
16. Цветаев, В. М. Управление персоналом: учебное пособие / В. М. Цветаев. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 210 с.

Книги двух авторов

17. Антосенков, Е. Г. Тенденции в текучести рабочих кадров: динамический аспект / Е. Г. Антосенков, З. В. Куприянов. – Новосибирск: Наука, 1977. – 256 с.

18. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва: "Экономист", 2014. – 576 с.

19. Волкова, И. А. Основы менеджмента: учебное пособие для студентов специальности 080505 «Управление персоналом» / И. А. Волкова, Г. А. Гайнулина. – Омск: Издательство Омского института предпринимательства и права, 2005. – 292 с.

20. Михайлина, Г. И. Управление персоналом: учебник / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева. – Москва: Издательство: «Издательский дом Дашков и К», 2009. – 183 с.

21. Могилевкин, Е. А. Мотивация и демотивация профессиональной деятельности персонала / Е. А. Могилевкин, Е.Б. Моргунов. – Москва: Дело, 2005. – 654 с.

22. Небалуева, Л. А. Измерение удовлетворенности персонала / Л. А. Небалуева, Е.А. Новиков. – Москва: Альфа-Пресс, 2015. – 281 с.

23. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. – Москва: Юрайт, 2016. – 446 с.

24. Сироткин, С. А. Стратегический менеджмент на предприятии: Учебное пособие / С. А. Сироткин, Н. Р. Кельчевская – Москва: НИЦ ИНФРА-М; Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 246 с.

Книги трех авторов

25. Антонов, Г. Д. Стратегическое управление организацией: Учебное пособие / Г. Д. Антонов, В. М. Тумин, О. П. Иванова. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 239 с.

26. Захаркина, О. И. Кадровая служба предприятия. Делопроизводство, документооборот и нормативная база / О. И. Захаркина, Д. Е. Гусятникова, М. А. Шитова. – Москва: Издательство «ОМЕГА-Л», 2009. – 72 с.

27. Михненко, П. А. Стратегический менеджмент : учебник / П. А. Михненко, Т. А. Волкова, А. Л. Дрондин, А. В. Вегера; под ред. П. А. Михненко. – Москва. : Университет «Синергия», 2017. – 305 с.

28. Одегов, Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: учебно-практическое пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – Москва: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.

Книги четырех и более авторов

29. Асеев, В. Г. Проблемы эффективности использования рабочих кадров на промышленном предприятии / В. Г. Асеев, А. А. Вейхер, С. М. Розетт, Ю. А. Щеголев. – Москва, 1973. – 100 с.

Электронные ресурсы

30. Беннетт, Р. Коэффициенты расчета текучести кадров [Электронный ресурс] / Р. Беннетт // – Повышение квалификации: практическая система. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/tekuchestkadrov-kojefficient-uvolnenie-zatraty-stoimost-analiz-personal>.

31. Инфляция в Красноярском крае в 2018 году [Электронный ресурс] // Финансовый портал Красноярска «Финансист». – Режим доступа: <https://finansist-kras.ru/news/finances/inflyatsiya-v-krasnoyarskom-kraye-v-2018-godu>.

32. Министерство транспорта Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mintrans.ru/activities/214/273/documents>.

33. Официальный сайт «7 канал Красноярск» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trk7.ru/news/95777.html>.

34. Рейтинги востребованных профессий в Красноярском крае [Электронный ресурс] // Интерактивный портал агентства труда и занятости населения Красноярского края. – Режим доступа: <https://trud.krskstate.ru/documents/detail/7fdfb7dc-1f8b-4de0-9541-6f06c047da77>.

35. Совершенствование системы управления персоналом: методики и ценные рекомендации [Электронный ресурс] // Журнал «Директор по персоналу». – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/63453-red-qqq-15-m4-sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-personalom>.

36. Текучесть персонала в компаниях снизилась [Электронный ресурс] // Сайт рекрутинговой компании «Antal Russia». – Режим доступа: <https://antalrussia.ru/news/tekuchest-personala-v-kompaniyakh-snizilas>.

Статья из журнала

37. Атаманова, Н. В. Проблема текучести персонала на предприятиях / Н. В. Атаманова, Р. М. Ганиева // Инновации в науке. – 2016. – № 8. – С. 67–71.

38. Бакиева, А. В. Текучесть персонала как индикатор адекватности управления / А. В. Бакиева // Аллея науки. – 2018. – Т. 7, № 5. – С. 669–672.

39. Барышева, С. К. Основная цель и последовательность анализа текучести трудовых ресурсов / С. К. Барышева // Вестник университета Туран. – 2018. – № 2. – С/ 109–113.

40. Блок, К. Д. Эффективная система мотивации на предприятии: синтез материальной и нематериальной мотивации. / К. Д. Блок, Н. А. Жернова // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2014. – № 5. – С. 361–364.

41. Гайсина, Р. Р. Разработка программы исследования и снижения текучести кадров на предприятии / Р. Р. Гайсина // Молодежь и наука. – 2017. – № 4-1. – С. 105-107.

42. Герасимов, К. Б. Определение уровня текучести персонала в организации / К. Б. Герасимов, Т. С. Браева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – № 12. – С 24–28.

43. Голубков, Е. П. Анализ текучести кадров на предприятии / Е. П. Голубков, А. В. Гольцов // Маркетинг. – 2006. – №2. – С. 39–43.

44. Гонашвили, А. С. Текучесть кадров: прикладное социологическое исследование / А. С. Гонашвили // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2018. – № 2. – С. 110–116.
45. Гунин, В. К. Текучесть кадров как экономическая проблема: причины и последствия / В. К. Гунин, Д. В. Лестев // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 12. – С. 43–47.
46. Гусева, А. В. Изучение основных причин текучести кадров в коммерческих организациях и методы предотвращения текучести кадров / А. В. Гусева // Молодой ученый. – 2017. – № 15. – С. 360–366.
47. Ефимова, Е. Д. Изучение основных причин текучести кадров. Методы их предотвращения / Е. Д. Ефимова // Аллея науки. – 2019. – Т. 2, № 1. – С. 45–49.
48. Карпов, А. Б. Вовлеченность в работу – показатель трудовой мотивации сотрудников / А. Б. Карпов // Системная психология и социология. – 2018. – № 3. – С. 74–83.
49. Климина, К. М. Методы подбора персонала и характеристики / К. М. Климина, З. И. Латыпова // Экономика и общество. – 2015. – № 5. – с. 776–778.
50. Коваленко, А. В. Современные проблемы управления персоналом / А. В. Коваленко, Л. А. Аненкова // Экономика устойчивого развития. – 2018. – № 4. – С. 60–62.
51. Кравченко, М. В. Формирование процесса управления текучестью персонала в организации / М. В. Кравченко // Аллея науки. – 2018. – Т. 8, № 11. – С. 556–560.
52. Кузнецова, И. Г. Особенности управления персоналом на предприятиях транспортной отрасли / И. Г. Кузнецова, Г. П. Гагаринская, Р. Ф. Нигматуллин, А. В. Гагаринский, Р. Р. Хазиев // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 7. – С. 889–896.
53. Ленская, И. Ю. Стабилизация и удержание персонала: понятийный анализ / И. Ю. Ленская // Вестник экономики, права и социологии. – 2016. – № 2. – С. 279–282.
54. Навроцких, А. Н. Управление текучестью кадров путем повышения качества найма / А. Н. Навроцких // Human Progress. – 2015. – Т. 1, № 2. – С. 1–7.
55. Наконечная, У. С. Коэффициент текучести как главный фактор управления персоналом / У. С. Наконечная, Н. Б. Фатеева // Молодежь и наука. – 2018. – № 2. – С. 51.
56. Никифорова, Л. Х. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании / Л. Х. Никифорова // Журнал «Кадровое дело». – 2006. – № 2. – С. 48–55.
57. Олишевский, С. Е. Текучесть кадров: психологические аспекты / С. Е. Олишевский, М. А. Тимофеева // Управление персоналом. – 1996. – № 7. – С. 28–39.
58. Собянина, А. А. Анализ текучести кадров на предприятии и разработка мероприятий по ее снижению / А. А. Собянина, Е. В. Зарубина // Молодежь и наука. – 2017. – № 6. – С. 49.

59. Соловьева, А. С. Анализ текучести кадров / А. С. Соловьева, Т. Г. Петросян // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2016. – № 1. – С. 75.
60. Токпулатова, Х. Ю. Стимулирование персонала организации с целью повышения эффективной работы / Х. Ю. Токпулатова // Студенческая наука и XXI век. – 2016. – № 13. – С. 235–236.
61. Филкина, Ю. Ю. Адаптация персонала как залог успешного функционирования предприятия / Ю. Ю. Филкина // Молодежь и наука. – 2018. – № 4. – С. 18.
62. Харченко, В. Л. Своевременное предупреждение текучести кадров по средствам проведения аудита увольнений / В. Л. Харченко // Аллея науки. – 2019. – Т. 4, № 1. – С. 615–618.
63. Чаусова, Л. А. Текучесть персонала и ее экономическая оценка / Л. А. Чаусова, Я. Э. Овчаренко, Л. В. Волкова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 2. – С. 637–641.
64. Шамратова, Л. В. Влияние мотивации персонала на сокращение текучести кадров на предприятии / Л. В. Шамратова, К. Д. Лемец // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 1. – С. 251–254.
65. Ярославцева, Е.В. Проблема текучести кадров в современных условиях / Е. В. Ярославцева // Modern Economy Success. – 2017. – № 6. – С. 92–95.
66. Багдасарьян И.С., Дудкина Г.В., Покушко М.В. Реализация компетентностного подхода в процессе подготовки управленческих кадров для инновационного развития социально-экономических систем. В сборнике: Социально-экономическое развитие России и Монголии: проблемы и перспективы Материалы III Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор д-р экон. наук, проф. В.Г. Беломестнов. 2013. С. 36-38.
67. Багдасарьян И.С., Дудкина Г.В. Подходы к управлению профессиональной компетентностью руководителя. Научное обозрение. Экономические науки. 2016. № 6. С. 22-26.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующая кафедрой

_____ З. А. Васильева

«___» _____ 2019 г.

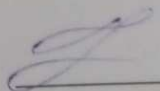
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

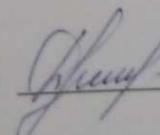
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

38.03.03 «Управление персоналом»

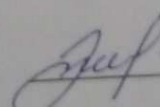
38.03.03.01 «Управление персоналом организации»

Разработка программы снижения текучести кадров в организации (на примере
Богучанского муниципального унитарного предприятия «Районное
автотранспортное предприятие»)

Консультант  канд. психол. наук, доцент И. С. Багдасарьян

Научный руководитель  старший преподаватель Г. В. Дудкина

Выпускник  Д. А. Охрименко

Нормоконтролер  ассистент кафедры
ЭУБП ИУБПЭ СФУ И. С. Жирнова

Красноярск 2019