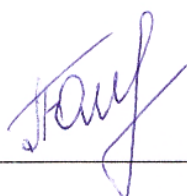


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Факультет управления и психологии
Кафедра управления персоналом и организационной психологии

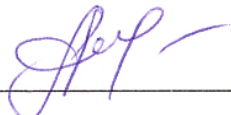
КУРСОВАЯ РАБОТА

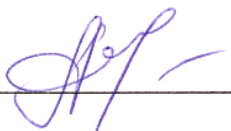
**ВЫЯВЛЕНИЕ ПРИЧИН ВЫСОКОЙ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ
ОРГАНИЗАЦИИ «ПОЧТА РОССИИ» И РАЗРАБОТКА
РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ЕЕ СНИЖЕНИЮ**

Работу выполнила  Ю.В. Пантюшенкова

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) Управление профессиональным развитием персонала

Научный руководитель
к. социол. н., доцент  Л.С. Скрипниченко

Нормоконтролер
к. социол. н., доцент  Л.С. Скрипниченко

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы исследования текучести кадров.....	6
1.1 Понятие и сущность процесса текучести кадров.....	6
1.2 Факторы и последствия текучести кадров.....	10
1.3 Мероприятия по оптимизации уровня текучести кадров.....	15
2 Анализ причин текучести персонала в организации «Почта России».....	24
2.1 Общая характеристика и направления деятельности организации	24
2.2 Исследование причин текучести персонала в организации.....	29
2.3 Рекомендации по снижению уровня текучести кадров организации.....	38
Заключение.....	46
Список использованных источников.....	49
Приложение А План задач на период прохождения испытательного срока.....	54
Приложение Б Методика проведения итоговой проверки знаний экзаменуемых по завершению обучения.....	57

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время одной из серьезных проблем, стоящих перед российскими компаниями, является значительный уровень текучести персонала, под которой обычно понимается процесс изменения кадрового состава, обусловленный увольнением одних сотрудников и приходом им на смену других.

Персонал – основной ресурс организации, позволяющий компаниям оставаться конкурентоспособными на рынке благодаря высококвалифицированным специалистам [16, с. 21]. Сегодня неустойчивость развития экономики непосредственным образом проявляется в росте текучести персонала организаций всех видов и форм собственности. Будущее современных компаний в принципе зависит от их готовности и готовности персонала к постоянным инновациям.

Большинство организаций, конечно, понимают, что их преимущественное положение на рынке связано с людьми, однако лишь немногие из них всерьез задумываются о том, как выявлять причины текучести, как усовершенствовать процесс удержания сотрудников, исходя из выявленных причин, и сократить показатель текучести персонала.

Теоретические, методические и практические вопросы излагаются в работах Базарова Т. Ю., Карташовой Л. В., Кибанова А. Я., Коробейникова О. П., Магура М. И., Масловой В. М., Одегова Ю. Г.

Объектом исследования является текучесть персонала как процесс.

Предмет исследования: причины текучести персонала на ФГУП «Почта России».

Цель работы: выявить причины текучести кадров на ФГУП «Почта России» по Краснодарскому краю.

Цель определила постановку следующего круга задач теоретической и эмпирической части.

Задачи теоретической части:

- определить понятие и сущность текучести кадров;
- рассмотреть основные подходы к определению текучести кадров;
- выявить плюсы и минусы текучести кадров;
- рассмотреть факторы и последствия текучести кадров;
- изучить мероприятия по оптимизации уровня текучести кадров;

Задачи эмпирической части:

- дать общую характеристику и направление деятельности ФГУП «Почта России»;
- исследовать причины текучести персонала на ФГУП «Почта России»;
- разработать рекомендации по снижению уровня текучести кадров на ФГУП «Почта России».

Поставленные задачи решались при помощи следующих методов исследования и подходов к рассматриваемой проблеме: метод сравнительного анализа периодических изданий, учебной литературы, изучения учебно-методических пособий, изучения документации государственной организации (должностных инструкций, приложений, анкет увольняемых для выяснения причин), математического измерения, интервьюирование.

Эмпирической базой исследования является ФГУП «Почта России», оказывающее услуги почтовой связи на всей территории России.

Теоретическая значимость работы состоит в том, что в ней обобщены мнения и позиции известных авторов по определению понятия текучести кадров, а также рассмотрены наиболее частые факторы и последствия текучести кадров, способы ее оптимизации.

Практическая значимость данной работы состоит в том, что разработанные рекомендации по снижению текучести кадров на основе проведенного эмпирического исследования могут быть использованы руководителем рассматриваемого предприятия и позволят снизить процент текучести у молодых и опытных работников, что будет способствовать повышению кадрового потенциала и конкурентоспособности исследуемой компании.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, которые в свою очередь имеют подглавы, выводов, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе выделены теоретические основы исследования текучести кадров, рассматриваются понятия, сущность, направления, а также методы оптимизации текучести.

Во второй главе описывается общая характеристика деятельности и особенности управления персоналом на ФГУП «Почта России» и проводится анализ причин текучести персонала. Кроме этого, разрабатываются рекомендации по снижению уровня текучести в государственном предприятии.

1 Теоретические основы исследования текучести кадров

1.1 Понятие и сущность процесса текучести кадров

В практике управления не существует однозначного отношения к процессу текучести кадров, так как многое зависит от состояния рынка труда, от потребностей работника и от того, какую ценность он несет для организации.

Текучесть кадров – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью сотрудника своим рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником [10, с. 21].

Существует две распространенных формы текучести кадров:

– внутриорганизационная текучесть кадров, связанную с трудовыми перемещениями внутри организации;

– внешнюю текучесть кадров между организациями, отраслями и сферами экономики.

Помимо данных форм различают также активную и пассивную текучесть кадров. В том случае, когда речь идет о движении рабочей силы, обусловленном неудовлетворенностью работника рабочим местом (условия труда, размеры компенсационного вознаграждения, содержание работы и проч.), принято говорить об активной форме текучести. Текучесть, возникающую вследствие неудовлетворенности организации работником (несоблюдение трудовой дисциплины, неудовлетворительные результаты деятельности и проч.), принято относить к пассивной форме текучести персонала организации. Таким образом, активная и пассивная формы текучести различают причинами увольнения персонала организации [11, с. 44].

Если брать во внимание различные параметры определения текучести, можно разделить текучесть на абсолютную (отношение количества всех уволенных к общему составу предприятия за выделенный период времени) и относительную (более точный показатель, позволяющий вычислить текучесть по

каждому подразделению, в рамках определенного возраста, пола, среди сотрудников с тем или иным стажем, по основаниям для увольнения).

Если из одного отдела сотрудники увольняются значительно чаще, чем из остальных, это повод пересмотреть кадровую политику и отношение руководства, а возможно, и другие факторы. В любом случае, необходимо выяснить правдивые причины.

При рассмотрении текучести по стажу, в зависимости от того, сколько именно люди проработали, прежде чем уволились, можно сделать разнообразные выводы. Например, первые полгода характеризуют эффективность подбора кадров; первый год свидетельствует о действующих механизмах адаптации сотрудников; три года говорят о системе сложившихся рабочих отношений, о стабильности самой организации [8, с. 11].

Текучесть кадров оказывает демотивирующее воздействие на сотрудников. Уход одного из сотрудников отрицательно влияет на остающихся работников. Увольнение может иметь опасные последствия для компании, особенно если подходить к самому процессу неправильно. В случае увольнения сотрудника по инициативе работодателя они иногда выражаются в несоблюдении стандартов деловой этики. Если руководитель срывается, проявляет нетерпимость, применяет жесткие меры – это может сказаться губительно на внутренней атмосфере в коллективе, так как персонал – непосредственный проводник информации.

Не менее сложным для внутреннего климата может оказаться и беспричинное, по мнению сотрудников, увольнение или увольнение при затяжном конфликте. В первом случае вокруг неизвестных мотивов будут рождаться слухи. А во втором – сформировавшиеся вокруг конфликтующих сторон группировки поляризуют на некоторое время коллектив. В таком случае руководству необходимо показывать честность и открытость, а также готовность объяснять причины тех или иных решений, чтобы не возникало недосказанности. Однако следует иметь в виду, что такая открытость не всегда

применима. Объяснить причины увольнения остальным – значит, разгласить личные мотивы, скрытые от посторонних глаз. Поэтому в каждом подобном случае руководитель должен взвесить все "за" и "против" подобного решения об увольнении сотрудника.

Текучесть - это такое явление, которое до одного предела является для предприятия благом (вливание новых кадров способствует появлению свежих идей, новых подходов и методов работы, препятствует старению коллектива), до другого – нормой (то есть не оказывает значительного влияния на деятельность предприятия), а после третьего – начинает вредить, причем с нарастающей силой. Последствия высокой текучести проявляются как немедленно, так и отсрочено, причем негативный эффект может быть устойчив достаточно длительно. Величина этих пределов не является стандартным показателем для всех организаций, причем она не одинакова даже в рамках одного и того же предприятия [7, с. 24]. Ситуация наличия высокой текучести персонала характерна не только для современных российских предприятий. Она существует уже достаточно длительное время во всем мире. Но несмотря на довольно длительный период ее существования, ученые до сих пор не сошлись в единой трактовке данного процесса.

Например, ряд авторов рассматривают понятие «текучесть кадров» как процесс. Пониманием текучести кадров как процесса включает в себя важные составляющие процесса: движение (перемещение) работников, вызванное расторжением трудового договора со стороны работодателя или работника; связанную с внешними для компании условиями (экономическими, политическими, создание новых организаций и тому подобное).

Так, Л. К. Авчиренко писал, что «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».

А. Г. Новицкий, доктор экономических наук, писал о том, что текучесть кадров – форма перераспределения рабочей силы, к которой относят увольнения по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины».

В. М. Анисимов тоже считал, что «текучесть кадров – это процесс, характеризующийся неплановым, неорганизованным перемещением работников из одного учреждения, фирмы, предприятия в другое».

Однoboкo рассматривать текучесть кадров только лишь как процесс. Помимо этого, необходимо уметь определять и количественный уровень текучести. Иными словами, текучесть кадров понимается как показатель, характеризующий деятельность организации и определяющий уровень ее конкурентоспособности. Несмотря на то что есть нормативный показатель уровня текучести, который составляет в среднем от 3 до 5%, в зависимости от сферы и отрасли деятельности компании он может отклоняться от нормы. Например, Л. Никифорова давала следующее определение: «Текучесть кадров – это отношение количества работников, ушедших из компании, к среднесписочному числу работников».

Менеджер по управлению персоналом должен основываться не только на количественных показателях, но и рассматривать текучесть кадров в качестве фактора, который влияет на изменение численности персонала. Факторы могут быть связаны как с внешними причинами, мотивирующими работника уволиться, так и с внутренними. К внешним факторам могут относиться: сложная экономическая, демографическая ситуация. К внутренним относятся: плохой климат в коллективе, низкий уровень заработной платы [6].

А. Я. Кибанов, доктор экономических наук, профессор, рассматривал текучесть как фактор: «... – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта) и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и тому подобное».

Текучесть персонала имеет как негативные, так и конструктивные последствия. Если анализировать процесс текучести более детально, то можно отметить, что последствия текучести зависят как от ее количественного размера, так и от качественного состава уволившихся (уволенных) сотрудников организации. Последствия высокой текучести могут ощущаться на протяжении многих лет в виде демотивации оставшихся сотрудников, их недоверия к руководителям, снижением производительности труда. Высокая текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации. Она сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации [3, с. 128].

Таким образом, были рассмотрены различные виды текучести кадров, определения понятия «текучесть кадров», подходы к его изучению. Анализ данного определения как процесса, показателя и фактора дали понять, что не существует единого мнения на тему текучести. Текучесть кадров – это многогранное явление, которое следует рассматривать с разных сторон и, исходя из этого, определенным образом выявлять причины текучести и выстраивать менеджеру модель поведения с персоналом. Это процесс движения трудовых ресурсов, связанный как с внешними (экономическая, демографическая ситуация, семейные обстоятельства и тому подобное) факторами, так и внутренними (уровень заработной платы, атмосфера в коллективе), характеризующими производственный процесс, который выражен в количественных показателях.

1.2 Факторы и последствия текучести кадров

Факторы текучести кадров – это общие причины, которые вызывают текучесть персонала [9, с. 2]. Сила их влияния изменчива и зачастую трудно поддается количественной оценке. По степени управляемости выделяются факторы трех групп:

– факторы, возникающие на самом предприятии (производственные) – величина заработной платы, перспектива профессионального роста, условия труда, уровень автоматизации производства, качество подбора;

– личностные факторы – уровень их образования, опыт работы возраст работников;

– факторы, внешние по отношению к предприятию, – экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий.

Для предотвращения регулярных увольнений сотрудников, необходимо четко понимать, что служит поводом ухода из компании. Основные причины, которые могут вызвать текучесть персонала разнообразны:

– некачественный подбор персонала (часто причина увольнения закладывается уже на первом этапе, во время некачественного подбора из-за банальной спешки закрыть свободное вакантное место со стороны нанимателя, желания быстрее получить свой гонорар рекрутером, из-за желания найти уже хоть какую-то работу претендентом или же недостаточного информирования сторон) [47, с. 157];

– текучесть кадров вследствие плохой адаптации нового сотрудника (плохая адаптация или, вообще, её отсутствие вызывает преждевременное увольнение на испытательном сроке, даже когда новые сотрудники остаются и работают в компании достаточно долго, их решение об увольнении может быть принято уже в первые недели трудовой деятельности в этой компании) [2];

– неудовлетворенность заработной платой;

– уровень нормирования труда (там, где совершенствованию нормирования не уделяется должного внимания, своевременно не обеспечивается пересмотр норм выработки, там появляются так называемые выгодные и невыгодные работы);

– отсутствие возможности для карьерного роста сотрудников (не организуется повышение их квалификации);

– неблагоприятные условия труда (тесные, мало освещённые помещения, плохие климатические условия, некачественное оборудование, монотонный характер труда, неудобный режим работы);

– неудовлетворённость руководством и его отношением к подчиненным (это может быть и личная неприязнь к руководителю и несогласие с методами управления, плохая коммуникация);

– отсутствие развитой системы поощрений и вознаграждений (в такой атмосфере работники чувствуют себя недооценёнными, у них снижается мотивация к труду);

– плохой психологический климат в коллективе, неприязненные отношения с коллегами;

– отсутствие стабильности в работе компании или падение ее репутации, отрицательный имидж [46, с. 67];

– отсутствие обратной связи, т.е. незнание работником результатов своего труда;

– нет условий для проявления творческих способностей.

Увольнение само по себе еще не означает текучести. Причинами увольнения, не идущими в счет при определении текучести, являются: сокращение численности, сокращение штатов, реорганизация, смена руководства и вследствие этого кадровые перестановки; уход сотрудников на пенсию [48, с. 4].

Для оценки размеров текучести в целом по предприятию и по отдельным подразделениям используется коэффициент текучести кадров (Кт). Он исчисляется за отчетный период как отношение числа рабочих, уволенных за нарушения трудовой дисциплины и прочие проступки, а также уволившихся по собственному желанию, к среднесписочной численности работников [1, с. 41].

Однозначно определить причину увольнения сотрудников очень сложно, поэтому полезно будет ввести в компанию, например, собеседование при

увольнении, в процессе которого сотрудник отдела кадров или же руководитель должен выяснить мотив увольнения [12, с. 146].

Текучесть кадров представляет собой процесс, который оказывает как положительный эффект на организацию, так и отрицательный. Плюсы и минусы текучести работников зависят от типа организации. Например, в некоторых отраслях её уровень вполне предсказуем и объясним и, как правило, не имеет никаких негативных последствий. Однако в других сферах бизнеса слишком высокая степень потери квалифицированных сотрудников наносит компаниям существенный урон в связи с затратами на процесс постоянного найма и обучения [12, с. 147].

Для начала рассмотрим негативные последствия. Во-первых, текучесть влияет на кадровый состав организации, что приводит к снижению производственной деятельности предприятия. Это объясняется тем, что менеджер затрачивает много времени и денег на поиск нового сотрудника и дальнейшее его обучение специфике деятельности. Иными словами, текучесть кадров приводит к затратам на подбор, адаптацию, обучение новых сотрудников. Во-вторых, текучесть ухудшает моральный климат на предприятии из-за постоянных изменений в коллективе, следствием чего является отсутствие сплоченного коллектива. В-третьих, вновь принятому сотруднику требуется время на адаптацию, а это значит, что первое время он не сможет выполнять план в полном объеме, что приведет к потере части прибыли, которая является главным показателем деятельности предприятия. В-четвертых, уход работника может повлечь утечку конфиденциальной и стратегической информации. В-пятых, возможно временное снижение уровня требовательности руководства к имеющимся работникам из-за боязни, что уход одного может спровоцировать увольнение других работников. Все это влечет также и повышение напряженности в трудовом коллективе, ненужные обсуждения и слухи.

Текучесть кадров целесообразно рассматривать не только с негативной точки зрения, но и с положительной. В тот или иной момент любая организация

может достигнуть определенной точки застоя, потому ей как воздух станут необходимы новые идеи, ведущие к внедрению инноваций. Зачастую именно новые сотрудники приносят свое свежее видение рабочих процессов, а также могут трезво оценить существующие недостатки и слабые места в работе организации, так как они не были участниками и свидетелями предыдущих обстоятельств, приведших к стагнации.

Шаблонное групповое мышление иногда превращается в препятствие для дальнейшего развития компании, а потому высокая текучесть кадров в этом отношении может быть выходом из ситуации [13, с. 50]. Иными словами, чем меньше люди работают вместе, тем ниже риск того, что в команде разовьется такое шаблонное мышление, в котором нет места творческим и инновационным идеям. Высокая утечка кадровых сил – это своего рода лекарство против застойных явлений внутри организации и потенциал для свежих, прогрессивных инициатив, которые могут послужить мощным толчком к росту и развитию [14, с. 122]. Кроме того, благодаря наличию текучести возможно профессиональное передвижение кадров как внутри предприятия, так и за его пределами.

В любом случае, является ли текучесть кадров недостатком или преимуществом – это вопрос, который анализируется внутри компании, и если это явление начинает сказываться на эффективности работы организации и превращается в серьезную проблему, то её, несомненно, следует безотлагательно решить [19, с. 13]. Следует найти необходимый баланс плюсов и минусов для того, чтобы высокие показатели текучести кадров не оказывали отрицательного воздействия на рабочие процессы и, как следствие, на показатели эффективности труда.

Таким образом, можно отметить, что причин текучести может быть огромное количество. Они могут возникать как и на самом предприятии, так и из-за личностных качеств работников и из-за внешних факторов. Своевременное выявление причин текучести кадров поможет предотвратить ее последствия. Данное явление следует рассматривать как с негативной точки зрения, так и с

положительной, что напрямую зависит от типа самой организации [14, с. 277]. Наиболее весомым отрицательным последствием текучести кадров является снижение производительности и увеличение издержек, что влечет за собой снижение эффективности деятельности, а значит и снижение конкурентоспособности предприятия на рынке. Положительным последствием текучести является перераспределение рабочей силы и наличие свежих, прогрессивных инициатив, препятствующих стагнации в организации.

1.3 Мероприятия по оптимизации уровня текучести кадров

Для того, чтобы понять имеет ли место текучесть кадров, нужно правильно её измерить. Существует несколько способов определения показателя текучести кадров. Наиболее простая и распространённая формула представляет собой умноженное на сто отношение числа уволенных за определённый период (обычно за год) к средней численности сотрудников за тот же период. Число уволенных включает всех, кто по каким-либо причинам покинул компанию: как по собственному желанию, так и по инициативе работодателя. Стоит отметить, что уровень текучести варьируется в зависимости от специфики отдела и самой организации в целом. Сравнивать получившиеся данные с принятой нормой текучести не следует, так как, например, для достаточно молодой компании нормальная текучесть составляет 20%, для ресторанного обслуживания и организаций, связанных с продажами, этот показатель может достигать до 30%. Далее необходимо определить, насколько показатель текучести выходит за рамки нормы, после чего сравнить этот показатель данными о текучести кадров на предприятиях той же сферы [18, с. 36].

После измерения текучести необходимо выявить и устранить сами причины, (рассмотренные в предыдущем пункте работы), приводящие к ее росту или способствующие сохранению на высоком уровне. Для этого можно начать проводить выходное интервью, то есть беседу с увольняющимися работниками. Альтернативным вариантом может быть анкетированный опрос. Данные

процедуры, проводимые с увольняющимися работниками, для получения информации о своей компании способны выявить слабые места, о которых сложно узнать напрямую. Устный метод может принести больше дивидендов, ведь разговор с глазу на глаз предполагает большую степень доверия и в этом формате все зависит от умения менеджера выводить собеседника на раскрытие секретов. Письменный способ тоже может быть весьма эффективен, особенно если анкета сохраняет анонимность, но не может предусмотреть всех нюансов, которые от случая к случаю не повторяются [20, с. 12]. В идеальной ситуации лучше иметь про запас оба варианта опроса, предложив увольняющемуся на выбор то или это.

Так как люди увольняются по разным причинам, то необходимо к каждому опросу подходить индивидуально и помнить о главной причине. Уходящие в хорошее место на более высокую зарплату будут жаловаться, что им не хватало денег в вашей компании, идущие на повышение, станут говорить, что здесь им не давали расти по служебной лестнице. Не исключено, что кто-то захочет раскрыть какие-то секреты лишь из личной неприязни к другим.

С помощью опроса или анкетирования выявляются причины увольнения сотрудников. Зная их, а затем решая, организация тем самым поднимает свой престиж не столько на рынке труда, сколько в глазах сотрудников. Методы универсальны. Они дают возможность различной группировки данных по причинам увольнений, уровням должностей, времени работы в компании, уровню соответствия ожиданиям. Таким образом, обеспечивается глубокий анализ полученной информации.

При анализе текучести кадров важно оценить, какие именно сотрудники уходят, а какие остаются в организации, совпадает ли тенденция изменения качества персонала со стратегическими целями компании. Это дает понять – является ли существующий уровень текучести положительным или отрицательным явлением. Если уходят именно те работники, от которых уже давно надо было избавиться, значит, организация на верном пути. Если же она

теряет лучших сотрудников, обладающих высоким потенциалом, то вопросом текучести необходимо серьезно заняться.

После выявления причин текучести, необходимо их устранять путем определения системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы. Одна из главных целей управления текучестью кадров состоит, прежде всего, в сведении к минимуму противоречий между потребностями и интересами работников и практическими возможностями их удовлетворения [15, с. 12]. Поэтому в зависимости от причин текучести мероприятия по ее снижению могут состоять в следующем:

- совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения сотрудников, совершенствование системы адаптации, обучения и другое;

- совершенствование системы материального стимулирования, улучшение условий труда, организации и управления производством;

- совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, формирование приемлемой для организации корпоративной культуры.

Если оказывается, что большинство уволившихся имеют стаж работы до полу года, это указывает на ошибки в подборе персонала и его адаптации. В таком случае следует пересмотреть критерии отбора специалистов, улучшить процесс адаптации, ввести систему наставничества, контролировать процесс адаптации каждого. Необходимо нанимать правильных людей, соответствующих корпоративной культуре организации. Их ценности, принципы и цели должны соответствовать целям компании. На стадии подбора необходимо обеспечить соискателей максимальной информацией о работе и работодателе, применять все необходимые методы подбора для выявления подходящих профессиональных качеств будущего сотрудника [21, с. 167]. При применении неадекватных методик диагностики кандидатов (например, использование неструктурированного интервью, непрофессиональное

применение психодиагностики) качество отбора кандидатов ухудшается. Проверка валидности методик оценки претендентов путем анализа деятельности отобранных при помощи них сотрудников позволяет отобрать наиболее надежные и точные инструменты диагностики.

Бывает так, что организация задействует рекрутинговые агентства в подборе персонала. В этом случае стоит особое внимание уделить правильности выбора таких агентств и четко сформулировать требования к будущему кандидату, на что именно обращать внимание рекрутерам.

Если подбор осуществляется на должном уровне, а работники не задерживаются и на шесть месяцев, то это означает, что в организации существуют явные проблемы с адаптацией персонала. Для каждого сотрудника очень важна процедура вхождения в структуру предприятия, в коллектив, ощущение себя частью единого механизма. Адаптация является одной из составных частей управления. Данный термин может применяться как к новым сотрудникам, которых нанимают извне, так и к сотрудникам, занимающим новую должность в порядке внутренней ротации. Подбор и прием персонала дорогостоящий процесс – на нового сотрудника организация уже потратила значительные средства [17, с.33]. Поэтому она заинтересована в том, чтобы новый сотрудник не освободился через несколько месяцев. В процессе адаптации им необходимо привыкнуть к новому коллективу, к новым условиям работы, к новым требованиям [17, с. 34].

Каждая организация должна осознавать проблемные аспекты, которые будут сопровождать процесс адаптации персонала в современных условиях: отсутствие четко разработанных критериев оценки результативности прохождения будущими сотрудниками процесса адаптации; в организациях не всегда разрабатываются и используются специальные программы адаптации, с учетом первичной и вторичной адаптации; отсутствие выявления приоритетности различных аспектов адаптации для различных категорий сотрудников; кто должен быть задействован в процессе адаптации и

ответственный за это; не всегда нового сотрудника предварительно знакомят с корпоративной культурой организации, стандартами поведения; отсутствие качественной обратной связи в системе адаптации организаций, связанной с отслеживанием промежуточных и финальных результатов.

Для облегчения процесса интеграции нового сотрудника в организацию можно предложить выполнять определенные меры, что позволит сократить период адаптации и позволит в короткое время стать частью единого организма. Этими направлениями могут выступать: беседа руководителя подразделения с сотрудниками отдела о появлении новичка (предоставление краткой информации о нем), подготовка рабочего места, проведение экскурсии по компании; детальное ознакомление с технологиями и процедурами работы подразделения, в котором будет работать новичок, проведение запланированных встреч с непосредственным руководителем, составление плана работы на испытательный срок [18, с. 56]. Помимо перечисленного важным будет разработать систему наставничества на время испытательного срока, чтобы новичок не был предоставлен сам себе и не испытывал затруднений при выполнении новых закрепленных за ним функций.

Если работники увольняются по причине неудовлетворенности условиями труда, то, в первую очередь, необходимо проводить мониторинг жалоб сотрудников с указанием на конкретные ошибки в организации труда. Неудовлетворенность условиями труда возникает, если они наносят вред здоровью работника или несут угрозу жизни (неисправное оборудование), препятствуют нормальному исполнению работы (простои, отсутствие нужных материалов и оборудования), не дают возможности для восстановления физической формы (слишком короткие перерывы или их отсутствие, произвольный график работы, сверхнормативная продолжительность рабочего дня). Для этого, например, целесообразно осуществить реструктуризацию рабочих мест таким образом, чтобы работники имели возможность достигать целей в контексте выполняемой работы.

Отсутствует возможность карьерного и профессионального роста – частая причина текучести персонала, с которой необходимо по возможности бороться. Такая ситуация складывается, например, когда предприятие предпочитает брать готовых профессионалов, а не продвигать своих работников, или в организации не развито наставничество, или компания не участвует финансово во внешнем обучении своих сотрудников [22, с. 9]. Отсутствие системы управления карьерой менеджеров приводит к тому, что руководители сами теряют мотивацию и перестают быть «вдохновителями» команды, и вся система мотивации в компании также начинает рушиться. Если организационная структура предприятия не позволяет двигаться вверх по служебной лестнице, то потребность работников в продвижении можно восполнить путем горизонтального перемещения, расширения зоны полномочий и ответственности должностей, привлечения к участию в проектах, организации стажировок на других предприятиях (например, у партнеров, клиентов или поставщиков).

Любая организация, независимо от размера и сферы деятельности, может начать эффективно использовать управление карьерой сотрудников и как мотивирующий фактор и как эффективный инструмент развития сотрудников и повышения их вовлеченности [32, с. 71]. Часто на практике не требуются какие-либо серьезные изменения в самой организации. Ведь в большинстве случаев возможности для роста и развития уже существуют, только сотрудники сами не замечают их или не рассматривают как реальные и достижимые. Организации могут помочь сотрудникам увидеть их возможности карьерного развития.

Причина текучести кадров может заключаться и в плохой эмоциональной обстановке в коллективе. В коллективах с нездоровым морально-психологическим климатом низка производительность труда и высока текучесть кадров. Особенно чувствительны к морально-психологической атмосфере молодые работники. Социально-психологический климат в коллективе связан не только со взаимопониманием и отсутствием конфликтов. Сюда входит и степень осознанности каждым работником общих целей и задач

организации, которая зависит от следующих факторов: личного примера управленческого персонала в увлеченности делом, строгого соблюдения правовых и моральных норм.

Чтобы исправить ситуацию, связанную с климатом в организации, необходимо, во-первых, при образовании коллектива важно учесть психологическую совместимость людей. В зависимости от целей требуется сочетание различных типов темперамента и характера. Во множестве ситуаций группа с людьми одинакового типа характера оказывается почти неработоспособной. Во-вторых, установить приемлемое ограничение количества работников, что подчиняются одному начальнику (приблизительно 5-7). В-третьих, следить за отсутствием излишних свободных рабочих мест и работников. Избыточное и недостаточное число сотрудников становится причиной нестойкости коллектива. Образовывается почва для развития конфликтов, напряжений из-за желания кандидатов занимать должность и получать повышения [24, с. 46]. Другая причина – неравномерность рабочей нагрузки, что возникает при присутствии лишних работников. Помимо этого, можно создать зону отдыха, где сотрудники могут вместе обедать, общаться на отвлеченные темы. Если позволяет пространство офиса, можно расставить рабочие столы сотрудников так, чтобы все себя чувствовали в равных условиях (исключение – руководитель). Никого не стоит выделять, в противном случае есть шанс возникновения конфликтов.

Придумано еще немало иных способов и тренингов, которые направлены на формирование положительного климата среди сотрудников. На сегодняшний день в отдельных компаниях трудятся психологи. Они занимаются организацией психологических игр, тестирований, проводят занятия с работниками. Некоторые компании приглашают подобных специалистов со стороны [52, с. 356].

Когда выявлены причины и появилось понимание того, как устранять их, целесообразно оценить эффективность принятых мероприятий и при

необходимости пересмотреть существующих алгоритмы работы с персоналом. Необходимо будет также провести сравнительный анализ издержек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести. Руководству предприятия в данном случае следует поступить так же, как и с финансированием какой-либо бизнес-идеи. Если затраты на решение проблемы превысят экономический эффект от снижения текучести, возможен поиск других, более "дешевых" вариантов совершенствования работы с кадрами [25, с. 17].

Для того чтобы облегчить разработку таких мероприятий, необходимо, в свою очередь, проведение факторного анализа показателей уровня текучести. А так как на текучесть могут оказывать влияние не один фактор, а несколько, то проблема текучести кадров решается путем комплексного, систематического подхода.

Таким образом, в рамках первой главы нами были подробно рассмотрены: понятие «текучесть кадров», виды, факторы и последствия данного процесса. Помимо этого, нами была определена последовательность действий менеджера в борьбе с текучестью, включающая в себя: выявление уровня текучести кадров, причин путем определения правильных эффективных мероприятий по оптимизации уровня текучести кадров [50, с. 170].

Теоретические исследования факторов, последствий и мероприятий по предотвращению последствий позволили сделать следующие выводы о текучести кадров:

1) Текучесть кадров – это многогранное явление, которое следует рассматривать с разных сторон (положительной и отрицательной) и, исходя из этого, выявлять причины текучести и выстраивать менеджеру модель поведения с персоналом.

2) При анализе текучести кадров важно оценить, какие именно сотрудники уходят, а какие остаются в организации, совпадает ли тенденция изменения качества персонала со стратегическими целями компании.

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

2 Анализ причин текучести персонала в организации «Почта России»

2.1 Общая характеристика и направления деятельности организации

«Почта России» – это Федеральное государственное унитарное предприятие. Краснодарский главпочтамт входит в состав Южного филиала «Почты России». Строительство здания на пересечении улиц Карасунской и Рашпилевской началось в 1913 году. До этого здесь располагался зимний театр-цирк Злобина. Через два года новое здание почты было достроено. Открытие произошло 15 ноября. В 2015 году ФГУП «Почта России» отмечал свой столетний юбилей.

Каждый день в главное отделение почты приходят более одной тысячи человек. За месяц Краснодарский почтамт обрабатывает миллионы писем и бандеролей. В состав Краснодарского почтамта входит 65 отделений почтовой связи, которые располагаются по всему городу. Большой операционный зал Главпочтамта принимает отправителей и получателей корреспонденции. Сейчас для удобства здесь работает электронная очередь. Шесть цифр — 350000 — это индекс главного почтового отделения Краснодара.

Миссия «Почты России» - объединять людей путем предоставления услуг почтовой связи, создавать новые рабочие места.

Цель и предмет деятельности компании указаны в уставе федерального государственного унитарного предприятия «Почта России».

Цель – удовлетворить общественные потребности населения в результатах его деятельности и получить прибыль.

Задачи организации – обеспечить на всей территории Российской Федерации наиболее полного удовлетворения потребностей граждан, органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, и юридических лиц в предоставлении услуг почтовой связи.

Для достижения целей и задач, обозначенных выше, предприятие осуществляет в установленном законодательством Российской Федерации порядке следующие виды деятельности [39]:

- оказание всех видов услуг почтовой связи;
- оказание услуг международной почтовой связи, обмен международными почтовыми отправлениями;
- оказание услуг по хранению почтовых отправлений, грузов и товаров, оказание складских услуг;
- оказание услуг гибридной почты – передача файлов, содержащих тексты и иллюстрации (на ЭВМ, ПК) по электронной почте, распечатка электронных почтовых отправлений, их конвертирование и доставка;
- оказание услуг по размещению рекламы, в том числе на почтовых отправлениях и объектах почтовой связи;
- оказание транспортных и экспедиционных услуг физическим и юридическим лицам;
- оказание услуг по доставке, выдаче пенсий, пособий и других выплат целевого назначения, прием жилищно-коммунальных и прочих платежей;
- оказание услуг по приему (оформлению) заказов на периодические печатные издания, их доставке, розничной реализации;
- оказание курортно-санаторных услуг;
- осуществление деятельности по денежному посредничеству и финансовому лизингу;
- осуществление деятельности по приему, обработке, перевозке и доставке экспресс-почты;
- составление планов направлений исходящей международной почты и контроль за их выполнением;
- предоставление секретарских, редакторских услуг и услуг по переводу;
- осуществление деятельности детских лагерей на время каникул;

- осуществление деятельности платежного агента по приему платежей физических лиц;
- осуществление деятельности банковского платежного агента (субагента).

Почтовой связью в целом и регулированием деятельности почты управляет Министерство РФ по связи и информатизации. Оно выполняет одновременно и управленческие и регулятивные функции.

Организационная структура Почты России на вертикальном уровне состоит из четырех составляющих: аппарат управления предприятием, филиалов, почтамтов и многочисленных отделений почтовой связи. Нами будет рассмотрена структура почтамта.

Структура ФГУП «Почта России» является линейно-функциональной, так как основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функции управления между ними. Реализует принцип демократического централизма. При нем подготовка и обсуждение решения производятся коллегиально, а принятие решения и ответственность - только первым руководителем единолично. То есть происходит синтез свойств линейной структуры (четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделения труда, квалифицированная подготовка решений).

Главным лицом на предприятии является начальник почтамта. Начальник почтамта без доверенности действует от имени предприятия, представляет его интересы, распоряжается в соответствии с законом средствами и имуществом предприятия, заключает договора, в том числе трудовые, выдает доверенности, открывает расчетные и другие счета, утверждает структуру и штатное расписание, издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников почтамта, определяет состав и объем сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия.

В бухгалтерии работают: главный бухгалтер, заместитель главного бухгалтера и бухгалтера по хозяйственным операциям, старший экономист. Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно - финансовой деятельности предприятия и контроль экономного использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Старший экономист осуществляет организацию и совершенствование экономической деятельности компании, которая направлена на повышение производительности труда, эффективности и рентабельности деятельности, качества оказываемых услуг, снижение их себестоимости, обеспечение правильных соотношений темпов роста, производительности труда и заработной платы, достижение наибольших результатов при наименьших затратах материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Заместитель главного бухгалтера ведет документальных учет производственно- хозяйственной деятельности предприятия, осуществляет контроль расходования денежных средств и материальных ценностей, производит расчеты с рабочими и служащими, составляет бухгалтерские отчеты и балансы.

В структуру входит такое подразделение, как служба безопасности. Она подчиняется первому лицу в организации. Основные цели службы безопасности предприятия — обеспечение личной безопасности работников в повседневных условиях и при возникновении чрезвычайных ситуаций, предотвращение возможных попыток завладения злоумышленниками защищаемой информацией путем физического и иного насильственного воздействия на этих лиц, выработка рекомендаций охраняемым лицам по особенностям поведения в различных ситуациях [39].

Деятельность службы охраны труда выражается в следующем: учет и анализ состояния и причин производственного травматизма, профессиональных заболеваний и заболеваний, обусловленных производственными факторами; оказание помощи подразделениям в определении параметров вредных и опасных производственных факторов, в оценке травмоопасности оборудования,

приспособлений; методическое руководство аттестацией рабочих мест по условиям труда, сертификацией работ по охране труда и контроль за их проведением; проведение — совместно с представителями соответствующих подразделений и с участием уполномоченных (доверенных) лиц по охране труда профсоюзов или иных уполномоченных работниками представительных органов — проверок, обследований технического состояния зданий, сооружений, оборудования, машин и механизмов, приспособлений, средств коллективной и индивидуальной защиты работников, состояния санитарно-технических устройств, работы вентиляционных систем на соответствие требованиям; участие в работе комиссий по приемке в эксплуатацию объектов производственного назначения, отремонтированных установок, агрегатов, станков и другого оборудования.

Особое внимание уделим роли службы персонала в структуре ФГПУ «Почта России». Для этого воспользуемся Положением об отделе по управлению персоналом.

Отдел по управлению персоналом возглавляет руководитель отдела, который подчиняется начальнику почтамта. Руководитель отдела по управлению персоналом назначается и освобождается от должности приказом начальника почтамта по согласованию с заместителем директора (по персоналу) филиала. В отдел по управлению персоналом входят: главный специалист отдела по управлению персоналом, руководитель отдела по управлению персоналом, специалист второй категории отдела по управлению персоналом, менеджер отдела по управлению персоналом, экономист по труду первой категории отдела по управлению персоналом, инженер по нормированию труда второй категории отдела по управлению персоналом, инженер по нормированию труда отдела по управлению персоналом, специалист по кадрам отдела по управлению персоналом, специалист по кадрам (учет отпусков, увольнений, временной нетрудоспособности) отдела по управлению персоналом, мастер производственного обучения отдела по управлению персоналом, специалист

отдела по управлению персоналом. То есть количество работников отдела кадров – одиннадцать человек.

«Почта России» - это российская государственная компания, филиалы которой располагаются по всей стране, а в общей сумме численность сотрудников, работающих в данной организации, составляет более четырехсот тысяч человек. Именно поэтому целью компании является не только обеспечить связь, но и рабочие места для людей. А это значит, что роль службы персонала в структуре каждого филиала, почтамта велика. Благодаря ей своевременно оформляется прием, издаются приказы и документации по движению и учету личного состава, организуется подбор и адаптация сотрудников почтамта, а также обучение и аттестация. Это важные условия, от которых зависит эффективность организации и удовлетворенность не только работников «Почты России», но и её клиентов.

2.2 Исследование причин текучести персонала в организации

Персонал – основа любого предприятия. Численность персонала определяется согласно штатному расписанию и зависит от предполагаемого объема выполняемых работ. На «Почте России» штатное расписание разрабатывается отдельно по каждому производству или структурному подразделению и утверждается Генеральным директором. Кадровое обеспечение системы управления персоналом – это необходимый количественный и качественный состав сотрудников службы.

Для исследования причин текучести необходимо сначала проанализировать сам персонал, то есть насколько качественна его структура. Это определяется по следующим параметрам: возраст, пол, образование [37, с. 29].

На «Почте России» большую долю персонала занимают сотрудники в возрасте от 35 до 45 лет (среди почтальонов большую долю составляют сотрудники в возрасте от 45 до 55 лет). Второе место по численности занимает

персонал в возрасте от 55 до 65 лет. И самая малочисленная группа сотрудников в возрасте до 35 лет. Стоит отметить, что на предприятие начинают привлекать людей молодого возраста на должность операторов, то есть «Почта России» постепенно внедряет политику омоложения кадров.

Если говорить о такой категории, как пол, то 85% сотрудников «Почты России» – это женщины, соответственно мужчин – 15%.

Штатная численность персонала следующих категорий такова: почтальонов – 4,7 тысяч, операторов – 3,6 тысяч, специалистов – 1,2 тысяч, инженерно-технического персонала – 900 сотрудников, управленческого персонала – 800 человек.

Предприятие заинтересовано в новых профессиональных кадрах, как и любое другое, ведь, чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умения, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства. Но на деле высококвалифицированных работников, которые были бы готовы работать на предлагаемую заработную плату (у почтальонов – 12150 рублей плюс премиальное вознаграждение за оказание дополнительных сетевых услуг, у операторов – 15000 рублей), оказывается мало. Изъявляют желание сотрудничать в основном работники со средним образованием. Именно поэтому во всех объявлениях о работе на «Почте России» в разделе «требования» указывается наличие среднего образования. Поэтому велика доля среди рабочих-почтальонов людей, имеющих среднее образование.

После анализа качественной структуры персонала исследуем направления, связанные с управлением персонала. Одно из таких направлений – подбор, состоящий из набора и отбора [33, С. 11-19]. Подбор – это совокупность действий, которые предпринимаются организацией для обеспечения себя сотрудниками, обладающими качествами, необходимыми для достижения целей организации [35, с. 45]. Набор, в свою очередь, – это совокупность действий,

направленных на привлечение в организацию кандидатов (создание потока кандидатов). Набор работников идет постоянно, что связано с открытием новых почтовых отделов, увольнением работников или другими причинами. На предприятие в основном набирают работников со стороны, что часто приводит к ошибкам и является одной из причин значительной текучести кадров.

Проанализировав штатное расписание, была составлена таблица численности сотрудников «Почты России». Благодаря данным о численности различных категорий сотрудников с января по декабрь 2017 года, была рассчитана среднесписочная численность сотрудников разных категорий (почтальонов, операторов, специалистов, инженерно-технического и управленческого персонала) следующим образом:

$$\bar{x} = \frac{\frac{1}{2}x_1 + x_2 + \dots + x_{n-1} + \frac{1}{2}x_n}{n - 1}$$

X – значение уровней ряда,
n – число имеющихся показателей.

Рисунок 1 – Формула вычисления среднесписочной численности

После нахождения среднесписочной численности сотрудников, был вычислен на основе данных о количестве уволившихся сотрудниках коэффициент текучести кадров путем деления уволившихся сотрудников на среднесписочную численность [35, с. 241].

Таблица 1 – Численность персонала за 2017 год

Категория персонала	Штатная численность персонала, тыс.чел.	Среднесписочная численность	Количество увольнений	Коэффициент текучести
---------------------	---	-----------------------------	-----------------------	-----------------------

Продолжение таблицы 1

Почтальоны	4,7	4,69	876	18,7%
Операторы	3,6	3,59	601	16,7%
Специалисты	1,2	1,20	142	11,8%
Инженерно-технический персонал	0,9	0,87	39	4,5%
Управленческий персонал	0,8	0,80	31	3,9%

Проведя расчеты и вычислив коэффициент текучести, можно говорить о том, что самая большая текучесть наблюдается у такой категории персонала, как почтальоны (18,7%) и операторы (16,7%). Персонал с наименьшей текучестью в 3,9% – управленческий. На основе полученных данных можно сделать вывод о том, что у высококвалифицированного персонала отток ниже, что связано с соответствующей средней по рынку заработной платой.

После беседы с руководителем отдела по персоналу и изучения анкет уволившихся операторов за последние три месяца (132 человека, 12 из которых уволились во время испытательного срока) для выяснения причин были выявлены самые часто встречаемые поводы для увольнения. Большее количество работников не устраивала заработная плата (47 человек), на нагрузки, не сопоставимые с заработной платой, указали 21 человек. Причиной увольнения для 17 человек оказалась неудовлетворенность рабочим местом (жалобы на антисанитарию, беспорядок, ветхость некоторых почтовых отделений в виде трещин на стенах, сквозняков), а 13 указали на стрессы на рабочем месте.

Если работник увольняется по собственному желанию, то специалист по кадрам перед его уходом проводит с ним беседу:

- о характере взаимоотношений увольняющегося работника с коллегами;
- об отношении его к работе;
- об уровне профессиональной подготовки увольняющегося работника;
- о наличии конфликтов личного и служебного характера;
- о ранее высказанных пожеланиях сменить работу;
- о доступе к информации, в том числе составляющей коммерческую тайну, и оценить вероятный период устаревания этой информации для организации;
- о предполагаемом будущем месте работы сотрудника [40, с. 22].

Главная цель интервьюирования – выявление узких мест в управлении персоналом организации, влияние на изменение решения об увольнении (если это ценный работник для организации и увольняется по собственному желанию), снятие взаимных претензий, получение информации о возможных причинах текучести персонала организации и разработка путей их устранения [38, с. 32].

В ФГУП «Почта России» данное интервью проводится в письменной форме. Работник, изъявивший желание уволиться, заполняет анкету увольняющегося, где отвечает на ряд вопросов с вариантами ответов, связанных с причинами его ухода из организации, оценкой своего рабочего места и самой организации в целом, оплатой труда, социально-психологическим климатом и так далее.

Изучая анкеты двенадцати человек, уволившихся по собственному желанию во время испытательного срока, можно прийти к выводу о том, что основной причиной ухода является отсутствие внимания, контроля и помощи со стороны руководителя. Это говорит о том, что одной из проблем работы с персоналом на предприятии при привлечении кадров является то, что работник не всегда способен адаптироваться к новым условиям. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. На «Почте России» достаточно

высокая текучесть кадров среди молодых рабочих. В этих условиях возрастает роль адаптации. В таких условиях повышенное внимание необходимо уделять первичной адаптации новых работников. Данная категория персонала нуждается в особой работе со стороны администрации организаций. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, и достижения нормативов эффективности труда. Но адаптация – это не только овладение специальностью [5, с. 15]. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон. Следует сказать, что на «Почте России» наблюдается неотработанность механизма управления процессом адаптации, в особенности у новых рабочих. Только пришедшие сотрудники в организацию нуждаются в помощи, которую им оказывает наставник (работник, имеющий определенный опыт). Но так как материальное поощрение их незначительно, часто молодые работники предоставлены сами себе, период адаптации увеличивается, растет чувство неудовлетворенности как нового работника, так и клиентов (например, частые жалобы на операторов по поводу задержки очереди из-за неполного знания ими своей работы или отсутствия автоматизма в быстром выполнении работы).

Для исследования причин текучести кадров необходимо рассмотреть также план задач на период прохождения испытательного срока. Это документ, в котором прописываются основные обязанности сотрудника, этапы работы, задания и сроки их выполнения [41, с. 201]. Назначается так называемый наставник, который будет оценивать выполненную работу. Предоставленный организацией план задач на период прохождения испытательного срока для оператора связи выглядит в виде таблицы, состоящей из пяти столбцов:

наименование задач, планируемый результат, срок выполнения (план, результат) и оценка выполненных задач.

В задачи входит: знакомство с предприятием и его локальными нормативными актами, получение знаний о товарах и услугах, освоение работы на контрольно-кассовой машине, освоение навыков обслуживания клиентов, обслуживание клиентов в рамках оказания почтовых услуг, обслуживание клиентов в рамках оказания финансовых, розничных и сетевых услуг, обслуживание клиентов в рамках оказания услуг по подписке, Обслуживание клиентов в рамках оказания услуг по приему миграционных уведомлений, проверка знаний (итоговый тест и деловая игра).

Планируемый результат – это то, что должен знать и уметь работник по окончании испытательного срока. То есть каждую вышеперечисленную задачу ему необходимо выполнить с определенной эффективностью, например, в пройденном работником тесте количество правильных ответов должно быть не меньше 75%.

В сроках выполнения в плане указывается количество часов, месяцев, в течение которых будут отслеживать работу сотрудников, проходящих испытательный срок, или же после какого времени.

Под результатом подразумевается степень ознакомленности работников с предприятием, локальными нормативными актами, степень использования полученных знаний о товарах и услугах, степень выполнения определенных функций (оказание различных видов услуг) и так далее.

Все задачи оцениваются по десятибалльной шкале, кроме тестовых заданий и деловых игр. Все результаты сотрудников обобщаются и представляются в виде единой таблицы оценок знаний работников. Она состоит из перечислений ФИО учеников (сотрудников), оценок (итогового тестирования, деловых игр), решений квалификационной комиссии, подписей экзаменуемых. У каждого работника есть наставник, который заполняет оценочный лист за две недели до окончания испытательного срока. В итоге квалификационной комиссией определяется решение (сдал/не сдал, допущен/не допущен к работе).

От того, насколько качественно оцениваются сотрудники, принимаются решения, о том, каких работников с каким профессионализмом и квалификацией допускать к работе, насколько качественная система наставничества, обучения и адаптации, зависит текучесть кадров. Необходимо помнить, что во время испытательного срока, длящегося три месяца, не только работодатель оценивает деятельность сотрудника, но и сами сотрудники выстраивают определенное видение, впечатление об организации.

Помимо вышеизложенного следует учесть организацию проведения тестирования для оценки персонала, поставлена ли система наставничества и рассмотреть, насколько эти методы эффективны для проверки уровня знаний персонала на «Почте России» и насколько качественное обучение, адаптация.

Сложно каждому уделять время при решении тестов кандидатами. В связи с этим иногда специалист по кадрам формирует группы из претендентов, и они одновременно в специально отведенном помещении решают задания. Результаты в течение одного-двух дней заносятся в таблицу, программа Excel подсчитывает их.

Критерии тестов, по которым определяют компетентность кандидата, следующие:

- работа с информацией;
- готовность к изменениям;
- клиентоориентированность;
- коммуникация с внешними и внутренними клиентами;
- нормативность;
- обучаемость;
- ответственность;
- социальная жизнедеятельность;
- стрессоустойчивость;
- психологические качества.

Тест состоит из нескольких блоков: «вербальный» (на умение анализировать текстовую информацию), «опросник» (на понимание интересов кандидата) и «сверка информации» (на внимательность).

В целом тест способен затронуть различные качества человека и предположить, будет ли он психологически способен к трудовой деятельности, насколько он понимает и оценивает текстовую и числовую информацию, анализирует и сопоставляет различные блоки, делать логические и числовые выводы [43, с. 5].

После разбора задач на период прохождения испытательного срока был проведен анализ сводной таблицы результатов оценки десяти сотрудников, прошедших испытательный срок. Документ показал, что из десяти учеников не допустили к работе пятерых (ровно половина), из них три человека были уволены по собственному желанию во время прохождения испытательного срока, а двоих не допустили к работе в связи с решением квалификационной комиссии. Это еще раз свидетельствует о большой текучести кадров. А причиной тому является отсутствие контроля за адаптацией сотрудников-новичков со стороны.

Таким образом, текучесть свидетельствует о том, что в организации происходят процессы, отрицательно сказывающиеся на сотрудниках, а, следовательно, на экономическом состоянии предприятия. Именно поэтому персонал – главный ресурс любой организации, от которого она зависит, а значит особое внимание необходимо уделять причинам текучести кадров, среди которых: слабый механизм адаптации новых сотрудников, следствием чего являются увольнения в период испытательного срока, неудовлетворяющие условия и низкая оплата труда, большая доля работников предпенсионного и пенсионного возраста, спрос на работу у низкоквалифицированного персонала. Все вышеизложенные причины должны мониториться, чтобы выяснять, почему люди покидают организацию. Для этого проводятся интервью – беседы с увольняющимися работниками, в ходе которых происходит выявление узких

мест в управлении персоналом организации, влияние на изменение решения об увольнении (если это ценный работник для организации и увольняется по собственному желанию), снятие взаимных претензий, получение информации о возможных причинах текучести персонала организации и разработка путей их устранения.

2.3 Рекомендации по снижению уровня текучести кадров организации

Проанализировав систему управления персоналом на ФГУП «Почта России», можно говорить о недостатках, которые приводят к увеличению текучести кадров, то есть удовлетворенность работников своей деятельностью невысока.

Анализ анкет уволившихся сотрудников для выяснения причин показал наиболее частые мотивы: низкая заработная плата, большие нагрузки, не сопоставимые с заработной платой, неудовлетворенность рабочим местом (жалобы на антисанитарию, беспорядок, ветхость некоторых почтовых отделений в виде трещин на стенах, сквозняков), стрессы на рабочем месте.

Особенно редко задерживаются на предприятии молодые работники. Часть из них увольняется, не успевая полностью пройти испытательный срок. Как показал анализ анкет уволившихся в течение трех месяцев, 12 сотрудников уволились во время испытательного срока. Причиной ухода для них являлось отсутствие внимания, контроля и помощи со стороны руководителя. Это говорит о том, что одной из проблем работы с персоналом на предприятии при привлечении кадров является то, что работник не всегда способен адаптироваться к новым условиям (слабая система адаптации новых сотрудников) [42, с. 20]. Зачастую помощь от наставников исходит минимальная (материальное поощрение незначительно, что негативно сказывается на мотивации следить за новичками). Поэтому часто молодые работники предоставлены сами себе, а последствия этого – медленное обслуживание клиентов, которые в свою очередь остаются недовольными работой почтовых

операторов и пишут жалобы. Молодой работник пребывает в постоянном стрессе и в итоге рано или поздно решает увольняться [36, с. 31]. Поэтому количество сотрудников, уволившихся в течение испытательного срока, составляет 25% от общего числа уволенных с работы.

Также одна из значительных причин высокой текучести заключается в том, что на предприятие в основном набирают работников со стороны. Это часто приводит к ошибкам в выборе. Вакантных мест всегда много (кто-то увольняется, кто-то изъявляет желание работать), поэтому специалисту по кадрам необходимо уметь быстро набирать, отбирать кандидатов. А так как поток людей большой, не всегда данную процедуру получается качественно провести с высокой гарантией того, что человек не уволится или его не уволят, даже несмотря на то, что, помимо знаний, значимую роль уделяется и морально-психологическим качествам работника. А аспекту, связанному с мотивацией работников к труду, не оказывается должного внимания.

Чем выше уровень развития работника с точки зрения его профессиональных знаний, умений, навыков, способностей, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства [51]. На деле высококвалифицированных работников оказывается мало. Это связано с низкой заработной платой, работать за которую соглашаются в основном работники, имеющие среднее образование. Анализ сводной таблицы результатов оценки сотрудников, прошедших испытательный срок, показал, что из десяти учеников не допустили к работе пятерых (ровно половина), которые не справились со своими обязанностями, из них два человека были уволены по собственному желанию.

После определения причин текучести кадров предлагается разработать рекомендации по снижению уровня текучести на ФГУП «Почта России».

Так как одной из самых частых причин оказывалась низкая заработная плата и плохие условия труда, то разработка материального и нематериального

стимулирования оказала бы эффективное воздействие на мотивацию персонала к работе.

Материальное стимулирование – это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

В настоящее время на «Почте России» премия составляет 10% от оклада, а так как оклад сам по себе небольшой, то сумма премии достаточна мала. Именно поэтому рекомендуется выплачивать не ежемесячную премию за успехи в работе, а объединить месячные премии в квартальную, чтобы повысить психологическую значимость. В основном это касается специалистов. А для почтовых операторов, почтальонов, среди которых текучесть высока, премии лучше назначать ежемесячно, пусть и небольшим размером. У сотрудников, занимающих данные должности, будет стимул доработать до квартальной, а потом и до годовой премии. Если говорить об увеличении доли премиальных выплат, то необходимо понимать, какими ресурсами обладает предприятие, и что не каждое способно повысить зарплаты, для многих это является невозможным.

К материальному стимулированию относятся и социальные льготы, которые могут способствовать повышению уровня благосостояния работника и эффективности работы организации [23, с. 35]. Однако, это не достигается автоматически. В определенных условиях социальные выплаты могут не достигать желаемого эффекта, порождать иждивенческие настроения у работников, ухудшать экономическое положение организации вследствие того, что рост издержек на рабочую силу необязательно сопровождается должным уровнем отдачи. Для того чтобы социальные выплаты давали положительный эффект для работника и были выгодны организации, необходимо правильное понимание функции, которые выполняют эти выплаты, и механизмов

воздействия основных элементов системы социальных выплат на трудовую мотивацию работника [36, с. 40]. Выплаты социального характера достаточно разнообразны. На «Почте России» они следующие: оплата представительских расходов, предоставление путевок в дома отдыха для работника и его семьи, подарки на памятные даты, оплата обучения сотрудников. И, конечно, оплачиваемые отпуска, оплата больничных, страхование здоровья и жизни, а также пенсионное обеспечение являются обязательной составной частью официальных льгот для каждого постоянного сотрудника. Эта форма добровольных социальных услуг организации имеет свое обоснование в том, что не только максимизация прибыли является целью предпринимательской деятельности, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности, которые обеспечивают успех фирмы. По этой причине добровольные услуги социального характера организации не нуждаются в прямом доказательстве рентабельности [44]. К сожалению, хоть система льгот на предприятии налажена, это не удерживает сотрудников, ведь вышеперечисленные причины текучести имеют больший вес.

Политика «Почты России» сейчас такова, что планируется сокращение штатной численности персонала в силу сокращения пустых вакансий в результате выхода сотрудников на пенсию (демографическая причина), следствием чего появятся много вакантных мест, которые не будут заняты. Следовательно, планируется поднять заработные платы за счет сокращения численности сотрудников и производительность труда на "Почте России" за счет автоматизации процессов и повышения квалификации сотрудников вырастет в 2,3 раза. В результате модернизации инфраструктуры и автоматизации технологических процессов будут высвобождаться низкоквалифицированные рабочие места, но более низкими темпами, чем достижение сотрудниками пенсионного возраста. Из-за этого в будущем появится проблема дефицита высококвалифицированных, а значит, более высокооплачиваемых рабочих мест.

Рекомендуется повышать статус предприятия в глазах клиентов и самого персонала. Воспитание в сотрудниках духа гордости своим предприятием, стремления трудиться на его благо. Иными словами, повышать имидж предприятия. Это уже относится к нематериальному стимулированию сотрудников, ведь работать в компании, которая престижна в глазах конкурентов и в которой желают работать люди, хочется намного эффективнее [44].

Нематериальное (моральное) стимулирование — это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа. При применении морального стимулирования необходимо помнить об обеспечении социальной справедливости среди работников, стимулировать объективно за реальный вклад каждого работника.

В связи с частыми жалобами сотрудников на плохие условия труда, постоянные нагрузки на работе, рекомендуется ввести отгулы или дополнительные выходные. Это называется «стимулирование рабочим временем». Сотрудники должны быть уверены в том, что задержки на работе будут компенсированы выходными днями.

Также предоставление возможности хорошо проявившим себя в результатах работы сотрудникам пройти программы дополнительного обучения, повышения квалификации для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице. Это будет давать стимул работать качественно и эффективно, ведь с повышением квалификации повышается и заработная плата.

Сказывающееся отсутствие контроля за адаптацией можно исправить путем внедрения системы наставничества [5]. Под наставничеством понимается не связанная с прямым руководством помощь одного человека другому в получении новых знаний и повышении эффективности в работе. Основная цель наставничества — помогать молодым специалистам адаптироваться в коллективе и оказывать своевременную помощь в профессиональном развитии.

В качестве наставника выступает опытный сотрудник, который берет новичка под свою опеку и помогает адаптироваться к работе в компании. Наставник отвечает за планирование и организацию эффективной программы профессионального развития своего подопечного [48]. Заставить того или иного сотрудника в официальном порядке стать учителем для новичка невозможно. Наставничество — дело исключительно добровольное. Главное — замотивировать опытного сотрудника в помощи новичку. Рекомендации по повышению мотивации для наставников являются следующими: во-первых, вознаграждение (в виде небольшой прибавки к зарплате), что присутствует на данный момент на предприятии, но в небольшом размере, а во-вторых, нематериальная часть — получение дополнительных знаний (посещение наставниками дополнительных курсов и тренингов по повышению квалификации), внимания и одобрения руководящего эшелона, разнообразные знаки отличия, поднимающие авторитет в глазах коллектива, и так далее. Именно на «Почте России», где высокая текучесть кадров, внедрять систему наставничества необходимо. Пока предприятие не готово вводить дистанционное обучение новичков из-за недостатка средств, тем не менее эффективной будет передача менеджером (руководителем отделения) информации «из рук в руки», то есть обучение рекомендуется проводить по мере надобности, чтобы не ждать, когда наберется нужное количество нового персонала для дальнейшего совместного их обучения.

Для того чтобы качественно внедрить систему наставничества, необходимо:

- определить профиль наставника (составить примерный профессионально-психологический портрет), отбирать наставников, детально обучать, тестировать и выбирать лучших;
- постоянно мониторить работу наставников и результаты их учеников;

– правильное позиционирование системы наставничества, то есть увеличение значимости наставников путем просьбы предоставления обратной связи от них, учета мнения [5].

Если хорошо выстроить эту систему, все важные знания и навыки останутся в организации (опытные сотрудники передадут его новому поколению специалистов). Кроме того, подобное взаимодействие в коллективе укрепляет командный дух и корпоративную культуру. Следовательно, компания приобретает высокопрофессиональную и мотивированную команду сотрудников, которая разделяет ее ценности, а это в свою очередь снизит текучесть персонала [35].

Если говорить о неудовлетворенности рабочим местом сотрудников почтовых отделений, то необходимо сначала понять, какие пробелы и в каких отделениях существуют. Для этого рекомендуется провести исследование удовлетворенности своей работой и условиями работы сотрудников. В итоге можно будет получить полную информацию о том, чем именно, какими аспектами труда не удовлетворены работники. И, исходя из полученных данных, разработать меры по улучшению условий труда: новая мебель или перестановка мебели, добавление кулеров, улучшение освещения, ремонт полов, окон и так далее.

Таким образом, высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом. Последствия текучести зависят как от ее количественного размера, так и от качественного состава уволившихся (уволенных) сотрудников организации. Поэтому основу концепции снижения текучести персонала должно составлять не только обеспечение повышения эффективности деятельности организации в целом, но и повсеместное развитие ее кадрового потенциала по сравнению с изменениями внешней среды, а также программы по адаптации принятого на работу персонала. Неудовлетворенность заработной платой персонала - один из самых существенных мотивов текучести персонала. Поэтому для повышения

мотивации труда были предложены мероприятия, направленные на материальное и моральное стимулирование, а также усовершенствование процесса адаптации новых сотрудников путем внедрения системы наставничества. Рекомендованные в работе мероприятия с опорой на исследования позволят повысить удовлетворенность сотрудников работой на ФГУП «Почта России» и снизить текучесть кадров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания курсовой работы нами была достигнута поставленная цель: выявить причины текучести кадров на ФГУП «Почта России». Были последовательно решены обозначенные задачи исследования. Мы проанализировали теоретические исследования факторов, последствий и мероприятий по предотвращению последствий текучести кадров, что позволило сделать следующие выводы:

1) В ходе работы было определено понятие и сущность текучести кадров. Текучесть кадров – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью сотрудника своим рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

2) Анализ данного определения как процесса, показателя и фактора дали понять, что не существует единого мнения на тему текучести. Текучесть кадров – это многогранное явление, которое следует рассматривать с разных сторон и, исходя из этого, определенным образом выявлять причины текучести и выстраивать менеджеру модель поведения с персоналом.

3) Была определена последовательность действий менеджера в борьбе с текучестью, включающая в себя: выявление уровня текучести кадров, причин путем определения правильных эффективных мероприятий по оптимизации уровня текучести кадров.

4) При анализе общей характеристики предприятия было выявлено, что «Почта России» – это российская государственная компания, филиалы которой располагаются по всей стране, а в общей сумме численность сотрудников, работающих в данной организации, составляет более четырехсот тысяч человек. Именно поэтому целью компании является не только обеспечить связь, но и рабочие места для людей. А это значит, что роль службы персонала в структуре каждого филиала, почтамта велика.

5) Проанализировав штатное расписание, была рассчитана среднесписочная численность сотрудников различных категорий (почтальонов,

операторов, специалистов, инженерно-технического и управленческого персонала), а также коэффициент текучести, на основе чего был сделан вывод о том, что самая большая текучесть наблюдается у почтальонов (18,7%) и операторов (16,7%). Персонал с наименьшей текучестью в 3,9% – управленческий.

б) После проведения интервью с руководителем отдела по персоналу и изучения анкет для выяснения причин 132 уволившихся операторов за три месяца (12 человек из которых уволились во время испытательного срока) были выявлены самые часто встречаемые поводы для увольнения: большее количество работников не устраивала заработная плата (47 человек), на нагрузки, не сопоставимые с заработной платой, указали 21 человек. Причиной увольнения для 17 человек оказалась неудовлетворенность рабочим местом, а 13 указали на стрессы на рабочем месте.

7) Исследование анкет двенадцати человек, уволившихся по собственному желанию во время испытательного, что составляет 9% от общего количества уволившихся, показало: основной причиной ухода является отсутствие внимания, контроля и помощи со стороны руководителя. Анализ задач на период прохождения испытательного срока и сводной таблицы результатов оценки сотрудников показали, что из десяти учеников не допустили к работе пятерых (50% от общего количества), из них трое были уволены по собственному желанию во время прохождения испытательного срока. Данная статистика еще раз свидетельствует о том, что на предприятии существует проблема с адаптацией новых сотрудников.

Сказывающееся отсутствие контроля за адаптацией, приводящее к текучести персонала (в частности, новичков), можно исправить путем внедрения качественной системы наставничества, плохо развитой на предприятии.

Для того чтобы качественно внедрить систему наставничества, необходимо:

- определить профиль наставника (составить примерный профессионально-психологический портрет), отбирать наставников, детально обучать, тестировать и выбирать лучших;
- постоянно мониторить работу наставников и результаты их учеников;
- правильно позиционировать систему наставничества, то есть увеличивать значимость наставников путем просьб предоставления обратной связи от них, учета мнения.

Если хорошо выстроить систему наставничества, все важные знания и навыки останутся в организации (опытные сотрудники передадут его новому поколению специалистов). Кроме того, подобное взаимодействие в коллективе укрепляет командный дух и корпоративную культуру. Следовательно, компания приобретает высокопрофессиональную и мотивированную команду сотрудников, которая разделяет ее ценности, а это в свою очередь снизит текучесть персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Аскарова, В. В. Проблемы текучести персонала в организациях [Текст] / В. В. Аскарова // Отдел кадров. – 2014. – № 3. – 56 с.
- 2 Агуреева, Г. Причины текучести и способы ее устранения / Г. Агуреева // HR-портал. – 2016. – №4. - Электрон. версия печ. публикации. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/blog/vnutrenniy-potencial-sotrudnikov>, свободный. – Загл. с экрана.
- 3 Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 378 с.
- 4 Баркалов, С. А. Индивидуальные стратегии предложения труда: теория и практика / С. А. Баркалов. – М.: ИПУ РАН, 2013. – 110 с.
- 5 Беседина, Л. А., Наставничество – лучшее из прошлого, которое работает на будущее [Электронный ресурс] / А. В. Белякова. – Лаурус, 2015. – Режим доступа: uhr.ru, свободный. – Загл. с экрана.
- 6 Веселова, О. Ф. Текучесть персонала / О. Ф. Веселова // Политематический рецензируемый научный журнал. – 2016. – №7. – Электрон. версия печ. публикации. – Режим доступа: <http://journals.org/index.php/vmno/article/view/8384>, свободный. – Загл. с экрана.
- 7 Голубков, Е. П. Анализ текучести кадров на предприятии [Текст] / Е. П. Голубков // Менеджмент в России. – 2017. – №4. – 179 с.
- 8 Гольцов, А. В. Методы снижения текучести кадров [Текст] / А. В. Гольцов // Маркетинг. – 2016. – № 2. – 32 с.
- 9 Гордиенко, Ю. Ф. Обухов Д. В. Самыгин С.И. Управление персоналом [Текст] / Ю. Ф. Гордиенко // Серия «Высшее образование». – М.: Феникс, 2016. – 23 с.
- 10 Долбунов, А. А. Текучесть кадров – основная проблема предприятий [Текст] / А. А. Долбунов // Маркетинг. – 2014. – № 11. – 45 с.
- 11 Дорошева, М. В. Необходимость в сотрудниках / М. В. Дорошева. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 48 с.

- 12 Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. - Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 457 с.
- 13 Естапчук, Р. А. Управление персоналом. Современная российская практика: автореф. дис...канд. пед. наук: 13.00.08 / Р. А. Естапчук. – Калининград, 2013. – 62 с.
- 14 Каменипера, С. Е. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий [Текст] / С. Е. Каменипера //: Учебник для вузов. – М.: Высшая школа. – 2013. – 613 с.
- 15 Кибанов, А. Я. Покидая прежнее место работы [Текст] / А. Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. – № 3. – 14 с.
- 16 Кибанов, А. Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2013. – 56 с.
- 17 Климов, Е. А. Введение в психологию труда / Е. А. Климов. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 138 с.
- 18 Коробейников, О. П. Экономика предприятия / О. П. Коробейников. – М.: Политиздат, 2014. – 123 с.
- 19 Крылов, А. А. Внутренние и внешние причины текучести / А.А. Крылов // Вестник СПУ. – 2015. – 15 с.
- 20 Магура, М. И. Поиск и отбор персонала / М. И. Магура. – М.: Дело, 2014. – 35 с.
- 21 Маклаков, А. Г. Управление персоналом, психологические аспекты: учеб. для вузов / А. Г. Маклаков. – СПб.: Питер, 2008. – 342 с.
- 22 Манаев, С. В. Текучесть кадров на предприятии / С. В. Манаев //Управление персоналом. –2013. – №12. – 16 с.
- 23 Наследов, А. Д. Математические методы исследования текучести. Анализ и интерпретация данных / А. Д. Наследов. – СПб.: Речь, 2004. – 87 с.
- 24 Никифорова, Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании [Текст] / Л. Никифорова // Кадровое дело. – 2013. – № 2. – 216 с.

- 25 Новиков, Д. А. Теория и практика стратегий труда / Д. А. Новиков, С. С. Попов. – М.: ИПУ РАН, 2013. – 110 с.
- 26 Одегов, Ю. Г. Экономика труда / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М.: Волтерс Крувер, 2013. – 800 с.
- 27 Орлова, И. Л. Управление персоналом: текучесть / И. Л. Орлова // Кадровое дело. – 2012. – № 14. – 19 с.
- 28 Остров, В. Г. Сущность и причины текучести персонала / В. Г. Остров, В. А. Дронов. – СПб.: Изд-во Речь, 2015. – 46 с.
- 29 Перцова, Н. Как управлять текучестью персонала [Текст] / Н. Перцов // Секрет фирмы. – 2013. – № 9. – 16 с.
- 30 Попазова, О. А. Экономика труда [Текст] / А. А. Попазова // Главное, что нужно знать. – СПб.: Вектор, 2016. – 192 с.
- 31 Практика управления текучестью кадров в различных организациях // Журнал «Коммерческий директор» – профессиональный журнал коммерсанта [Электронный ресурс]. – Электрон. текст дан. – М., 2005-2017. – Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/1534-avtoritarnyyu-stil-upravleniya>, свободный. – Загл. с экрана.
- 32 Прихач, А. Активная инновационная деятельность персонала как конкурентное преимущество [Текст] / А. Прихач // Управление персоналом. – 2017. – №1-2. – 225 с.
- 33 Пустынникова, Ю. Почему уходят квалифицированные сотрудники и руководители? [Текст] / Ю. Пустынникова // Кадровый менеджмент. – 2013. – №1. – 46 с.
- 34 Пылева, С. Плюсы и минусы текучести кадров / С. Пылева // Отдел кадров. – 2017. – №11. – 128 с.
- 35 Ребрин, Ю. И. Основы экономики и управления производством / Ю. И. Ребрин. – М.: ТРТУ, 2013. – 516 с.
- 36 Ремизов, Н. Д. Менеджмент персонала предприятия / Н. Д. Ремизов. – М.: Дело, 2015. – 45 с.

37 Рубцов, Л. Уровень оплаты труда и текучесть кадров: зависимость обратная / Л. Рубцов, В. Гагаринов. – М.: Дело, 2015. – №7. – 56 с.

38 Рудак, И. К. Связь текучести кадров и психологического климата в коллективе / И. К. Рудак // Вестник БГЭУ. – 2013. – № 10. – 48 с.

39 Самойлов, В. А. // Журнал «Деловой мир» – профессиональный журнал [Электронный ресурс]. – Электрон. текст дан. – М., 2005-2017. – Режим доступа: <https://delovoymir.biz/kak-vyuavit-prichinu-uvolneniya-sotrudnika.html>, свободный. – Загл. с экрана.

40 Свистунов, В. Современные подходы к оценке текучести персонала [Текст] / В. Свистунов, М. Тюленева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – № 6. – 34 с.

41 Скавитин, А. В. Методические подходы к управлению текучестью кадров / А. В. Скавитин // Управление персоналом. – М.: СВР, 2014. – 255 с.

42 Смирнов, Б. М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом [Текст] / Б. М. Смирнов // Кадры, персонал. – 2017. – № 6. – 24 с.

43 Сотникова, С. Диагностика текучести персонала [Текст] / С. Сотникова, Ю. Соловьева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – № 11. – 15 с.

44 Толобова, М. А. // Журнал «HR-портал» – профессиональный журнал [Электронный ресурс]. – Электрон. текст дан. – М., 2016. – Режим доступа: <https://sunmag.me/sovety/20-01-2014-kak-uluchshit-psikhologicheskij-klimat-v-kollektive.html>, свободный. – Загл. с экрана.

45 Ткаченко, Л. А. О чем должен знать кадровик. Проблемы на предприятии / Л. А. Ткаченко. – СПб.: Изд-во РГПУ, 2013. – 458 с.

46 Урманцева, А. Способы выявления текучести / А. Урманцева // Избранные дискуссии. – М.: СВР-Медиапроекты, 2013. – 255 с.

47 Филимоненко, Ю. И. Торопова, О. Б. Влияние факторов на текучесть. Усовершенствование системы подбора // Материалы научно-практической конференции. – СПб., 2014. – 251 с.

48 Филина, Ф. Н. Как бороться с текучестью кадров // Российский бухгалтер. – СПб., 2016. – 8 с.

49 Шадриков, В. Д. Содержание понятия «текучесть персонала» / В. Д. Шадриков // Управленческий журнал. – М., 1999. – №3. – 58 с.

50 Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М.: Юнити, 2007. – 256 с.

51 Шубина, Н. А., Станис Д. В. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. [Электронный ресурс]. – Электрон. текст дан. – М., 2016. – Режим доступа: [http://sibac.info/archive/economy/8\(23\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/8(23).pdf), свободный. – Загл. с экрана.

52 Ядов, В. А. Стратегия социологического исследования / В. А. Ядов. – М.: Дело, 2013. – 567 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Приложение таблицы 1 – План задач на период прохождения испытательного срока

№	Наименование работ	Планируемый результат	Срок выполнения		Оценка выполненных работ
			План	Результат	
1	Знакомство с Предприятием и его ЛНА	Ознакомление с локальной нормативной базой филиала/ОПС, бизнес-процессами и работой Предприятия	9 часов (для ОПС в городах присутствия учебных классов) / 8 часов (для городов отсутствия учебных классов)	Ознакомлен/ Не ознакомлен	
2	Получение знаний о товарах и услугах	Знает и может рассказать	67 часов (для ОПС в городах присутствия учебных классов) /48*часов (для городов отсутствия учебных классов)	Знает и может рассказать/ Знает, но не может рассказать/ Не знает и не может рассказать	
3	Работа на контрольно-кассовой машине (ККМ)	Умеет работать	2 месяца	Умеет работать/ Не умеет работать	
4	Освоение навыков обслуживания клиентов	Соответствуют стандартам клиентского сервиса и продаж для работников УФПС - филиалов ФГУП «Почта России»	Контроль через 2 месяца	Соответствует стандартам/ Не соответствует стандартам	

5	Обслуживание клиентов в рамках оказания почтовых услуг	Оказывает услуги согласно Стандартному перечню услуг, предоставляемых ОПС (согласно приказу предприятия от 14.02.2017 № 66-п)	Контроль через 2 месяца	Оказывает следующие виды услуг (отметить нужное): 1. Прием и вручение внутренней и международной письменной корреспонденции 2. Прием и вручение отправлений 1 класса 3. Прием и вручение внутренних и международных посылок 4. Прием и вручение EMS-отправлений	
6	Обслуживание клиентов в рамках оказания финансовых, розничных и сетевых услуг		Контроль через 2 месяца	1. Прием заказов по каталогу «Почта Маркет» 2. Почтовый перевод денежных средств 3. Прием коммунальных и муниципальных платежей 4. Выплата пенсий и социальных пособий 5. Реализация розничных товаров, билетов, лотерей, сим-карт	
7	Обслуживание клиентов в рамках оказания услуг по подписке		Контроль через 2 месяца	Прием, аннулирование и переадресация подписки	
8	Обслуживание клиентов в рамках оказания услуг по приему миграционных уведомлений		Контроль через 2 месяца	Прием уведомлений (о прибытии, о подтверждении проживания, о наличии иного гражданства)	

9	Проверка знаний (итоговый тест и деловая игра)	Не менее 75 баллов	Контроль через 2 месяца	Не менее 75 баллов	
---	--	-----------------------	----------------------------	-----------------------	--

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Методика проведения итоговой проверки знаний экзаменуемых по завершению обучения

Итоговая проверка знаний осуществляется по завершению сотрудником обучения по программе «Оператор связи». По результатам проверки принимается решение о соответствии/несоответствии квалификационным требованиям сотрудника.

Рекомендации по составу квалификационной комиссии.

В состав квалификационной комиссии включаются:

- сотрудник блока по Управлению персоналом;
- сотрудник Учебного центра/ отдела Обучения и развития персонала;
- сотрудник Отдела эксплуатации.

Итоговая проверка состоит из двух этапов:

1. Тестирование (комбинированный тест, включающий вопросы по всем основным темам программы обучения)

2. Деловая игра (ролевая игра, в ходе которой сотрудник демонстрирует процесс обслуживания клиента в отделении связи в роли оператора). Игра позволяет оценить выполнение сотрудником стандартов обслуживания клиентов (блок «Стандарты обслуживания») и правильность выполнения технологических операций (блок «Технологические стандарты»).

Успешным результатом итоговой проверки знаний является:

- 75% и более по тестированию,
- 75% и более по деловой игре, блок «Стандарты обслуживания»,
- 75% и более по деловой игре, блок «Технологические стандарты».

В этом случае экзаменуемый считается прошедшим испытание.

В случае, если один из показателей ниже требуемого, результаты итоговой проверки знаний считаются неудовлетворительными и Компания вправе прекратить трудовые отношения с сотрудником.