

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления
Направление подготовки

Кафедра
«Менеджмент и государственное
управление»
38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему
«Совершенствование системы удержания работников на этапе увольнения в
производственной сфере (на примере ЗАО «Пензенская кондитерская
фабрика»)»

Студент

 12.06.2024
(подпись, дата)

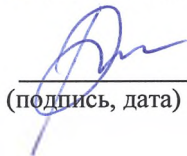
Ерофеева А.О.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 12.06.2024
(подпись, дата)

Мордишева Л.Н.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

 22.06.2024
(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 17.06.2024, № 8)

Заведующий кафедрой

 (подпись)

Гамидуллаева Л.А.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Мордишева Л.Н.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УДЕРЖАНИЯ СОТРУДНИКОВ	8
1.1 Понятия и сущность удержания персонала в организации.....	8
1.2 Управление процессом удержания сотрудников в организации на этапе увольнения.....	18
ГЛАВА 2 СИСТЕМА УДЕРЖАНИЯ СОТРУДНИКОВ НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ПЕНЗЕНСКАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА».....	28
2.1 Характеристика деятельности ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»	28
2.2 Рекомендации по совершенствованию системы удержания персонала на этапе увольнения в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»	37
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	56
ПРИЛОЖЕНИЯ	59

ВВЕДЕНИЕ

Тема удержания работников на этапе увольнения приобретает всё большую актуальность в современном мире по причинам изменения рынка труда. Все чаще HR-менеджеры сталкиваются с дефицитом квалифицированных специалистов. В таких условиях дефицита квалифицированных кадров потеря даже одного опытного сотрудника может стать серьезным ударом для компании. Немаловажным фактором является и высокая конкуренция за таланты. Сотрудники имеют больше возможностей выбора и могут быстро найти новую работу с лучшими условиями. В современных реалиях изменились и ценности сотрудников. Все чаще сотрудники стремятся к работе, которая приносит им удовлетворение и соответствует их ценностям, они ожидают гибкости и возможности сочетать работу с личной жизнью. Сотрудники ожидают комфортной рабочей среды, возможностей для профессионального развития и признания своих заслуг. Все эти факторы часто приводят к тому, что работник организации задумывается о смене места работы, и первостепенной задачей любого руководителя будет выступать анализ проблем и способы удержания сотрудника, как на протяжении всего карьерного цикла работника, так и на этапе увольнения, в частности.

Качественно проделанная работа по системе удержания сотрудника на этапе увольнения поможет повысить имидж как работодателя, так и организации в целом. И также не стоит забывать и о экономической выгоде. Грамотное удержание сотрудников способствует снижению затрат на подбор и обучение новых специалистов и сохранение денег, которые организация вложила на развитие этого сотрудника. И еще стоит выделить тот факт, что при сохранении сотрудника на его рабочем месте, сохранится и опыт, который он накопил за долгие годы и также снизится риск распространения конфиденциальной информации.

В целом, актуальность темы удержания работников на этапе увольнения обусловлена изменениями в рынке труда, ростом требований сотрудников и возрастанием значения репутации компании как работодателя. Внедрение эффективных практик управления потенциальными увольнениями позволяет компаниям минимизировать негативные последствия ухода сотрудников и создать прочные отношения с кадрами, что приносит им множество преимуществ.

Практическая значимость данной работы заключается в разработке рекомендаций, направленных на совершенствование системы удержания персонала на этапе увольнения, которые могут быть применены как в исследуемой компании, так и в любой другой подобного профиля.

Научные основы удержания персонала подробно освещены в научных статьях и учебных пособиях таких авторов, как Авчиренко Л. К. , Кибанов А. Я. , Когдин А.А. и т.д.

Объектом исследования является ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Предметом является система удержания персонала на этапе увольнения ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы удержания работников на этапе увольнения в производственной сфере на примере ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

Исследование системы удержания сотрудников в организации требует комплексного подхода, включающего различные методы сбора и анализа данных. В данной работе использовались такие методы как:

- Количественные методы (анкетирование, анализ данных о текучести кадров и анализ статистических данных организации).
- Качественные методы (глубинные интервью и наблюдение).

Для достижения поставленной цели – необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть понятия и сущность удержания персонала в организации;
2. Изучить управление процессом удержания сотрудников в организации на этапе увольнения;
3. Дать характеристику деятельности ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»;
4. Проанализировать и разработать рекомендации по улучшению системы удержания персонала на этапе увольнения в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УДЕРЖАНИЯ СОТРУДНИКОВ

1.1 Понятия и сущность удержания персонала в организации

Эффективное функционирование современных организаций трудно представить без такого стратегически значимого и неоспоримо важного ресурса, как персонал. Его трудовая активность и стремление к достижению целей, а также профессиональный опыт, творческие способности и лояльность позволяют обеспечить успешную деятельность, высокий уровень конкурентоспособности и позитивный имидж предприятия. В связи с этим кадровая политика многих организаций, учреждений и предприятий направлена на создание высококвалифицированного, высокопрофессионального, сплоченного и ответственного трудового коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Однако мало создать такой трудовой коллектив, не менее важно его сохранить, так как если не будет специалистов – не будет и самой организации.

Главной и основной проблемой сохранности персонала, с которой сталкиваются руководители современных предприятий, является текучесть кадров. С одной стороны, текучесть кадров в приемлемых параметрах — это естественное явление для предприятий, которое представляет собой добровольный либо по решению администрации официальный уход наемных работников из организации. Это неизбежный процесс любого предприятия, ведь каждую организацию можно рассматривать как цикл жизни, который никогда не стоит на месте и у которого бывают как взлеты, так и падения, как грандиозная прибыль, так и внезапный убыток. С другой стороны, чрезмерно высокий уровень текучести кадров негативно сказывается на деятельности организации, особенно если её покидают высококвалифицированные

сотрудники и на смену им приходится нанимать новых непроверенных кадров. В таком случае возникает угроза стабильности трудового коллектива и снижения показателей производственной деятельности. Естественно, новых сотрудников можно обучить всем тонкостям работы и со временем они станут показывать высокие результаты трудовой деятельности, но с этим также стоит и учитывать риск, что этот самый сотрудник тоже может принять решение об уходе и тогда придётся прикладывать новые усилия для поиска, найма и обучения новых кадров. В этом вопросе главным аспектом является время, оно выступает самым важным ресурсом, который нельзя восполнить. Так что для экономии времени нужно понимать, что важнее, ценнее и прибыльнее будет именно удержать имеющихся работников, чем каждый раз пытаться искать новых.

Высокий уровень стабильности персонала является столь же значимым результатом деятельности компании, как и произведенная ею продукция или заработанная прибыль. Сотрудники успешных компаний являются полноправной группой влияния, такой же, как клиенты, акционеры или инвесторы. На сегодняшний день те компании, которые смогут обеспечить свою привлекательность для потенциальных работников, будут наиболее конкурентоспособны в долгосрочном периоде и, как правило, более стабильны на рынке.

Чаще всего исследователи, описывая подходы к изучению и управлению текучестью кадров, используют термины «удержание», «стабильность», «стабилизация», «устойчивость». Прежде чем решать проблему текучести кадров, следует разобраться в этих терминах и правильно их использовать при работе с проблемой. Для более полного и глубокого понимания явления, обозначаемого терминами «удержание», «стабилизация» персонала, представляется необходимым определить их содержание. Так, сам термин «текучесть кадров» имеет следующие значения:

Л. К. Авчиренко рассматривает текучесть кадров как процесс:

«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, с. 67].

Л.А. Никифорова, в свою очередь, рассматривает текучесть кадров как показатель:

«Текучесть кадров — это отношение количества работников, ушедших из компании, к среднесписочному числу работников» [13, с. 38].

А. Я. Кибанов определяет текучесть кадров как фактор:

«Текучесть кадров - движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т. д.) и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т. д.)» [9, с. 345].

Таким образом, ученые исследовали текучесть кадров по разным направлениям деятельности. В данном исследовании самым близким по значению будет является определение Кибанова А.Я., так как неудовлетворенность работников играет большую роль в жизнедеятельности организации.

Следующий немаловажный термин – это удержание персонала. Прежде всего, понятие удержания персонала – это «комплекс мероприятий в организации, направленных на повышение уровня заинтересованности своих сотрудников к дальнейшей работе, несмотря на временные трудности в организации работы и возможные предложения другой работы в будущем» [11, с. 80].

Удержание персонала в организации – это сложный и продуманный процесс, который подразумевает под собой разработку различных стратегий. Стратегии удержания имеют под собой цель удержать ключевых людей в организации, а также не допустить роста текучести кадров, оставляя ее на

необходимом уровне, либо сводя к минимуму. Такие стратегии основаны на анализе конкретных причин, в связи с которыми персонал уходит или остается в организации. Работодатели хотят удержать своих лучших специалистов. Если этого не делать, могут случиться не только перебои в работе, но и пострадать общие результаты бизнеса. Небольшой уровень текучести кадров неизбежен, поскольку сотрудники иногда меняют место работы. Это может быть связано, например, с выходом на пенсию, с необходимостью переезда или невозможностью продолжать работу. И, конечно, некоторые люди ищут лучшие возможности. В условиях продолжающейся войны за таланты привлечь в организацию эффективных сотрудников непросто. Именно поэтому их удержание должно быть приоритетом для любой организации. Что еще более важно, понимание показателей удержания сотрудников помогает выявить факторы, которые имеют решающее значение для любой организации. Как правило, сотрудники, обладающие важными, востребованными навыками, постоянно находятся в процессе найма, и их трудно найти. Часто их называют «высокопотенциальными сотрудниками», такие люди крайне важны для любой компании с точки зрения технических навыков и лидерства.

Прежде чем понять, как удержать сотрудников, нужно разобраться в том, почему они уходят. Россияне рассказали, по каким причинам чаще всего меняют место работы: на первом месте оказалась недостаточная оплата труда (42%), на втором месте – конфликтное руководство (29%), на третьем – конфликты с коллективом (15%), также причинами увольнений является неподходящий график работы (10%) и отсутствие карьерного роста (4%). Это показал опрос, который проводился с 20 марта по 2 апреля 2024 года, участие приняли 1 712 человек трудоспособного возраста (18-55 лет), результаты которого представлены на рисунке 1. Данное исследование провели эксперты кадровой компании UTEAM и облачной CRM-системы для рекрутинга Talantix, который входит в экосистему hh.ru.

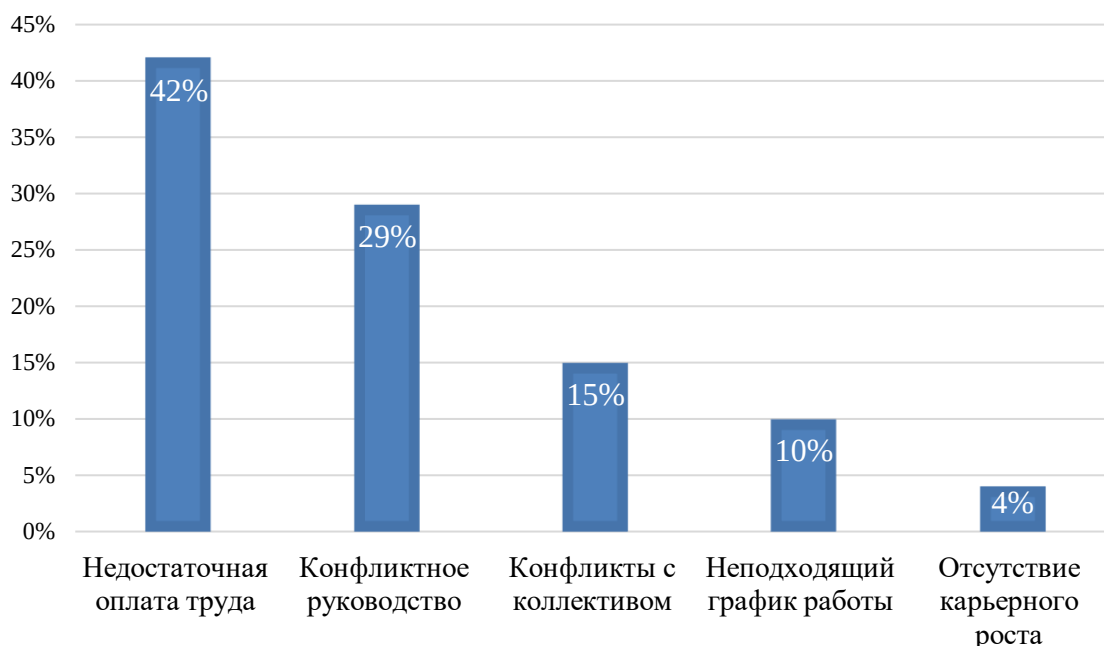


Рисунок 1 – Статистические показатели причин ухода из организации

Источник: Официальный сайт Audit-it.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.auditit.ru/news/personnel/1101892.html?ysclid=lxeucgp12k421003103>

Из данной статистики можно сделать вывод, что главных причин ухода сотрудников четыре, а именно:

- неудовлетворенность заработной платой; Одна из основных причин увольнения сотрудников - недостаточный уровень компенсации. Чтобы избежать этого, важно давать справедливую оценку каждому сотруднику и регулярно повышать зарплату;
- некомфортная среда в коллективе и плохие отношения с руководителем;
- неподходящий график работы;
- невозможность подняться по карьерной лестнице, проявить инициативу.

Только понимая проблемы и потребности людей, можно к стабилизации кадров, сокращению текучести и удержанию ценных сотрудников на долгий срок.

Стабилизацией кадров трудового коллектива можно назвать способность коллектива в меняющихся условиях выполнять свои функции и

реализовывать цели, умение поддерживать при динамичности развития оптимальное равновесие своих частей, структур, процессов, целей, связей. Стабильность кадров, в свою очередь, это динамичная устойчивость персонала организации в ходе выполнения присущих ей функций и задач. Стабилизация кадров не равна борьбе с текучестью, хотя и влияет на нее. Основа стабилизации кадров - системность, непрерывность, динамичность и технологичность, позволяющие осуществлять управление мобильностью кадров с учетом индивидуальных особенностей работников.

Наряду с социальными процессами в реальной действительности функционирует и развивается конкретный человек, который в практической деятельности руководствуется своими интересами и устремлениями, присущим ему опытом и социальными установками, конкретными обстоятельствами.

Удержание сотрудников определяется как способность организации удерживать своих сотрудников при себе и снижать текучесть кадров. Это включает в себя создание среды и реализацию стратегий, которые побуждают сотрудников оставаться в компании на более длительный срок. Это достигается за счет создания позитивной рабочей культуры, предоставления возможностей развития и конкурентных преимуществ, а также признания и вознаграждения сотрудников за их вклад. Высокий уровень удержания сотрудников является признаком здорового рабочего места, где сотрудники вовлечены, удовлетворены и привержены целям организации.

Решение уйти с работы всегда дается сотрудникам очень трудно. Причины для этого у людей могут быть совершенно разными, как профессиональными, так и личными. Что касается личных причин, то тут сотрудник может как рассказать руководству о них, так и сохранить в тайне.

Вот некоторые из факторов, которые помогают удерживать сотрудников в компании и могут заставить их остаться:

- здоровая рабочая среда;

- признание и похвала;
- гибкость;
- возможности для роста и развития;
- -здоровые отношения с коллективом;
- конкурентоспособная компенсация.

Согласно знаменитой теории удержания и мотивации Фредерика Герцберга, на мотивацию сотрудников влияют два набора факторов. Они либо повышают мотивацию и удовлетворенность сотрудников, либо её понижают. В таблице 1 представлены примеры таких факторов.

Таблица 1 - Факторы мотивации сотрудников

Мотиваторы:	Гигиенические факторы:
Обязанности	Условия работы
Удовлетворение от работы	Равноправие
Признания	Качество лидерства
Достижения	Безопасность на работе
Возможности роста	Компенсация
Продвижение в карьере	Статус

Источник: Ключ к успеху: освоение двухфакторной теории мотивации для лучшей карьеры и качества жизни. 29.10.2023 г. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://brainapps.ru/blog/2023/10/klyuch-k-uspehua-osvoenie-dvuhfaktornoy/>

Мотиваторы — это то, что побуждает сотрудников к работе. Герцберг утверждает, что «мотивация сотрудников зависит от условий работы. Например, их обязанности, удовлетворенность работой, признание от руководства, возможности роста» [10].

Гигиенические факторы — это то, что удерживает сотрудников в компании. Иными словами, это физиологические потребности, которые сотрудники ожидают удовлетворить. Отсутствие этих факторов приводит к тому, что люди теряют вовлеченность и задумываются о смене работы. Сюда можно отнести уровень компенсации, качество менеджмента, отношения между коллегами и руководством [10].

Если следить за этими факторами, что можно или вовсе предотвратить причины увольнения, или же успеть исправить их на этапе удержания в самый последний момент.

Удержание персонала – это задача, с которой постоянно сталкиваются предприятия. Стоимость человеческих ресурсов постоянно увеличивается, ведь дефицит кадров с каждым годом растет. Увеличение объемов производства и рост экономики в развитых странах привели к тому, что сегодня в крупнейших индустриальных центрах между компаниями идет борьба за человеческий ресурс. На данный момент организации находятся в эпицентре революции рабочего места. Это также заставляет работодателей пересматривать свои стратегии привлечения и удержания талантливых сотрудников, чтобы идти в ногу с постоянными изменениями. Это означает, что коэффициент удержания сотрудников является одним из наиболее важных показателей HR, который поможет понять, насколько хорошо организация удерживает свой персонал.

Текучесть кадров – это тенденция сотрудника покидать организацию, текучесть кадров – это противоположность удержанию сотрудников. К причинам текучести кадров можно отнести:

1. Плохой баланс между работой и личной жизнью. Плохой баланс между работой и личной жизнью означает, что рабочее время слишком продолжительное, из-за чего работник посвящает слишком много времени работе и имеет слишком мало выходных. Из-за этого личная жизнь нарушается, и работник уходит из организации и переходит в организацию, где обеспечен баланс между работой и личной жизнью.

2. Личные причины. Иногда решение сотрудника уйти с работы обусловлено личными причинами, например, переездом его семьи в новый город. Поскольку вся семья переезжает, это вынуждает сотрудника уйти с работы.

3. Несовместимость с работой: неудовлетворенность возникает из-за несоответствия навыков, знаний и опыта работника требованиям работы,

из-за того, что работнику не предоставляется соответствующая работа, это несоответствие заставляет людей оставлять работу и присоединяться к компании, которая способствует развитию сотрудников.

4. Отсутствие роста. Отсутствие роста означает, что структура компании такова, что сотрудники, которых они нанимают, остаются на одной и той же должности в течение длительного времени, не получают продвижения по службе и не имеют роста внутри организации.

5. Плохие отношения между работником и работодателем. Основной причиной текучести кадров являются плохие отношения, как внутри руководства, так и между руководством и сотрудниками, которые в значительной степени способствуют текучести кадров. Когда сотрудники чувствуют себя недооцененными и их отзывы не принимаются во внимание, они ищут более благоприятную рабочую среду.

Наряду с причинами текучести кадров стоит выделить цели удержания сотрудников:

Удержание сотрудников очень важно для организации, поскольку организация нанимает квалифицированных и талантливых людей. Это непростая задача, поскольку процесс найма занимает много времени и требует затрат. Но для организации невыгодно, если эти сотрудники уйдут из организации, поэтому вот преимущества удержания сотрудников:

1. Снижение затрат на подбор и обучение: Удержание сотрудниками расходов, оплачиваемых в процессе полного найма.

2. Минимизация производственных затрат и потерь: стабильная рабочая сила обеспечивает более эффективную работу, снижение производственных затрат и минимизацию потерь из-за перебоев в работе рабочей силы.

3. Максимизация производительности и качества работы: Вовлеченные и довольные сотрудники, как правило, более продуктивны и, следовательно, более соответствуют стандартам работы, что положительно влияет на производительность организации.

4. Увеличение выручки и рентабельности инвестиций: удерживаемые сотрудники обеспечивают рост компании, что в конечном итоге отражается на увеличении доходности и рентабельности инвестиций.

Таким образом, можно сделать вывод, что удержание персонала - это не просто процесс удержания сотрудников в компании, а стратегическая задача, направленная на создание привлекательной рабочей среды, мотивацию сотрудников и их лояльность к организации. Это комплексный подход, который включает в себя не только материальные стимулы, но и нематериальные, касающиеся профессионального роста, атмосферы в коллективе, и уважения к личности каждого сотрудника.

Сущность удержания персонала заключается в том, чтобы сделать работу в компании желаемой и привлекательной для сотрудников, чтобы они хотели оставаться в ней и вкладывать свои знания, опыт и усилия в ее развитие. Это достигается через создание условий для их профессионального и личностного роста, обеспечение комфортной рабочей среды и создание сильной корпоративной культуры.

Удержание персонала — это не только экономическая выгода, но и инвестиции в будущее компании. Лояльные и мотивированные сотрудники являются залогом стабильности, роста и конкурентного преимущества.

В заключение, можно сказать, что удержание персонала — это неотъемлемая часть успешного бизнеса. Вкладывая ресурсы в создание атмосферы взаимоуважения, доверия и возможностей для профессионального роста, компания получает в ответ лояльность, заинтересованность и преданность своих сотрудников, что способствует достижению ее долгосрочных целей. Удержание сотрудников должно быть частью корпоративной культуры. Методы удержания персонала необходимо применять всегда, а не только тогда, когда текучесть кадров уже достигла критических масштабов, так как из-за большой текучести персонала будет понижаться не только производительность труда, он и имидж организации.

1.2 Управление процессом удержания сотрудников в организации на этапе увольнения

Увольнение сотрудников – это неизбежная часть любого бизнеса. Однако несмотря на то, что уход сотрудников – это нормальный процесс, он может иметь негативное влияние на производительность, моральный дух и репутацию компании. Вместо того, чтобы просто смириться с потерей ценных сотрудников, компании могут внедрить системы, направленные на минимизацию процента увольнений.

Целью любой компании является сохранение ценных сотрудников, так как высвобождение несет за собой негативные последствия для организации, а именно:

- Потеря ценных знаний и опыта;
- Ухудшение морального духа оставшихся сотрудников;
- Понижение репутации организации;
- Увеличение затрат на подбор, отбор и обучение новых сотрудников.

Также стоит отметить, что процесс увольнения работника является сложной юридической процедурой, имеющей серьезные последствия для обеих сторон трудовых отношений.

Рассматривались случаи, когда изначально работники соглашались с увольнением – пишут заявление об увольнении по собственному желанию или заключают с работодателем соглашение о расторжении трудового договора.

Но затем они обращаются в суд с требованием о восстановлении на работе, об отмене приказа об увольнении. Кроме того, они просят взыскать с работодателя зарплату за время вынужденного прогула и суммы компенсации морального вреда.

Работники обосновывают свое требование тем, что заявление об увольнении по собственному желанию написано под давлением со стороны работодателя либо соглашение сторон об увольнении подписано также под принуждением.

Чтобы избежать подобных ситуаций, по мнению судов, работодателю необходимо при подаче сотрудником заявления об увольнении выяснить:

- были ли действия работника при подаче заявления добровольными и осознанными (не принимал ли сотрудник каких-либо лекарств, подавляющих сознание; не находится ли он в депрессии и т.п.);
- понимались ли работником последствия написания такого заявления;
- разъяснял ли работодатель последствия подачи такого заявления работнику;
- разъяснялось ли работнику право отозвать своё заявление об увольнении и в какой срок;
- выяснял ли работодатель причины подачи заявления и предпринимал ли попытки урегулировать конфликт (в случае его наличия);
- убедился ли работодатель в действительном желании работника уйти по собственному желанию;
- выяснялось ли у работника судьба его последующего трудоустройства, исходя из его семейного и материального положения [14].

В случае возникновения конфликтной ситуации, работодателю с большой долей вероятности придется доказывать выполнение представленных действий, даже несмотря на то, что данные обязанности не закреплены в Трудовом Кодексе Российской Федерации.

Фиксировать данные моменты рекомендуется письменно, чтобы иметь возможность использовать доказательства в случае трудового спора в суде. Особенно важно максимально больше информации подобного рода получить при использовании в компании кадрового электронного документооборота и

при увольнении дистанционных сотрудников, когда сложно понять, в каком состоянии находится сотрудник, подписывающий документ.

Чтобы избежать тяжелого и трудоемкого процесса увольнения, нужно с должным образом и высокой ответственностью разработать системы удержания персонала. Это комплексный процесс, который требует внимательного анализа и учета множества факторов, но без этого процесса большая текучесть кадров неизбежна. Разработка и внедрение эффективной системы удержания персонала приведет к повышению лояльности сотрудников, снижению текучести кадров, улучшению морального духа и увеличению производительности труда. Это, в свою очередь, приведет к росту прибыли и укреплению позиций компании на рынке.

Но стоит отметить тот факт, что прежде, чем разрабатываться систему удержания, нужно четко понимать этапы жизненного цикла сотрудника. Эти 6 этапов помогут руководителю определить диапазон его действий над решением проблемы [27, с. 1382].

Первый этап – это привлечение и подбор. На этапе привлечения и подбора персонала основной задачей кадровой службы является обеспечение эффективного процесса поиска квалифицированных и мотивированных работников. На этом этапе рекрутеры собирают пул заявок для перехода на этап самого подбора, в результате которого выявляется наиболее подходящий кандидат.

Второй этап — это адаптация сотрудника. В процессе адаптации на новом месте работы происходит привыкание работника к компании, команде и трудовым задачам. Грамотно выстроенный период адаптации определяет эффективность последующей деятельности персонала на рабочем месте.

Третий этап в жизненном цикле сотрудника – это развитие и рост сотрудника в компании. На этапе профессионального развития и роста одной из задач организации является удовлетворение потребности работника к профессиональному росту и расширению умений и навыков работы. Как только специалисты обучатся и полностью вольются в рабочий ритм и

процессы, нужно будет всячески поддерживать их вовлеченность, мотивацию и заинтересованность в новых задачах. Но у любого сотрудника, рано или поздно, наступает момент, когда он перестает видеть перспективы для развития в деятельности, которой он сейчас занимается. И вот на этом этапе наступает стадия удержания, когда работодатель пытается удержать сотрудника с помощью возможностей. Но, чтобы начинать удержания, нужно точно знать слабые стороны компании, чтобы лечить не симптомы, а саму болезнь.

Четвертый этап - удержание. С точки зрения работодателя, одним из важнейших этапов жизненного цикла работника является удержание высококвалифицированных кадров.

Удержание персонала — это ключевой фактор успеха любой организации. Мотивированные и лояльные сотрудники — это залог стабильности, роста и конкурентного преимущества. Существует множество методов удержания персонала, которые можно разделить на несколько категорий:

1. Финансовые стимулы:

- Конкурентная заработная плата: Обеспечение достойного вознаграждения за труд.
- Премии и бонусы: Стимулирование достижения целей и высоких результатов.
- Программы участия в прибыли: позволяют сотрудникам почувствовать себя частью бизнеса.
- Дополнительные льготы: Медицинская страховка, страхование жизни, оплачиваемый отпуск, скидки на товары/услуги компании.

2. Нематериальные стимулы:

- Развитие и обучение: Возможности профессионального роста, повышение квалификации, обучение новым навыкам.
- Карьерный рост: Четкие пути продвижения, планы по развитию карьеры.

- Признание заслуг: Награждение за достижения, публичное выражение благодарности.

- Уважение и доверие: Создание атмосферы взаимоуважения и доверия между руководством и подчиненными.

3. Создание привлекательной рабочей среды:

- Комфортные условия труда: эргономичные рабочие места, современное оборудование, уютная атмосфера.

- Гибкий график работы: возможность сочетать работу с личной жизнью, удаленная работа.

- Корпоративная культура: Создание здоровой атмосферы в коллективе, развитие командного духа.

- Социальные мероприятия: Корпоративные праздники, спортивные мероприятия, программы здоровья и благополучия.

4. Управление персоналом:

- Эффективная система мотивации: Использование разнообразных мотивационных инструментов в зависимости от особенностей сотрудников.

- Чёткое определение целей и задач: Постановка ясных и измеримых целей, обеспечение эффективного контроля и обратной связи.

- Развитие лидерских качеств: Обучение руководителей эффективным методам управления персоналом.

- Проведение регулярных опросов сотрудников: Сбор обратной связи от сотрудников, идентификация проблем и разработка решений.

5. Другие методы:

- Создание сильной бренда работодателя: Повышение привлекательности компании как работодателя в глазах потенциальных кандидатов.

- Программа «mentoring»: Наставничество, помощь опытных сотрудников новичкам.

- Внедрение системы «обучения на рабочем месте»: Повышение квалификации и развитие навыков в процессе работы.

Важные моменты:

- Комплексный подход: для достижения наилучших результатов необходимо использовать комплексный подход, сочетая разные методы удержания персонала.

- Индивидуальный подход: необходимо учитывать индивидуальные потребности и мотивацию каждого сотрудника.

- Постоянная работа: удержание персонала — это не однократная акция, а постоянный процесс, требующий регулярной оценки и корректировки действий.

Пятый этап - увольнение. Данный этап может включать в себя оффбординг - подготовка к увольнению. Когда сотрудники уходят из компании, они, зачастую, надеются сохранить с компанией хорошие отношения. Вместо того, чтобы злиться на сотрудника и портить отношения с ним после того, как он написал заявление на увольнение, нужно запланировать плавный переход обязанностей, обучение для всех, кому может потребоваться временно взять на себя проект или задачу, и подготовку окончательного расчета заработной платы уходящего сотрудника. Уже после оффбординга следует провести процедуру аутплейсмента — это программа, которая помогает сотрудникам, увольняющимся из компании, найти новую работу. Она направлена на то, чтобы сделать процесс увольнения менее стрессовым и обеспечить быстрый и успешный переход к новой карьере.

В процедуру аутплейсмента входит:

- Психологическая поддержка: помощь в преодолении стресса, связанного с увольнением, и адаптации к новой ситуации.

- Определение профессиональных целей: сотрудник получает помощь в определении своих навыков, опыта, интересов и планов на будущее.

- Развитие карьерных навыков: курсы по развитию компетенций, необходимых для успешной работы на современном рынке труда.

- Профессиональная консультация: Получение индивидуальных рекомендаций от специалистов.

Преимуществами данного процесса можно считать:

- Снижение стресса: Помощь в адаптации к новой ситуации, снижение стресса и тревоги.

- Сохранение позитивных отношений с компанией: Демонстрация заботы о сотрудниках даже после увольнения, сохранение позитивной репутации компании.

- Снижение затрат на подбор новых сотрудников: Качественный аутплейсмент позволяет сохранить хорошие отношения с сотрудником и в следствии этого повышается шанс на то, что работник вернется в организацию или же вовсе пересмотрит свое решение об уходе.

Оффбординг и аутплейсмент - не просто услуга для увольняющихся сотрудников, это инвестиция в репутацию компании и в ее будущее. Эти программы позволяют сохранить позитивные отношения с бывшими сотрудниками, улучшить репутацию компании как заботливого работодателя и снизить затраты на подбор новых сотрудников.

И шестой заключительный этап – это сохранение благоприятных отношений после увольнения. Стоит отметить, что отношения работника с работодателем могут продолжаться и после увольнения. За 2022 приглашать уволившегося сотрудника на его прежнее место работы доводилось 38% работодателей. Типичные причины — нехватка на профильных рынках опытных кандидатов и «узких» специалистов, а также повышение зарплаты в компании.

Почти каждый второй россиянин (47%) когда-либо получал предложение вернуться на прежнее место работы, при этом 32% отказались, а 15% согласились. Подобные предложения женщины получают заметно чаще мужчин (51% против 42%) [19].

Чаще всего главными причинами, по которым сотрудники возвращаются на прежнее место работы называют достойную заработную плату (28%), интерес к делу (17%), хороший коллектив (15%) и удобный график (11%). Отказываются обычно из-за низкой оплаты труда (24%), неподходящих условий работы (15%), разногласий с руководством и принципа не возвращаться (по 10%) [19].

Таким образом, если после высвобождения у сотрудника останется негативное мнение об организации, то, судя по статистике, его будет сложно вернуть обратно в случае дефицита кадров.

Стоит также отметить возможность удержания персонала на этапе увольнения. Причинами того, что специалист решил уйти с привычного места работы, могут служить: низкая заработная плата, продолжительный или ненормированный рабочий день, отсутствие социальных гарантий, плохие бытовые условия труда, негативная атмосфера в коллективе, предвзятое отношение руководства, неоцененность результатов труда, отсутствие карьерного роста. После того, как причина ухода известна, стоит провести беседу с сотрудником, чтобы выявить возможности удержания в компании. Для этого существует достаточно много методов, один из самых эффективных – это предложить пройти опрос сотруднику, который принял решение уйти из организации. С помощью данного опроса можно выявить не только главную причину ухода, но и отношения сотрудника к организации, так как за главной причиной ухода из организации может скрываться еще множество сопутствующих. После анализа результата опроса, следует провести беседу с сотрудником по поводу возможных комплексов мер для улучшения морального и физического здоровья сотрудника, а именно:

- определить уровень желаемой заработной платы;
- обговорить возможность расширения социальных гарантий;
- рассмотреть возможность дополнительных материальных поощрений при определенных условиях.

Также стоит рассмотреть улучшение таких показателей как:

- моральное поощрение;
- улучшение технических и бытовых условий труда;
- корректировка продолжительности рабочего дня;
- разработка корпоративной этики;
- возможность профессионального и карьерного роста.

Важно понимать, что все вышеперечисленные процессы стоит проводить в том случае, если сотрудник действительно ценен для организации с точки зрения его производительности, компетенции, трудовой дисциплины, участия в жизни организации и т.п.

Преимуществами данного метода удержания на этапе увольнения являются:

- Удержание ценных знаний и опыта. Компания сохранит опыт и знания, которые сотрудник приобрел за время работы.
- Улучшение морального духа. Сотрудники, видящие, как компания заботится об увольняющихся, будут чувствовать себя более уверенно и лояльно, так как будут видеть отдачу от руководства.
- Повышение репутации. Лояльное отношение к увольняющимся сотрудникам повышает репутацию компании.
- Снижение затрат. Сохранение сотрудника в организации позволит сохранить деньги, вложенные компанией на развития работника, а также это способствует экономии затрат на поиск и обучение нового персонала.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение системы удержания сотрудников на этапе увольнения требует определенных усилий и ресурсов. Но также стоит отметить, что данная процедура позволит организации повысить стабильность и снизить непредвиденные затраты.

Управление процессом увольнения сотрудников - это не просто формальная процедура, а возможность для компании проявить заботу о своих сотрудниках, даже если они покидают ее ряды. Эффективное управление

этим процессом позволяет сохранить позитивные отношения с бывшими сотрудниками, минимизировать негативные последствия увольнения и создать репутацию заботливого работодателя.

Ключевой момент — это не просто отпустить сотрудника, а сделать все возможное, чтобы этот сотрудник остался в организации. Важно понимать, что увольнение — это часто стрессовая ситуация как для сотрудника, так и для компании. Проявление заботы и уважения в этот момент может не только улучшить репутацию компании, но и создать возможность для будущего сотрудничества.

В заключение, стоит сделать вывод, что эффективное управление процессом удержания сотрудников на этапе увольнения является важной частью стратегии управления персоналом. Это позволяет не только смягчить негативные последствия увольнения, но и предоставляет возможность удержать его на самом сложном этапе, что в конечном счете принесет пользу и прибыль компании.

ГЛАВА 2 СИСТЕМА УДЕРЖАНИЯ СОТРУДНИКОВ НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ПЕНЗЕНСКАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА»

2.1 Характеристика деятельности ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Полное юридическое наименование: Закрытое акционерное общество «Пензенская кондитерская фабрика». Холдинг «Объединенные кондитеры» входит в группу «GUTTA», является крупнейшей кондитерской организацией в Европе, при этом, объединяет 19 отечественных фабрик, в том числе и масштабные столичные предприятия: «Красный Октябрь», «РотФронт», концерн «Бабаевский».

По результатам рейтинга «GLOBAL TOP – 100», «Объединенные кондитеры» в число которых входит и ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» занимает позиции по объемам продаж среди крупнейших развивающихся предприятий и мировых известных брендов. Холдинг «Объединенные кондитеры» являются владельцами таких известных отечественных марок конфет, как «Аленка», «Бабаевский», «Вдохновение», «Мишка косолапый», «Красная Шапочка», «Коровка», «Тульский пряник». Кондитерские изделия этих брендов известны и любимы, как в России, так и за пределами страны.

Закрытое акционерное общество «Пензенская кондитерская фабрика» (далее - ЗАО «ПКФ» или Общество) – создано в соответствии с гражданским кодексом Российской Федерации, в составе Федеральных законов «Об акционерных обществах» и другими нормативными, законодательными, правовыми актами Российской Федерации.

Фабрика возродилась в 1925 году из маленькой кустарной мастерской, которая принадлежала Пензенскому Центральному рабочему Кооперативу. Постоянных рабочих в мастерской не превышало 10-12 человек и

производительность была чрезвычайно низкой, а ассортимент продукции был ограниченным.

На сегодняшний день фабрика вырабатывает широкий ассортимент кондитерских изделий более 200 наименований, которые производятся только из высококачественных натуральных экологически чистых продуктов. Предприятие имеет Сертификаты соответствия на продукцию и производство. Основные группы вырабатываемой продукции: конфеты шоколадные, конфеты, глазированные жировой глазурью, конфеты неглазированные, ирис, драже, карамель, зефир, мармелад, восточные сладости, вафли, пряники, печенье, торты.

Пензенская кондитерская фабрика — это большая организация, с количеством сотрудников 1016 человек, на этом предприятии много цехов и отделов. Более подробно и наглядно организационная структура представлена в приложении А.

Из анализа организации можно прийти к выводу, что организационная структура ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» линейно-функциональная. Структура управления включает в себя руководство (генеральный директор) и руководителей структурных подразделений (исполнительный директор, финансовый директор, директор по развитию). Непосредственное управление осуществляют заместители директора. Сотрудники подчиняются своему непосредственному руководителю, а также выполняют приказы и распоряжения руководителей вышестоящих структурных подразделений, заместителей директора и директора. В своей работе сотрудники структурных подразделений руководствуются административными и должностными инструкциями, приказами директора, распоряжениями заместителей директора, а также распоряжениями и указаниями руководителей вышестоящих структурных подразделений.

По общему правилу в каждой организации должна быть создана кадровая служба в форме самостоятельного структурного подразделения. Название кадровой службы может быть различным, например, правовая и

кадровая служба, или, как в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» «Отдел по работе с персоналом». На отдел по работе с персоналом возложен прием и расстановка кадров. На данный момент отделом руководит Шевчук Елена Борисовна, кроме нее в этом отделе также трудиться еще четыре человека. На отдел кадров данной организации возложен прием и расстановка кадров. К основным принципам, по которым ведутся управленческие действия, относят компетентность, соблюдение трудовой дисциплины и профессиональной этики, целенаправленность и разделение должностных обязанностей, уважение к личному пространству сотрудника и руководителя. Основопологающим принципом для всех управленческих решений является соблюдение законодательства, которое меняется и дополняется. Этот принцип добавляет к требованиям еще один пункт – юридическую грамотность, а также налаженное взаимодействие с юристами и бухгалтерами. От последних также во многом зависит управленческий процесс. Цель отдела кадров — это способствование достижению целей предприятия путем обеспечения компании необходимыми кадрами и эффективного использования потенциала работников. Основная задача отдела кадров - правильно учитывать работу сотрудников, определять количество рабочих, выходных и больничных дней для расчета зарплаты, отпусков и подачи сведений в бухгалтерию организации. Также основными задачами отдела кадров являются: организация отбора, набора и найма персонала необходимой квалификации и в требуемом объеме. Подбор работников ведется с помощью специально разработанных стратегий: от подачи информации о вакансиях в СМИ и службы занятости населения, до применения методик отбора, тестирования, процедур адаптации специалистов и последующего повышения квалификации. А также данный отдел отвечает за такой функционал, как: создание эффективной системы штатных сотрудников, разработка карьерных планов сотрудников и разработка кадровых технологий.

Данный отдел периодически собирает статистику по всей организации.

Кадровый состав отдела по работе с персоналом выглядит следующим образом: директор по персоналу, ведущий экономист по труду, два инспектора по кадрам и инженер по организации и нормированию труда. Весь состав отдела занимают женщины с высшим образованием сорока двух лет по средним меркам.

Специалист по кадрам подчиняется директору отдела кадров, а начальник отдела кадров непосредственно подчиняется директору ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика». Специалист по кадрам исполняет определенные должностные обязанности, а также должен обладать определенными знаниями.

Кадровая служба фабрики ведет множество учетных документов, которые отражают все аспекты работы с персоналом, важность этих документов неоспорима. На предприятии кадровая служба ведет следующие учетные документы: книгу регистрации приказов по личному составу, книгу регистрации трудовых договоров, книгу регистрации личных дел, книгу учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним. Также отдел ведет электронный учет кадровых документов, что позволяет обеспечить безопасность данных, ускорить процесс обработки информации и повысить эффективность работы кадровой службы.

Анализ состояния кадров в организации – это комплексный процесс, позволяющий оценить кадровый потенциал и выработать стратегию его развития. Он помогает определить сильные и слабые стороны кадрового состава, выявить проблемы и найти решения для их устранения. Анализ состояния кадров проводится регулярно - раз в год. Это позволяет отслеживать динамику изменений в кадровом составе и внести необходимые коррективы в кадровую политику. Анализ состояния кадров в организации включает в себя оценку по демографическим характеристикам (пол, возраст), по уровню образования работников, стажу работы, повышению квалификации. Таким образом, представляется образ, показывающий наличие кадров по их количеству и дающий характеристику его качества и

квалификации. Наглядно рассмотреть уровень образования по всей фабрике, можно на представленном на рисунке 2.

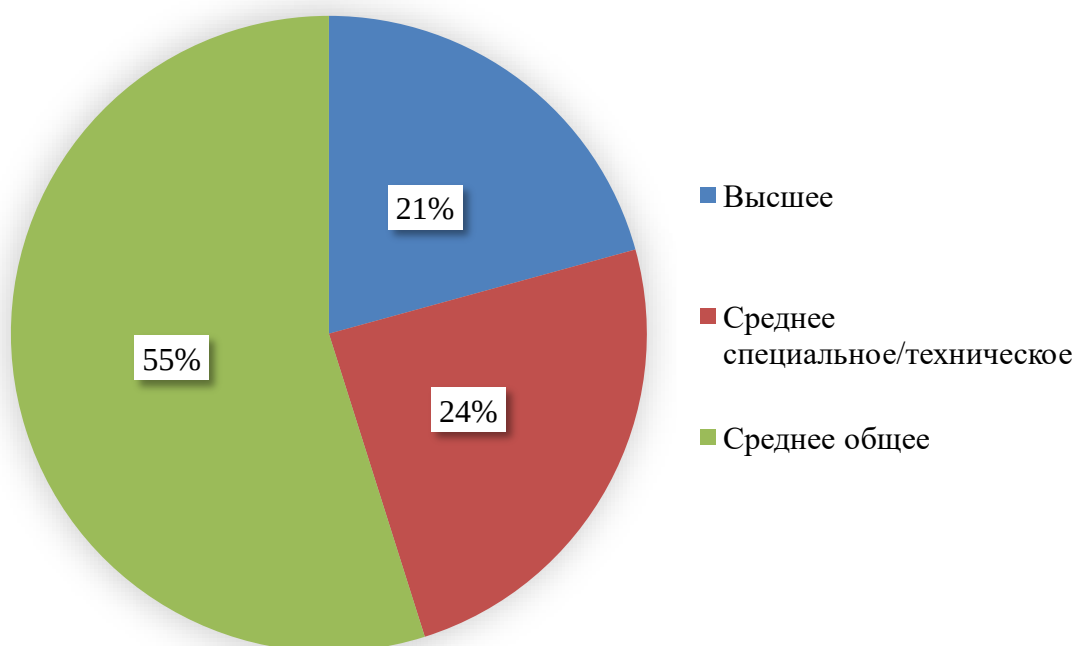


Рисунок 2 – Процентное соотношение образования сотрудников ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ЗАО «ПКФ»

В ходе анализа статистики по образованию практически всех 1016 сотрудников, можно сделать вывод, что 21% сотрудников с высшим образованием – это, в основном, руководящие кадры администрации, а остальные 79% подчиненные или работники цехов, на такие должности, как привило, высшее образование не требуется. Директор фабрики и директор отдела кадров имеют высшее образование. Практически все рабочие имеют среднее профессиональное образование. Различия в степени квалифицированных специалистов отражается в тарифной категории: более высокая категория соответствует более высокой квалификации.

При анализе профессионального и квалификационного состава персонала, можно разобрать анализ возрастной структуры персонала. На

более высоких должностях стоят люди, которым около 40 – 50, так как при более высоких должностях прежде всего учитывается стаж работы.

Анализируя персонал, можно отметить некоторые особенности. Большая часть персонала имеет средне-специальное образование, среднее образование имеют главным образом рабочие.

На фабрике работает мало молодых сотрудников, в основном персонал зрелый, это связано с нехваткой молодых кадров на данном предприятии. Но фабрика дает возможность подработки несовершеннолетним людям. Зачастую это работа по уборки территории.

Что касается пола работающих - большая доля работников женщины, это связано с особенностью работы, с размером заработной платы. Более подробная информация представлена на рисунке 3.

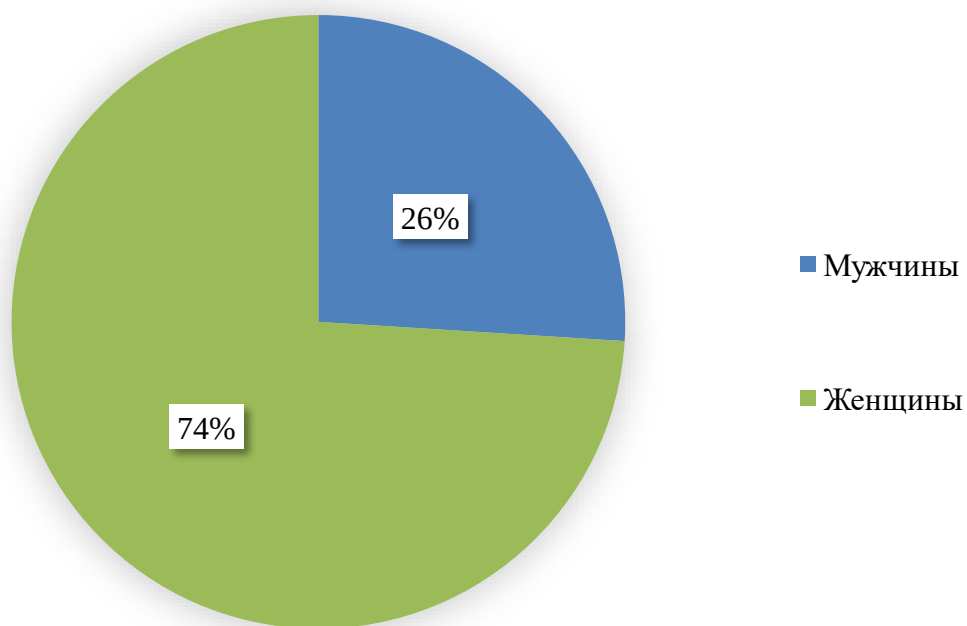


Рисунок 3 – Статистика по полу сотрудников ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ЗАО «ПКФ»

Также, студентам предлагается работа на время летних каникул. Трудовой договор заключается сроком или на три, или на два месяца. Что

позволяет поднять производительность труда на время летних каникул. Также, еще одна временная должность – это сборщик новогодних подарков. Это сезонная работа приходится уже на зимний период времени. После окончания сбора новогодних подарков, рабочие могут остаться в организации для выполнения других функций. Стоит заметить, что сборщиков новогодних подарков ищут уже летом, чтобы к определенной дате штат уже был сформирован.

На таблице 2 представлен кадровый состав ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» за 2020 - 2024 год.

Таблица 2 - Кадровый состав ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Годы	Общая численность	Управляющий персонал/отделы	Рабочие/специалисты
2020	1057	244	813
2021	1094	251	843
2022	1107	254	853
2023	990	268	722
2024	1016	272	744

Источник: Правила внутреннего трудового распорядка ЗАО «ПКФ»

Прирост работников связан с тем, что начиная с 2022 по 2023 год, цех № 4 начал активный ремонт и расширение. В этого расширение входили такие параметры как: площадь территории, закупка нового оборудования и введение нового вида продукции.

В 2024 году прирост сотрудников связан с индексацией заработной платы — это систематическое увеличение дохода на конкретный процент от исходной суммы. Она проводится для того, чтобы сохранить приемлемый уровень жизни населения, компенсируя инфляционный рост цен. Именно в связи с прибавлением суммы заработной платы уменьшилась текучесть кадров и стали более активно привлекаться новые кандидаты на вакантные места.

В ходе исследования было проведено интервью с руководителем отдела по работе с персоналом, на тему организационной деятельности ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» на тему удержания персонала. Вопросы для интервью составлены автором и представлены в приложении Б.

По результатам интервью были выявлены следующие аспекты:

- В данной организации система опросов на этапе увольнения не проводится по причинам того, что о разработке данного опроса никто не еще не задумывался.

- Также отсутствует система систематических опросов на тему удовлетворенности трудом. Тема удовлетворенности трудовой деятельности достаточно важный аспект для любой организации, но также и достаточно трудоемкий.

- Процедура увольнения в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» проходит по всем правилам и в соответствии с трудовым кодексом Российской Федерации. На этапе увольнения с сотрудником проводится небольшая беседа по поводу выявления причин ухода, после дается обходной лист, который нужно подписать по действующим инстанциям организации, после чего оформляются документы на увольнение.

- В периоды дефицита кадров руководство фабрики неоднократно предпринимало попытки вернуть ушедших сотрудников путем звонков, но по статистике организации из 100% возвращаются только 5%.

- Ввиду с деятельностью фабрики, на производстве трудиться 1016 человек и текучестью кадров в данной области неизбежна, но по результатам интервью выяснилось, что целенаправленной статистики на тему вернувшихся сотрудников не ведется.

- Самыми частыми причинами увольнения выступают: низкая заработная плата и льготы, отсутствие возможностей для карьерного роста, условия труда, отсутствие признания, состояние здоровья. Также причины могут быть связаны с тем, что дата окончания работы, прописанная в срочном

трудовом договоре, приближается к концу и стоит выявить еще одну неизбежную причину – выход на пенсию.

– Руководство на фабрике ценит сотрудников и старается удержать их всеми способами. На этапе увольнения проводится небольшая беседа на тему выявления причины увольнения. После того, как причина известна, руководитель может предложить, по возможности, пути решения проблемы, а именно: скорректировать рабочий график, пересчитать систему выплат и льгот, предложить служебный транспорт для сотрудника, предложить пройти бесплатный медицинский осмотр, рассмотреть повышение или перераспределение сотрудника. Но стоит учитывать тот факт, что данные решения принимаются не для каждого сотрудника.

– Также в ходе интервью выявилось то, что на фабрике ведется статистика текучести кадров. Она достаточно подробна, так как в данной статистике прописаны категории персонала, прочны увольнения и количество ушедших сотрудников.

Таким образом, проведенный анализ кадровой службы и кадрового состава ЗАО "Пензенская кондитерская фабрика" позволил сделать следующие выводы:

– Кадровая служба предприятия имеет четкую структуру и выполняет все необходимые функции по управлению персоналом.

– Уровень квалификации сотрудников кадровой службы соответствует требованиям, предъявляемым к специалистам в данной области.

– Кадровый состав предприятия характеризуется высокой долей женщин (около 74%).

– Средний возраст сотрудников предприятия составляет 50 лет, что свидетельствует о достаточно стабильном кадровом составе.

– Уровень образования сотрудников в целом соответствует требованиям занимаемых должностей.

В целом, кадровая служба и кадровый состав ЗАО "Пензенская кондитерская фабрика" находятся на удовлетворительном уровне. Однако имеются определенные резервы для дальнейшего совершенствования работы в области управления персоналом, такие как:

- Повышение квалификации сотрудников кадровой службы в области современных методов управления персоналом.
- Разработка и внедрение системы мотивации и стимулирования персонала.
- Оптимизация процесса подбора и отбора персонала.
- Создание условий для профессионального развития и карьерного роста сотрудников.
- Разработка и внедрение системы удержания персонала, как на всех этапах жизненного цикла сотрудников, так и на этапе высвобождения, в частности.

Реализация данных мероприятий позволит повысить эффективность работы кадровой службы и улучшить кадровый состав предприятия, что в свою очередь будет способствовать повышению производительности труда и конкурентоспособности ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

2.2 Рекомендации по совершенствованию системы удержания персонала на этапе увольнения в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Удержание персонала является одной из важнейших задач управления человеческими ресурсами. В условиях современной экономики, характеризующейся высокой конкуренцией за квалифицированных специалистов, предприятиям необходимо уделять особое внимание разработке и реализации эффективных систем удержания персонала.

Система удержания персонала представляет собой комплекс мер, направленных на создание условий для долгосрочного сотрудничества с работниками и снижения текучести кадров. Эффективная система удержания персонала позволяет предприятиям сохранить ценные кадры и снизить затраты на поиск и адаптацию новых сотрудников, повысить производительность труда и качество работы, а также создать положительный имидж работодателя и привлечь новых специалистов

Эффективная система удержания персонала имеет решающее значение для успеха любого предприятия. ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» остро осознает важность удержания ценных сотрудников. Так как это фабрика с большим количеством работников, текучесть кадров неизбежна. Нормальная текучесть кадров — 3–7% в год, но это общий процент. Есть отрасли бизнеса, в которых она больше. На примере производственного предприятия, а именно ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» норма — 10–15%.

В ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» проводятся ежегодные отчеты на базе собранной статистики, один из них называется «годовой отчет по персоналу». Из этого отчета можно выделить следующий ряд официальных причин, послуживший увольнению сотрудников:

- по окончании срочного договора;
- по собственному желанию;
- в связи с выходом на пенсию;
- за прогулы;
- за появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- по соглашению сторон;
- за мелкое хищение;
- по состоянию здоровья;
- сокращение;

– по другим основаниям.

В приложениях В и Г собрана статистика увольнений за 2022 и за 2023 года. Из этих данных можно сделать наглядные выводы, которые представлены на рисунке 4.

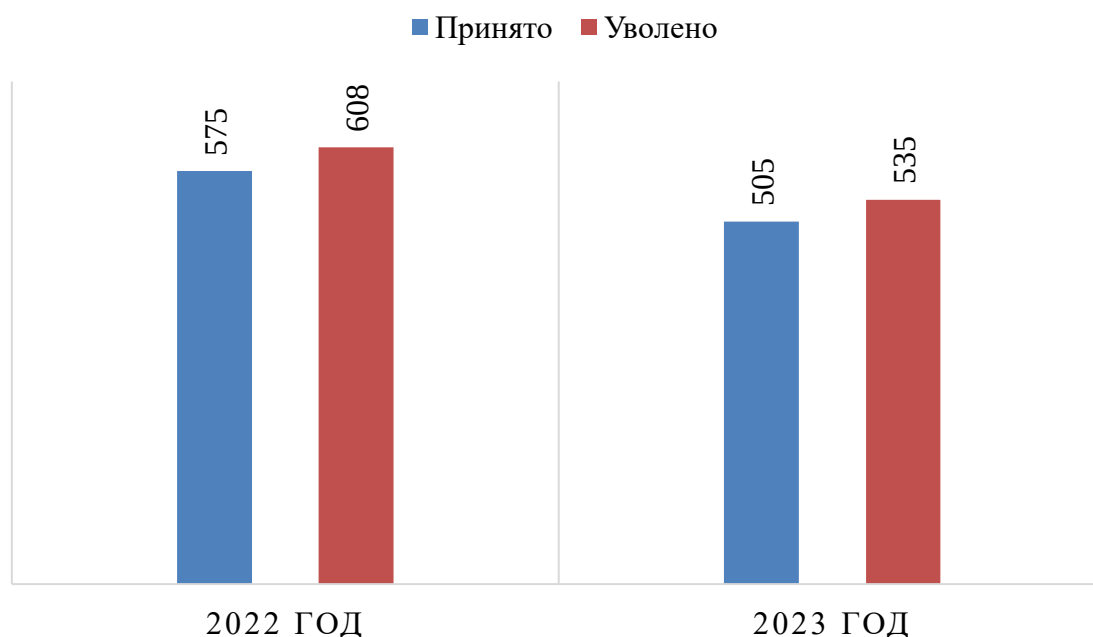


Рисунок 4 – Статистика увольнения персонала за 2022 и 2023 года

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ЗАО «ПКФ»

Данная статистика показывает, что число уволенных сотрудников из организации за этот период выше, чем число принятых на работу. Ситуация, когда число уволенных сотрудников из организации выше, чем число принятых на работу, называется отрицательным сальдо оборота рабочей силы. Это может быть признаком проблем с удержанием персонала или недостаточного найма. Возможными причинами отрицательного сальдо оборота рабочей силы могут являться высокие коэффициенты текучести кадров, недостаточный найм, сезонные колебания, реструктуризация или сокращения, слияния или поглощения, неблагоприятный имидж работодателя, низкий уровень удовлетворенности сотрудников,

неконкурентоспособная компенсация и льготы, отсутствие системы удержания сотрудников.

Из всех вышеперечисленных причин, стоит выделить несколько явных, которые подходят для анализа проблемы текучести кадров, а именно: низкий уровень удовлетворенности сотрудников; неконкурентоспособная компенсация и льготы; отсутствие системы удержания сотрудников как на протяжении всего карьерного цикла сотрудника, так и на этапе увольнения в частности, и именно эти проблемы и надо решать в первую очередь, так как если с этими ничего не сделать, то наступят последствия отрицательного сальдо оборота рабочей силы, а именно: потеря ценных сотрудников и институциональных знаний, повышенные затраты на найм и обучение новых сотрудников, снижение производительности и эффективности, низкий моральный дух и вовлеченность сотрудников, понижение репутации работодателя и т.д.

Также стоит выделить самые явные причины ухода (рисунок 5).



Рисунок 5 – Причины увольнения сотрудников ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ЗАО «ПКФ»

По данной статистике видно, что самый большой показатель занимает решение уйти из организации по собственному желанию, на втором месте находится решение по соглашению сторон, третье и четвертое место – это две неизбежные причины, с которыми руководитель ничего не сможет сделать, а именно причины, связанные с выходом на пенсию сотрудника или же по окончании срочного договора.

Причины сотрудников уйти по собственному желанию из организации в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» самые распространенные, а именно:

- Низкая заработная плата и льготы: сотрудники покидают компанию, так как они считают, что им недоплачивают или пакет льгот, не соответствует их потребностям.

- Отсутствие возможностей для карьерного роста: также некоторые сотрудники чувствуют, что у них нет возможностей для продвижения по службе или профессионального развития, и они уходят на поиски новых возможностей.

- Условия труда: фабрика – это тяжелая среда для некоторых сотрудников. Шум, долгие рабочие смены по 12 часов, тяжелый труд на производстве. Это также может включать плохие отношения с коллегами или руководством, стресс или нездоровую конкуренцию.

- Отсутствие признания и оценки: сотрудники, которые не чувствуют себя ценными или не получают признания за свой труд, тоже часто задумываются о написании заявления об уходе.

- Несоответствие ценностей: ценности компании не совпадают с ценностями сотрудников, и это приводит к высокой текучести кадров.

- Возможности вне компании: сотрудники так же уходят по причине конкуренции среди других организаций, если они обнаружили лучшую возможность трудоустройства в другой компании.

– По личным причинам: сотрудники могут уволиться из-за личных обстоятельств (семейные обязательства, переезд, проблемы со здоровьем и т.д.)

Понимание причин, по которым сотрудники уходят, имеет решающее значение для разработки эффективных стратегий удержания персонала. Организации могут снизить текучесть кадров, решая основные проблемы, инвестируя в своих сотрудников и создавая позитивную и поддерживающую рабочую среду, но не всегда это удается сделать. В 2023 году руководство выпустило новый приказ «О внесении изменений в Положение об оплате труда и социальных выплатах работникам ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», с целью обеспечения выполнения плана по удержанию вновь принимаемого персонала, для обеспечения выполнения заявок на производство продукции в 3-4 квартале 2023 года. В нем были пункты, в которых говорилось о дополнительном премировании в размере 20% от оклада в месяц за фактически отработанное время при соблюдении следующих условий:

– 10% - при условии, что в течение текущего месяца в данном подразделении не произошло увольнений изготовителей кондитерских изделий со стажем работы менее 1 месяца (если в отчетном месяце движения изготовителей кондитерских изделий по приему/увольнению не происходило, премия за показатель не выплачивается);

– 10% - при условии, что в течение текущего месяца в данном подразделении не произошло увольнений изготовителей кондитерских изделий со стажем работы более 6 месяцев.

Данный приказ повлиял на текучесть кадров, но не сильно. В ходе анализа документации предприятия стоит выделить тот факт, что на этапе увольнения сотрудникам не выдают анкету на тему удовлетворенности трудом и причинам, связанным с их уходом. Процедура высвобождения проводится строго по правилам, но статистика причин ухода и

удовлетворенности трудом собирается только в процессе беседы без дальнейшей фиксации на бумажном или электронном носителе.

Эффективная система удержания персонала на этапе увольнения имеет решающее значение для успеха и роста любой организации. ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» столкнулась с проблемами удержания персонала, что привело к текучести кадров и отрицательно сказалось на общей производительности.

Таким образом, анализ текущей системы удержания персонала на этапе увольнения выявил следующие недостатки:

- Неконкурентная система компенсаций и льгот: заработная плата и льготы устраивает далеко не всех сотрудников, что затрудняет удержание квалифицированных работников.
- Ограниченные возможности для карьерного роста: сотрудники чувствуют, что им не хватает возможностей для продвижения по службе или профессионального развития, что приводит к неудовлетворенности и текучести кадров.
- Слабая связь и вовлечение сотрудников: Руководство не уделяет должного внимания сбору отзывов сотрудников и реагированию на их потребности. Это приводит к низкому уровню вовлеченности и отсутствию приверженности фабрике.

Из вышеуказанного можно сделать вывод, что недостаточно совершенная система удержания персонала на этапе увольнения в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» привела к текучести кадров и снижению производительности труда. Проблемы системы удержания заключаются в том, что руководство не собирает достаточного количества данных по вопросам удовлетворенности трудом, также система удержания сотрудника на этапе увольнения достаточно несовершенная, из-за чего работник быстро принимает решение об уходе, так как не чувствует свою значимость для компании. Также стоит выделить тот факт, что руководство уделяет мало внимания грамотной системе высвобождения персонала, из-за чего процент

вернувшихся обратно в организацию сотрудников достаточно мал (около 12 человек в год).

Эффективная система удержания персонала на этапе увольнения является основой успеха любой организации. Она помогает мотивировать и удерживать ценных сотрудников, что приводит к снижению текучести кадров, повышению производительности и улучшению общего морального духа. В ходе проведенного анализа, можно прийти к выводу, что ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» в настоящее время испытывает проблемы с удержанием персонала, что отрицательно сказывается на ее деятельности.

В ходе детального анализа деятельности службы по персоналу в направлении удержания сотрудников, можно разработать следующие рекомендации по совершенствованию системы удержания персонала в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»:

1. Пересмотр системы компенсации и льгот.
 - Провести анализ рынка труда, чтобы определить конкурентоспособный уровень заработной платы и льгот для различных должностей.
 - Внедрить дифференцированную систему оплаты труда, основанную на опыте, производительности и вкладе сотрудников.
 - Рассмотреть возможность предоставления дополнительных льгот, таких как гибкий график работы, оплачиваемый отпуск по семейным обстоятельствам и расширение программы помощи сотрудникам.
2. Создание четких путей карьерного роста.
 - Определить возможные пути карьерного роста для каждой должности.
 - Предложить сотруднику, который собирается уволиться, помощь в разработке индивидуального плана профессионального развития.

- Предоставлять возможности наставничества и обучения, чтобы поддерживать рост и развитие сотрудников, не только для работников с большим стажем, но для амбициозных служащих среднего возраста.

3. Улучшение рабочей среды.

- Создать открытую и инклюзивную рабочую культуру, где сотрудники чувствуют себя уважаемыми и ценными.

- Решить проблемы конфликтов в коллективе и содействовать позитивным отношениям между сотрудниками.

- Обеспечить достаточный уровень поддержки и ресурсов, чтобы сотрудники могли эффективно выполнять свою работу.

4. Усиление признания и оценки сотрудников.

- Регулярно признавать и вознаграждать сотрудников за их достижения и вклад.

- Внедрить программы признания сотрудников, такие как денежные бонусы, благодарственные письма и публичные объявления.

- Создать систему оценки производительности, которая справедливо оценивает вклад сотрудников и предоставляет возможности для роста.

5. Укрепление связи и вовлечения сотрудников.

- Улучшить каналы связи между руководством и сотрудниками, чтобы регулярно собирать отзывы и результаты опросов и информировать сотрудников о важных изменениях и инициативах.

- Создать возможности для сотрудников участвовать в принятии решений и влиять на свою рабочую среду.

- Организовать регулярные мероприятия по сплочению коллектива, чтобы способствовать общению и командному духу.

6. Дополнительные рекомендации.

– Использование технологий: использовать технологии для автоматизации процессов найма и удержания, улучшения связи и предоставления персонализированных льгот для сотрудников.

– Партнерство с учебными заведениями: сотрудничать с местными учебными заведениями для привлечения и подготовки будущих сотрудников.

Также стоит уделить особое внимание удержанию именно на этапе увольнения. На данном этапе можно порекомендовать следующее:

1. Внедрить новый приказ о расторжении трудового договора.

Работодатель должен доказать не только тот факт, что на работника не оказывалось давление и он уволился добровольно, но и факт разъяснения работнику последствий увольнения, права на отзыв заявления, а также выяснения реальных причин увольнения и личных обстоятельств работника. Пример рекомендованного приказа о расторжении (прекращении) трудового договора с работником представлен в приложении Д. Работодатель может снизить риски, указав соответствующие положения в соглашении (работник подтверждает, что здоров). И также, при любом увольнении, могут быть внедрены exit interviews, где работник подпишет, что здоров, действует осознанно и т.п.

Лучше, чтобы заявление об увольнении по собственному желанию было написано работником полностью собственноручно, а не на трафаретном (заранее подготовленном работодателем) бланке. Работнику потребуется разъяснить последствия написания заявления об увольнении по собственному желанию и указать на право отозвать его. Обсуждая с работником предстоящее увольнение, работодателю (его представителю) следует соблюдать должную осмотрительность, учитывая, что разговоры могут быть записаны, а переписка сохранена. Нельзя высказывать угрозы, проявлять психологическое давление и высказывания, выходящие за рамки делового общения.

При увольнении по соглашению сторон целесообразно включать в соглашение о расторжении трудового договора отдельный пункт о том, что

оно подписано сторонами (работником и работодателем) добровольно, на основании их свободного волеизъявления и без какого-либо принуждения. Данный пример лично составлен автором и приведен в приложении Е. Также при подаче заявления об увольнении, следует брать с сотрудника расписку о том, что данное решение осознанное и работник не находится под воздействием веществ. Пример данной расписки представлен в приложении Ж.

2. Внедрение анкеты на этапе увольнения.

Следует внедрить анкету на тему причин увольнения. Исходя из ответов сотрудников компании, можно сделать вывод, что нужно улучшить организации, а что напротив, относится к ее сильным сторонам. Также из результатов анкеты можно выявить истинные причины того, почему сотрудник решил покинуть организацию, и попытаться наладить контакт, с целью того, чтобы работник поменял свое решение об уходе. Для выявления слабых сторон управления в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» сотруднику на этапе увольнения должен выдаваться бланк с вопросами. Данные вопросы составлены автором и представлены в приложении И. Данные опроса покажут достоверную причину решения о увольнении, также эти данные сообщат об уровне удовлетворенности респондента. Помимо измерения удовлетворенности, данный опрос помогает оценить лояльность и вовлеченность сотрудника. Данное нововведение может облегчить работу менеджера по персоналу, так как результаты можно будет проанализировать и в последующем снизить процент увольнений путем устранения недостатков в организации. Данную анкету следует вручать сотруднику в день, когда он пришел в отел по персоналу с заявлением о том, что собирается уйти из организации. Сотрудник может заполнить анкету на месте и в этом случае следует сразу приступить ко второму шагу, или же взять анкету домой и заполнить в спокойной обстановке без лишнего стресса.

3. Проведение собеседования по результатам анкеты.

HR-специалист должен изучить анкету и провести беседу с сотрудником чтобы понять, возможно ли его удержать. Есть несколько полезных целей, для которых компании важна информация из данного собеседования:

- Через причины увольнения можно детальнее понять проблемы организации. Самая очевидная цель — выяснить истинные причины увольнения по собственному желанию. Регулярный анализ этих причин позволит сделать ряд важных выводов о проблемах рекрутинга, систем мотивации, организации труда в компании, узнать о скрытых конфликтах внутри коллектива и поработать над решением этих проблем. Конечно, есть и другие, объективные инструменты для исследования своих HR-процессов и инструментов, но есть проблемы, которые можно узнать только от своих уходящих сотрудников. И лучше сделать это до того, как эти сведения появятся в публичных отзывах.

- Предотвратить необдуманное увольнение «на эмоциях». Бывает так, что человек погорячился и написал заявление из-за гнева или обиды на какую-то вполне решаемую ситуацию. Тогда правильно поставленные вопросы помогут ему трезво обдумать необходимость ухода. Если одновременно он видит равнодушное отношение, готовность выслушать, то может изменить решение и без уговоров — порой достаточно просто напомнить, что он вправе это сделать.

- Защитить репутацию компании. Если сотрудник уходит из-за конфликта или с накопленной обидой на руководителя либо компанию в целом, с чувством, что его здесь недооценили, он может после увольнения распространять негативные отзывы о работодателе. Чтобы этого не произошло, порой достаточно дать ему возможность «выпустить пар» на выходе, внимательно выслушать и дать обратную связь в уважительной форме, помочь взглянуть на ситуацию, с другой стороны.

- Оставить открытой дверь для возвращения. У человека могут быть разные причины для увольнения — вполне вероятно, что он достиг в

компании потолка, а где-то в другом месте ему открываются новые возможности. Но, во-первых, хорошие возможности для него однажды могут открыться и на старом месте работы, а организации будет проще пригласить человека, уже знакомого с внутренней структурой и правилами и в чьей компетенции уверен работодатель, чем тратить время и средства на подбор новых сотрудников. Во-вторых, даже если этого не произойдет, при добрых отношениях можно рассчитывать на то, что бывший сотрудник порекомендует прежнего работодателя кому-то из новых коллег, ищущих работу, а прежнему работодателю — кого-то из своих знакомых хороших специалистов. Кроме того, момент расставания — хорошая возможность получить искреннее мнение сотрудников о компании. Нельзя утверждать, что это мнение напрямую связано с причинами увольнения, но то, что оно в любом случае будет полезно для работы как над имиджем работодателя, так и над внутренними процессами.

Проводить такую беседу желательно в неформальной обстановке, без вызовов в кабинет или переговорную комнату. Если решение об увольнении принято импульсивно или под воздействием, например семейных обстоятельств, и можно изменить те факторы, которые его спровоцировали, поддержать человека, предложить ему выход из сложной ситуации, то уместны и очень актуальны мероприятия по удержанию.

4. Вручение прощального бокса. Если сотрудника удержать не удалось, прощальный бокс позволит сохранить о компании приятные воспоминания и поможет показать доброе отношение к бывшему коллеге. В данный бокс следует включить:

- Прощальное письмо коллег и руководителя, которое оставит приятный след в памяти, с теплыми словами поддержки и с пожеланиями дальнейшего сотрудничества.

- Грамота с выделенными заслугами сотрудника перед компанией.

- Элемент одежды с логотипом ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» или общее фото с членами коллектива.

— Визитка с рабочим номером руководителя или менеджера по работе с персоналом, чтобы у уходящего сотрудника всегда оставались кантатные данные в случае решения о возвращении в организацию.

Данный набор для сотрудника покажет сплоченность коллектива и хорошее отношение к коллеге.

Увольнение сотрудников может быть сложным и деликатным процессом. Однако, внедрив эффективную систему удержания сотрудников на этапе увольнения, организация может смягчить негативное влияние увольнений и сохранить ценные отношения с сотрудниками.

Реализуя эти рекомендации, ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» может создать более привлекательную и поддерживающую рабочую среду, которая привлечет и удержит ценных сотрудников, способствуя общему успеху организации. Также стоит выделить основные элементы системы удержания сотрудников на этапе увольнения:

– Ясный и своевременный процесс работы над увольнением. Элемент заключается в обсуждение причин увольнения и рассмотрение альтернатив, которые могут помочь сотрудникам понять проблему и причину увольнения и своевременно решить ее до ухода из организации.

– Поддержка и ресурсы. Предложение поддержки и ресурсов сотрудникам, которые решили уволиться. В данную поддержку может входить консультации по карьерному росту, проведение тренингов по сплоченности и причастности, предоставление консультаций на тему выгорания и т.д.

– Поддержание связи. После извещения о том, что сотрудник собирается покинуть организацию, руководитель не должен игнорировать данное заявление, так как зачастую обратная связь может сильно повлиять на итоговое решение сотрудника.

Преимуществами системы удержания сотрудников на этапе увольнения будут выступать:

— Снижение текучести кадров: Эффективная система удержания сотрудников на этапе увольнения может помочь снизить текучесть кадров, демонстрируя сотрудникам, что организация заботится об их благополучии. Также удержание персонала позволит улучшить показатели экономии фонда заработной платы.

— Повышение экономической эффективности: Повышению лояльности руководства и сплочение как между работниками, так и между работодателем и сотрудником поможет повысить производительность и качество труда, что положительно скажется на прибыли компании. Набор и обучение персонала могут обходиться организациям в значительные суммы каждый год. Удержание сотрудников - лучший способ сократить эти расходы.

— Улучшение внешней социальной среды компании. В этот пункт входит улучшение впечатлений клиентов. Клиенты, как правило, отдают предпочтение организациям, где они видят дружелюбные и знакомые лица в течение долгого времени и устанавливают отношения с одним или несколькими сотрудниками. Низкий уровень текучести кадров может способствовать позитивному восприятию клиентов.

— Положительный имидж работодателя: Позитивный опыт успешного проведения системы удержания сотрудника может улучшить имидж организации как работодателя и привлечь будущих талантливых кандидатов. Имидж будет расти на идее того, что руководителю не все равно на своих сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение рекомендаций, изложенных в данной работе, позволит ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» значительно улучшить свою систему удержания персонала и добиться долгосрочного успеха. Реализуя эти рекомендации, фабрика может создать более привлекательную и поддерживающую рабочую среду, которая привлечет и удержит ценных сотрудников, способствуя общему успеху организации.

Важно отметить, что совершенствование системы удержания персонала — это постоянный процесс, требующий регулярного мониторинга, оценки и адаптации. Своевременно собирая отзывы сотрудников, отслеживая показатели текучести кадров и внедряя передовые практики, фабрика может обеспечить соответствие своей системы удержания персонала потребностям сотрудников и целям организации. Инвестируя в своих сотрудников и создавая рабочую среду, которая ценит и поддерживает их, ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» может стать организацией, которую выбирают, и добиться долгосрочного успеха в конкурентной рыночной среде.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном мире удержание персонала стало важным фактором успеха любой организации. Компании, которые уделяют внимание этому вопросу, имеют более высокий уровень лояльности сотрудников, снижение текучести кадров и повышение производительности труда.

В заключение, можно утверждать, что удержание персонала – это не просто механизм удержания сотрудников в компании, а комплексный подход к управлению человеческими ресурсами, направленный на создание прочных и долгосрочных отношений между компанией и ее сотрудниками. Сущность удержания персонала заключается в том, чтобы сделать работу в компании желаемой и привлекательной для сотрудников, чтобы они хотели оставаться в ней и вкладывать свои знания, опыт и усилия в ее развитие. Удержание персонала — это не только инвестиции в деньги, но и в отношения с сотрудниками. Вкладывая ресурсы в создание атмосферы взаимоуважения, доверия и возможностей для профессионального роста, компания получает в ответ лояльность, заинтересованность и преданность своих сотрудников, что способствует достижению ее долгосрочных целей.

Эффективное управление процессом увольнения сотрудников — это не просто формальность, а возможность сохранить положительные отношения с сотрудниками, минимизировать негативные последствия и укрепить репутацию компании как заботливого работодателя. Ключевым моментом является проявление уважения и поддержки к увольняющемуся сотруднику, предоставляя ему необходимую помощь и ресурсы для того, чтобы сотрудник остался в организации.

Если удержание на этапе увольнения не увенчалось успехом, внедрение программ аутплейсмента, финансовая и психологическая поддержка, обучение навыкам поиска работы — все это помогает создать позитивный опыт увольнения и сохранить доверительные отношения с бывшими

кадрами. Управление увольнением — это инвестиция в репутацию компании, которая приносит долгосрочные выгоды в виде укрепления ее имиджа как привлекательного работодателя и создания благоприятных условий для ее дальнейшего развития.

Целью дипломной работы является совершенствование системы удержания работников на этапе увольнения в производственной сфере на примере ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

1. Рассмотреть понятия и сущность удержания персонала в организации;
2. Изучить управление процессом удержания сотрудников в организации на этапе увольнения;
3. Дать характеристику деятельности ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»;
4. Проанализировать и разработать рекомендации по улучшению системы удержания персонала на этапе увольнения в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

Проведенный анализ показал, что система удержания на этапе увольнения в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» существует, но проработана не до конца. Из положительных сторон удержания на этапе увольнения можно выделить то, что была проведена индексация заработной платы. Негативными сторонами являются слабая проработанность системы удержания персонала на этапе увольнения, отсутствие выходного опроса на этапе увольнения и отсутствие программ по удержанию персонала на этом этапе.

Выявлены основные недостатки процесса удержания персонала на этапе увольнения в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»:

1. Отсутствует формализованная система удержания персонала на этапе увольнения;
2. Отсутствие выходного опроса на этапе увольнения;

3. Недостаток программ для удержания персонала при увольнении.

На основе выделенных недостатков, были предложены следующие рекомендации по совершенствованию системы удержания работников на этапе увольнения в производственной сфере на примере ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»:

Рекомендация 1. Разработать систему удержания на этапе увольнения.

Рекомендация 2. Устранение неудовлетворённости сотрудников путем внедрения опросов и выходного интервью.

Рекомендация 3. Внедрить профилактические беседы на этапе увольнения и разработать систему тренингов по удержанию.

Таким образом, решив все поставленные задачи, цель дипломной работы была достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авчиренко Л. К. Управление персоналом организации / Л. К. Авчиренко. - М.: Изд. Инфра-М, 2015 - 202 с.
2. Алавердов А. Р. Управление персоналом: Учеб. Пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2018 – 192 с.
3. Апелляционные определения Московского городского суда № 33-36109/2023 от 11 сентября 2023 г., № 11-16470 от 18 апреля 2013 г.
4. Бажин А.С. Современные способы и инструменты удержания сотрудников в организации в условиях высокой текучести персонала / А.С. Бажин // Экономика и социум. - 2015 г. - N 3. - С. 189-196
5. Борзунов А. А. К вопросу о сущности понятия «кадровый риск»/ А. А. Борзунов // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2019 г. N 8. - С. 26–28.
6. Боровникова, А.А. Риски в системе управления персоналом / А.А. Боровникова // Экономика и социум. – 2016 г. - N 11. – С. 231-235.
7. Грачева М. В. Управление рисками инновационной деятельности: учебно-методическое пособие / М. В. Грачева, С. Ю. Ляпина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 351 с.
8. Карнаухова К.Ю. Как сократить риски при увольнении персонала. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cpp-group.ru/baza-znaniy-smp/poleznye-stati-i-sovety/kak-sokratit-riski-priuvolnenii-personala>
9. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – М.:НИЦ ИНФРА-М. – 2022. – 440 с.
10. Ключ к успеху: освоение двухфакторной теории мотивации для лучшей карьеры и качества жизни. 29.10.2023 г. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://brainapps.ru/blog/2023/10/klyuch-k-uspehua-osvoenie-dvuhfaktornoy/>

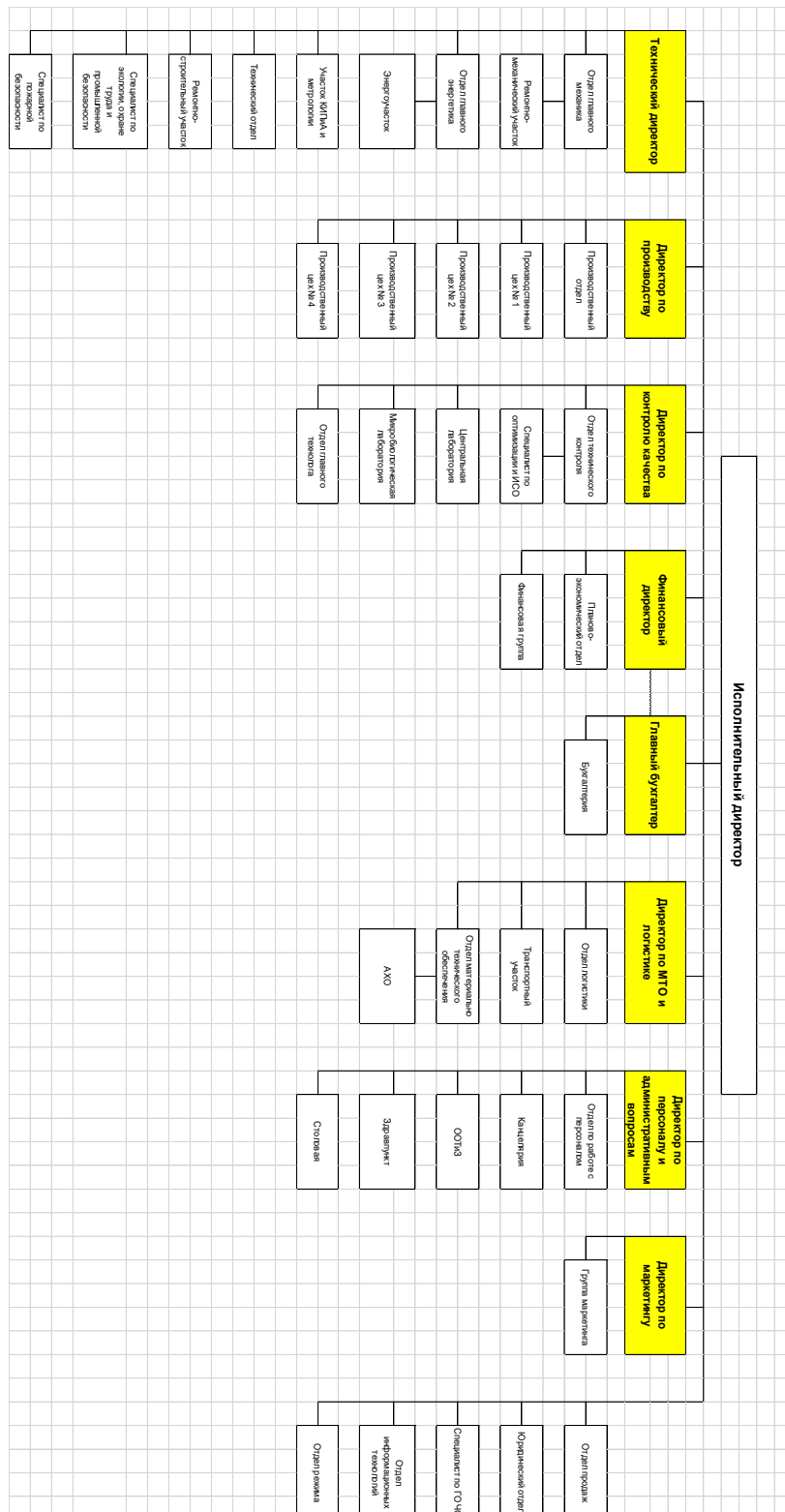
11. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2018. – N 4. – С. 80–83.
12. Ленская, И.Ю. Стабилизация и удержание персонала: понятийный анализ / И.Ю. Ленская // Вестник экономики, права и социологии. - 2016 г. – N 2. – С. 279-282.
13. Никифорова, Л.А. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании / Л.А. Никифорова // Кадровое дело. - 2016. - N 2. – С.37-45.
14. Определение Верховного суда РФ № 2Г/8-6834 от 19 июля 2023 г.
15. Определение Верховного Суда РФ от 16 августа 2021 г. № 56-КГПР21-11.
16. Определения Московского городского суда № 4Г/8-6955 от 12 сентября 2018 г., № 33-17673 от 8 июня 2021 г.
17. Отчет по текучести кадров ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» 2023 г.
18. Отчет по текучести кадров ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» 2022 г.
19. Официальный сайт Audit-it.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.auditit.ru/news/personnel/1101892.html?ysclid=lxеucgp12k42100310>
20. Официальный сайт Superjob.ru. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://penza.superjob.ru/research/articles/113719/vernutsya-na-rabotu/>
21. Пейл, Ж. Реальная стратегия: Как планировать только то, что можно воплотить / Ж. Пейл. — Москва : Альпина Паблишер, 2021. — 370 с.
22. Положение об отделе по работе с персоналом ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» / утв. Приказом ген. Директора В.М. от 01.04. 2018 г.
23. Правила внутреннего трудового распорядка ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» / утв. Приказом ген. Директора В.М. от 07.02. 2016 г.
24. Приказ № 335 О внесении изменений в Положение об оплате труда и социальных выплатах работникам ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» / утв. Ген. Директором от 01.08.2023 г.

- 25.Пугачева, К.С. Риски при увольнении персонала. Пути их предотвращения / К.С. Пугачева // Экономика и бизнес. - 2021 г. – N. 7. – С.63-68.
- 26.Риски в управлении персоналом. 2019. [Электронный ресурс] – Режим доступа:http://megalib.com.ua/content/7316_46_Ypravlenie_riskami_pri_yvolnenii_personala.html.
- 27.Рубцова, М.С. Удержание персонала в условиях конкуренции / М.С. Рубцова, К.С. Выборнова, И.К. Ткаченко// Инновационная наука. – 2022 г. – N 1. – С. 18-20.
- 28.Садиков, И.М. Концепция жизненного цикла работника в системе управления вознаграждением персонала /И.М. Садиков, Л.Б. Сунгатуллина// Лидерство и менеджмент. – 2023. – Том 10. – N 4. – С. 1381-1396.
- 29.Семенов, Ю. Г. Организационная культура / Ю.Г. Семенов. – М.:Логос. – 2020. – 256 с
- 30.Смирнова, В. Г. Организационная культура: учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 306 с.
- 31.Соломанидина, Т. О. Кадровая безопасность компании / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2018 –559 с.
- 32.Социальная политика компании: основы, цели, задачи [Электронный ресурс] - Режим доступа: [//https://bbooster.online/stati/sotsialnaya-politikakompanii.html](https://bbooster.online/stati/sotsialnaya-politikakompanii.html).
- 33.Устав ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» / утв. Ген. Директором от 01.04.2016 г.
- 34.Хаймурзина, Н. З. Риски, связанные с увольнением профессионального сотрудника / Н. З. Хаймурзина, Д. Д. Дубовицкая, Е. В. Тронд // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016 г. – N 3. – С. 23-27.
- 35.Штатное расписание ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» / утв. Ген. Директором от 24.05.2017 г.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»



**Вопросы для глубинного интервью, проведенного в ЗАО «Пензенская
кондитерская фабрика»**

1. Существует ли система опросов на этапе увольнения?
2. Проводятся ли систематические опросы удовлетворённости труда?
3. Как проходит процедура увольнения?
4. Пытается ли руководство вернуть ушедших сотрудников?
5. Проводиться ли статистика людей, которые вернулись обратно в организацию после увольнения?
6. Какие самые частые причины увольнения?
7. Идёте ли вы на встречу сотрудникам, которых что-то не устраивает?
8. Проводится ли статистика увольнений?
9. Возрастной диапазон увольняющихся?

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Текучесть кадров на ЗАО «ПКФ» за 2022 год

№	Показатели	За отчетный период	В % к соотв. показателю прошлого года
1.	Рабочие		
	<i>принято, всего</i>	551	118
	в т.ч. по срочному договору	216	110
	<i>уволено всего, в т.ч.</i>	572	117
	по окончании срочного договора	72	76
	по собственному желанию	345	125
	в связи с выходом на пенсию	49	306
	за прогулы	17	121
	за появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения		
	по соглашению сторон	81	96
	за мелкое хищение		
	по состоянию здоровья		
	сокращение	2	
	по другим основаниям	6	300
2.	ИТР и служащие		
	<i>принято, всего</i>	17	121
	в т.ч. по срочному договору	2	100
	<i>уволено всего, в т.ч.</i>	27	150
	по окончании срочного договора		
	по собственному желанию	13	87
	в связи с выходом на пенсию	13	
	за прогулы		
	за появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения		
	за мелкое хищение		
	по состоянию здоровья		
	по соглашению сторон	1	50
	сокращение		
	по другим основаниям		
3.	Руководители среднего звена		
	<i>принято, всего</i>	7	175
	в т.ч. по срочному договору		
	<i>уволено всего, в т.ч.</i>	9	90
	по окончании срочного договора		
	по собственному желанию	8	88
	в связи с выходом на пенсию	1	
	за прогулы		
	за появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения		
	за мелкое хищение		
	по соглашению сторон		
	сокращение		

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Текучесть кадров на ЗАО «ПКФ» за 2023 год

№	Показатели	За отчетный период	В % к соотв. показателю прошлого года
1.	Рабочие		
	<i>принято, всего</i>	476	86
	в т.ч. по срочному договору	207	96
	<i>уволено всего, в т.ч.</i>	512	90
	по окончании срочного договора	87	121
	по собственному желанию	244	71
	в связи с выходом на пенсию	43	88
	за прогулы	40	235
	за появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения	1	
	по соглашению сторон	93	115
	за мелкое хищение		
	по состоянию здоровья		
	сокращение		
	по другим основаниям	4	67
2.	ИТР и служащие		
	<i>принято, всего</i>	20	118
	в т.ч. по срочному договору	1	50
	<i>уволено всего, в т.ч.</i>	14	52
	по окончании срочного договора	2	
	по собственному желанию	8	62
	в связи с выходом на пенсию	2	15
	за прогулы		
	за появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения		
	за мелкое хищение		
	по состоянию здоровья		
	по соглашению сторон	1	100
	сокращение		
	по другим основаниям	1	
3.	Руководители среднего звена		
	<i>принято, всего</i>	9	129
	в т.ч. по срочному договору		
	<i>уволено всего, в т.ч.</i>	7	78
	по окончании срочного договора		
	по собственному желанию	7	88
	в связи с выходом на пенсию		
	за прогулы		
	за появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения		
	за мелкое хищение		
	по соглашению сторон		
	сокращение		

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Приказ о прекращении трудового договора с пунктом о разъяснения права на отзыв заявления по собственному желанию

Подготовлено с использованием системы КонсультантПлюс

Унифицированная форма № Т-8
Утверждена Постановлением Госкомстата России
от 05.01.04 № 1

Форма по ОКУД
по ОКПО

Код
0301006

Общество с ограниченной ответственностью «Олимп»
(наименование организации)

ПРИКАЗ (распоряжение)

Номер документа	Дата составления
	06.09.2023

о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении)

Прекратить действие трудового договора от " 01 " июня 20 16 г. № 023-ТД ,
уволить " 06 " сентября 20 23 г. (ненужное зачеркнуть)

Петрову Марину Валерьевну

(фамилия, имя, отчество)

Управление

(структурное подразделение)

Помощник руководителя

(должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации)

Табельный номер

Расторжение трудового договора по инициативе работника, пункт 3 части 1 статьи 77

(основание прекращения (расторжения) трудового договора (увольнения))

Трудового кодекса Российской Федерации

Основание (документ,
номер, дата):

заявление работника от 22.08.2023

(заявление работника, служебная записка, медицинское заключение и т.д.)

Руководитель организации Генеральный директор

(должность)

(личная подпись)

Кузнецов И.В.

(расшифровка подписи)

С приказом (распоряжением) работник ознакомлен
Работнику разъяснено право на отзыв заявления по
собственному желанию

(личная подпись)

" 06 " сентября 20 23 г.

Мотивированное мнение выборного
профсоюзного органа в письменной форме

(от " " 20 г. №) рассмотрено

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Соглашение
о расторжении трудового договора
от «___» _____ 20__ г. № _____

г. Пенза

от «___» _____ 20__ г.

Закрытое акционерное общество «Пензенская кондитерская фабрика» (далее – Работодатель), в лице генерального директора Антонова Сергея Николаевича, действующего на основании Устава, с одной стороны и _____

(далее – Работник), с другой стороны, именуемые в дальнейшем Стороны, заключили по инициативе Работника и Работодателя настоящее соглашение о расторжении трудового договора от «___» _____ 20__ г. № _____ (далее – Соглашение), и договорились о нижеследующем.

1. Прекратить действие трудового договора от «___» _____ 20__ г. № _____ (далее – Трудовой договор) по основанию, предусмотренному пунктом 1 части первой статьи 77 Трудового кодекса Российской Федерации (по соглашению сторон).

2. Днем прекращения Трудового договора считать «___» _____ 20__ г. (далее – День увольнения).

3. В День увольнения Работодатель обязуется произвести Работнику выплату всех сумм, причитающихся ему на День увольнения, включая заработную плату и компенсацию за дни неиспользованного отпуска на День увольнения (при наличии неотгулянных дней отпуска), если иной срок выплаты прямо не предусмотрен настоящим Соглашением.

4. Работодатель обязуется выплатить Работнику в День увольнения выходное пособие в связи с расторжением Трудового договора в размере двух среднемесячных заработков.

5. Налогообложение выплат по настоящему Соглашению производится в порядке, предусмотренным налоговым законодательством Российской Федерации.

6. В рамках своих должностных обязанностей и уровня ответственности Работник обязуется не позднее Дня увольнения:

- передать в полном объеме непосредственному руководителю документацию и информацию о статусе дел по выполненным Работником задачам;

- ...

7. На момент подписания настоящего соглашения Стороны подтверждают, что претензий друг к другу не имеют.

8. Соглашение подписано Сторонами (Работником и Работодателем) добровольно, на основании свободного волеизъявления и без какого-либо принуждения.

9. Настоящее соглашение является неотъемлемой частью трудового договора от «___» _____ 20__ г. № _____ и вступает в силу с момента подписания Сторонами.

10. Соглашение составлено в двух экземплярах, имеющих равную юридическую силу, по одному экземпляру для каждой из Сторон.

РАБОТОДАТЕЛЬ
Закрытое акционерное общество
«Пензенская кондитерская фабрика»
(ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика») выдан
Адрес (место нахождения):
121345, г. Пенза, ул. Калинина, д. 112А
ИНН 1234566789

РАБОТНИК

Паспорт: _____
выдан _____

Код подразделения: _____
Место жительства: _____

Генеральный директор

С.Н. Антонов
«___» _____ 20__ г.

«___» _____ 20__ г.

Экземпляр соглашения получен: _____
«___» _____ 20__ г.

Расписка о добровольном подписании заявления об увольнении

Расписка

Я, Егоров Алексей Николаевич, подавая 24.01.2024 заявление об увольнении по собственному желанию, подтверждаю следующее:

1. Я понимаю, что поданное заявление является основанием для моего увольнения по собственному желанию.
2. Я хочу расторгнуть трудовой договор с ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» 07.02.2024 и понимаю, что указанный день будет моим последним рабочим днем.
3. Я понимаю, что после моего увольнения 07.02.2024 мне не нужно будет ходить на работу, я не буду получать заработную плату в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».
4. Я понимаю, что в связи с увольнением по собственному желанию работодатель должен выплатить мне:
 - заработную плату за фактически отработанное мной время по 07.02.2024 (включительно),
 - компенсацию за неиспользованные дни ежегодного основного оплачиваемого отпуска, если такие имеются.
5. Я понимаю, что должен передать ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» имущество, документацию, материальные носители информации, материалы, содержащие конфиденциальную информацию, полученные мной в ходе или с целью исполнения моих должностных обязанностей по трудовому договору.
6. Я понимаю, что работодатель удерживает из указанных в пункте 4 выплат налог на доходы физических лиц в порядке, установленном законодательством РФ, а также производит любые иные удержания, если законодательством РФ обязанность их удержания возложена на работодателя.
7. В момент подписания заявления об увольнении и настоящей расписки на меня не оказывалось физическое и психологическое давление, я не находился в подавленном состоянии, в состоянии депрессии и т. п., не принимал медикаменты, которые могли затуманить мое сознание, осознавал смысл поданного мной заявления и добровольно и осознанно его подписывал.
8. Все возникшие у меня вопросы по процедуре и последствиям написания заявления об увольнении были заданы мной до подписания настоящей расписки и до момента приема заявления об увольнении работодателем, на них были получены исчерпывающие ответы.

24.01.2024 г.

Егоров

Егоров А.Н.

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Опрос на этапе увольнения сотрудника

Тема опроса: совершенствование системы удержания работников на этапе увольнения в производственной сфере на примере ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Анкета составлена с целью анализа причины увольнения сотрудников и рабочих с предприятия. Данные, полученные в ходе опроса, будут использованы для улучшения условий работы персонала на предприятии.

Ответьте на вопросы. Пожалуйста, будьте искренними.

1. Сколько лет вы проработали в нашей компании? (впишите ответ)_____

2. Как вы оцениваете нашу компанию по указанным ниже позициям?

Характеристика	Очень хорошо	Хорошо	Удовлетворительно	Воздержусь от ответа
Безопасность на рабочем месте				
Сотрудничество в вашем отделе				
Сотрудничество между отделами				
Возможность продвижения и повышения				
Горизонтальные коммуникации				
Вертикальные коммуникации				
Социально-психологический климат трудового коллектива				
Общая оценка компании, как рабочего места				

3. Почему вы приняли решение работать в нашей компании? (впишите ответ)_____

4. Укажите 3 основных причины, почему вы захотели уйти из компании?

- Низкая заработная плата
- Плохая организация труда
- Территориальная расположенность
- Недостаточное вознаграждение за труд
- Плохие отношения внутри коллектива
- Плохие отношения с руководством
- Неудовлетворительные условия труда
- Отсутствие возможности повысить свой профессиональный уровень
- Отсутствие возможности карьерного роста
- Другое

5. Если причина увольнения - заработная плата, укажите желаемый доход (впишите ответ) _____

6. Вы присматриваете\уже нашли другое место работы?

- да
- нет
- воздержусь от ответа

7. Насколько четко определены ваши служебные обязанности?

- служебные обязанности были четко определены
- периодически была необходимость выполнять дополнительные непрофессиональные обязанности
- не было четкого определения

8. Были ли у вас возможности для профессионального развития?

- да
- нет

9. Как давно вы приняли решение об увольнении?

- месяц назад
- 3 месяца назад
- сразу после получения должности
- меньше месяца назад
- свой ответ _____

10. Что, на ваш взгляд, необходимо изменить на вашем рабочем месте?

- оборудование
- технические средства труда
- бытовые условия труда
- продолжительность рабочего дня
- график работы
- заработная плата
- взаимоотношения в коллективе
- взаимоотношения с руководством
- все вышеперечисленное
- другое _____

11. Работа в нашей компании - ваше первое место работы?

- да
- нет

12. Соответствует ли работа в компании вашим ожиданиям?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

13. Имеете ли вы сторонние источники заработка, кроме работы в нашей организации?

- да
- нет
- воздержусь от ответа

14. Могли бы ли мы повлиять на ваше решение об увольнении?

- да
- нет

15. Что может повлиять на ваше решение об увольнении? (впишите ответ) _____

16. Ваш пол

- мужской
- женский

17. Ваш возраст

- от 18 до 25

- от 26 до 35
- от 36 до 50
- от 50 и выше

18. Ваше образование (впишите
ответ) _____

19. Ваше семейное положение

- состою в браке
- не состою в браке
- воздержусь от ответа

20. Укажите ваш отдел (впишите
ответ) _____

Ваши предложения и пожелания

Спасибо за уделенное время! Благодарим за содействие!

Дата _____ 20__ г.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 35 наименований.

Рисунков 5, таблиц 2 штук.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«12» июня 2024 г.



Ерофеева А.О.