

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка и внедрение инструментов удержания персонала на промышленном  
предприятии (на примере АО «АВТ»)

Обучающийся

А.А. Кузнецова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук Л.Л. Кифа

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: А.А. Кузнецова

Тема работы: «Разработка и внедрение инструментов удержания персонала на промышленном предприятии (на примере АО «АВТ»)»

Научный руководитель: канд. пед. наук Л.Л. Кифа.

Цель бакалаврской работы – Разработка и внедрение инструментов удержания персонала в АО «АВТ».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть теоретические аспекты инструментов удержания персонала на промышленном предприятии;
- провести анализ системы управления персоналом и методов удержания сотрудников АО «АВТ»;
- разработать инструменты удержания персонала в АО «АВТ»;
- рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования выступает акционерное общество «АВТ».

Предметом исследования являются методы и инструменты удержания персонала АО «АВТ».

Источниками информации для проведения исследования послужили материалы научных конференций, семинаров, научные публикации, фактические данные предприятия и материалы сети «Интернет» по исследуемой тематике.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемых источников и приложений. Общий объем работы, без приложений 55 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 19, рисунков - 9. Ключевые слова: удержание персонала, мотивация, текучесть кадров, разработка мероприятий.

## Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические аспекты инструментов удержания персонала на промышленном предприятии.....	6
1.1 Понятие и сущность удержания персонала на промышленном предприятии .....	6
1.2 Методы и инструменты удержания персонала на промышленном предприятии.....	12
2 Анализ системы управления персоналом и методов удержания сотрудников АО «АВТ» .....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «АВТ».....	22
2.2 Анализ инструментов удержания персонала АО «АВТ» .....	30
3 Разработка и внедрение инструментов удержания персонала в АО «АВТ».....	42
3.1 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы удержания персонала .....	42
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	52
Заключение .....	57
Список используемой литературы .....	59
Приложение А Организационная структура АО «АВТ».....	61
Приложение Б Анкета опроса сотрудников .....	62
Приложение В Лист оценивания участников конкурса «Лучшая команда года» .....	63
Приложение Г Лист оценивания участников конкурса «Лучшая проект года» .....	65
Приложение Д Пример доски почёта.....	67

## Введение

В условиях современной экономики предприятия вынуждены бороться за «Господство» на том или ином рынке товаров либо услуг. Несмотря на капитал предприятий и одарённость руководителей, предприятие не сможет добиться поставленной цели без квалифицированных сотрудников. Недостаточно лишь найти и принять на работу квалифицированного сотрудника, необходимо осуществлять процесс удержания, прибегая к стимулированию сотрудника и поддержанию его интереса к работе. Квалифицированный специалист неоднократно позволит предприятию продвигать свой продукт или услугу на рынке, тем самым увеличивая прибыль организации.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и внедрение инструментов удержания персонала в АО «АВТ».

Для того чтобы достичь поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты инструментов удержания персонала на промышленном предприятии;
- произвести анализ системы управления персоналом и методов удержания сотрудников АО «АВТ»;
- разработать инструменты удержания персонала в АО «АВТ».
- рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования выступает акционерное общество «АВТОВАЗТРАНС».

При выполнении вышеперечисленных задач применялись различные методы научного исследования, такие как:

Для выполнения работы применялись: документация предприятия, нормативно-правовые акты РФ, бухгалтерская отчётность предприятия АО

«АВТ», а также иные материалы по исследуемому вопросу теоретический анализ и синтез, сравнение, классификация, моделирование, изучение документов, опрос.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов для решения практических задач по совершенствованию процесса удержания персонала на промышленном предприятии.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первом разделе «Теоретические аспекты инструментов удержания персонала на промышленном предприятии». Были рассмотрены понятие и сущность удержания персонала на промышленном предприятии. Произведён анализ методов и инструментов удержания персонала на промышленном предприятии.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы рассмотрена организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия, на основе данных первого раздела был произведён анализ деловой активности и рентабельности предприятия.

В третьем разделе данной работы осуществлялась разработка и внедрение инструментов удержания персонала в АО «АВТ», а также рассчитана эффективность их внедрения.

В заключении представлены выводы по всей работе.

# **1 Теоретические аспекты инструментов удержания персонала на промышленном предприятии**

## **1.1 Понятие и сущность удержания персонала на промышленном предприятии**

На сегодняшний день одним из основных приоритетных аспектов развития организации является формирование кадрового потенциала компании. В ходе формирования кадрового потенциала организация производит обучение персонала, его подготовку и переподготовку, вкладывая в каждого сотрудника финансовые средства, силы и время. В процессе кадрового потенциала компании, совершенствования навыков и знаний своих сотрудников, организация сталкивается с новым «вызовом», а именно с удержанием персонала организации.

Под удержанием персонала компании понимается комплекс мер, направленных на поддержание интереса и вовлеченности сотрудников в рабочий процесс. В современном предприятии процесс удержания персонала становится одной из частей корпоративной культуры, это означает что методы удержания персонала организации пролонгированы и применяются на всём протяжении деятельности компании [1].

Эффективность процесса удержания сотрудников организации можно рассчитать с помощью коэффициента удержания сотрудников.

«Коэффициент удержания сотрудников – это показатель способности организации удерживать стабильную рабочую силу. Он показывает количество людей, которые остаются в компании в течение определенного периода времени, по сравнению с общим количеством сотрудников за этот период.» [2].

Коэффициент удержания сотрудников рассчитывается по формуле 1.

$$Kуд = \frac{K_{сотр.кп}}{K_{сотр.нп}} \times 100 \quad (1)$$

где  $Kуд$  — коэффициент удержания сотрудников

$K_{сотр.кп}$  — количество сотрудников в конце периода

$K_{сотр.нп}$  — количество сотрудников в начале периода

Удержание сотрудников имеет важную роль в жизненном цикле сотрудника, жизненный цикл сотрудника будет изображён на рисунке 1.

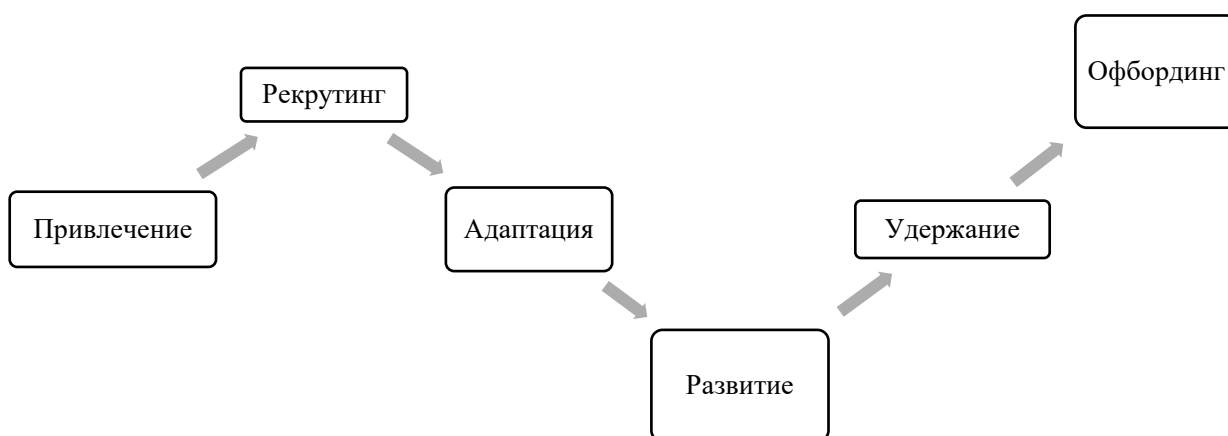


Рисунок 1 - Жизненный цикл сотрудников

Первый этап жизненного цикла сотрудника заключается в привлечении сотрудника, на данном этапе специалисты по подбору кадров осуществляют подбор заявок с дальнейшей передачей заявок в процесс найма [9].

На этапе рекрутинга происходит подбор кадров с выявлением лучшего кандидата. В дальнейшем нанятые специалисты проходят процесс адаптации и переходят в процесс развития, в котором совершенствуются навыки специалиста и приобретаются новые знания и опыт.

После завершения процесса формирования специалиста необходим процесс удержания, в котором поддерживается вовлечённость специалиста в процесс, мотивация и заинтересованность [7].

Прежде чем выбрать и применить методы удержания персонала организации необходимо поделится с причинами текучести кадров. Под текучестью кадров понимается процент сотрудников в рабочей силе, которые увольняются в течение определенного периода времени. Показатель текучести кадров позволяет определить то, как быстро организация теряет своих работников. В дальнейшем рассмотрим причины текучести кадров, существует множество причин текучести кадров начиная от ошибки в подборе персонала, заканчивая низкой заработной платой и плохими отношениями с работодателем [11].

На данный момент можно сформировать следующие причины текучести кадров, с которыми могут справиться инструменты удержания персонала, а именно [16]:

- неудовлетворенность заработной платой;
- невозможность продвижения по карьерной лестнице, проявления инициативы;
- неблагоприятный «климат» внутри коллектива и плохие отношения с работодателем;
- продолжительный или ненормированный рабочий день;
- отсутствие социальных гарантий;
- плохие бытовые условия труда;
- предвзятое отношение руководства;
- неоцененность результатов труда.

Рассмотрев причины текучести кадров, необходимо понять, какие сотрудники уходят из компании и оценить необходимость их удержания.

Определяя круг сотрудников, необходимо разделить персонал организации на «основной персонал» и «вспомогательный персонал». К основному персоналу организации относятся работники, которые напрямую влияют на эффективность работы организации, уход таких сотрудников



напрямую отразится на функциональности штата сотрудников, а также прибыль и развитие организации [12].

К вспомогательному персоналу предприятия можно отнести тех сотрудников, уход которых не сильно скажется на производительности компании, а также найм и подготовка которых будет не большой проблемой для предприятия.

Также на ценность сотрудника влияет его квалификация, образование и опыт работы. Квалифицированные, образованные работники, имеющие опыт работы наиболее востребованы для предприятия. Предприятию будет выгоднее приложить усилия, чтобы их удержать, а не искать и обучать нового специалиста.

Также принято считать, что сотрудников организации можно разделить на три группы и в следующих пропорциях [14]:

В первую группу включаются ключевые сотрудники и лучшие кадры предприятия. Данный вид сотрудников сложно заменить и нужно стараться удержать в первую очередь, их уход напрямую сказывается на прибыли компании. Доля таких сотрудников примерно составляет 20%.

Во вторую группу относятся исполнители, «золотая середина» кадрового состава. Данный тип сотрудников нуждается в обучении и мотивации, но обучение действующих сотрудников наиболее выгодно чем найм новых. Вторая группа сотрудников составляет 70% от общей численности персонала.

В оставшиеся 10% входят не замотивированные, неподготовленные сотрудники, которые не справляются со своими должностными обязанностями, таких сотрудников необходимо менять.

Для успешной реализации процесса удержания персонала необходимо провести анализ как сотрудников организации, так и ее конкурентов.

В случае, когда ценный сотрудник принял решения об увольнении необходимо ознакомиться с причиной его решения, для работодателя важно понять мотивы сотрудника и прийти к определённом консенсусу.

В случае, если ценный специалист предоставляет информацию о получении выгодного предложения на рынке труда, стоит обратить внимание на данный факт. Это не обязательно является негативным сигналом. Наоборот, данная ситуация открывает возможность для переговоров и сохранения специалиста в компании. Если сотрудник уже принял окончательное решение, то он, скорее всего, не стал бы обсуждать это с руководством, а просто подал бы заявление об увольнении.

Очень важно выяснить мотивы сотрудника, которые могут быть связаны с более высоким уровнем оплаты труда, предложением возглавить определенный проект или желанием работать в менее напряженных условиях. Для этого следует провести диалог с работником, чтобы выяснить истинные причины его намерения уволиться. Затем можно сравнить эти причины с предложениями конкурентов и составить контрпредложение, которое может удержать сотрудника в компании.

Кроме того, возможно, что проблема не связана с компанией напрямую и сотрудник желает уволиться по другим причинам, например, в связи с переездом. В этом случае можно рассмотреть варианты удаленной работы или гибкого графика. Если работник просто устал от интенсивной работы, можно предложить ему длительный отпуск для восстановления сил и принятия окончательного решения.

Иногда, в ходе переговоров, становится очевидным, что лучшим решением будет отпустить сотрудника.

Эффективное управление организацией подразумевает понимание необходимости предоставления сотрудникам стимулов к работе и возможностей для применения своих навыков и умений. На примере преуспевающих компаний можно выделить несколько ключевых методов привлечения и удержания талантливых специалистов:

- развитие и обучение персонала. Организация обучающих программ, тренингов, курсов повышения квалификации и т. д. позволяет

сотрудникам расширять свои знания и навыки, а также повышает их ценность на рынке труда;

– обеспечение прозрачности в отношениях между руководством и подчиненными. Уважение, честность и открытость в общении между уровнями управления способствуют формированию здоровой рабочей атмосферы и снижают текучесть кадров;

– признание и нематериальная мотивация. Вознаграждение сотрудников за их успехи и достижения не только материально, но и нематериально, например, путем публичного признания их вклада в развитие организации;

– адаптация обучающих программ под индивидуальные потребности сотрудников. Учет направлений развития каждого сотрудника и корректировка обучающих программ в соответствии с его потребностями позволяет максимально эффективно использовать потенциал каждого сотрудника;

– мотивация материальными вознаграждениями. Разработка эффективной системы материального поощрения сотрудников, учитывающей их индивидуальный вклад и результаты работы, стимулирует их к достижению высоких результатов;

– формирование корпоративной культуры;

– создание благоприятной рабочей атмосферы, поддержание корпоративных ценностей и традиций, участие сотрудников в принятии решений – все это способствует привлечению и удержанию талантливых специалистов.

В данном подразделе было раскрыто понятие и сущность удержания персонала на промышленном, произведён анализ данного понятия, рассмотрены причины текучести кадров, а также проведена их классификация.

## 1.2 Методы и инструменты удержания персонала на промышленном предприятии

На сегодняшний день существует множество инструментов удержания персонала организации, эффективность методов и инструментов удержания персонала будет зависеть от специфики работы организации и её возможностей. Методы и инструменты мотивации и удержания персонала на промышленном мероприятии можно разделить на две категории: материальные и нематериальные. В дальнейшем рассмотрим стратегии и инструменты удержания персонала организации, и начнём с рассмотрения материальных методов и инструментов удержания персонала.

Стратегия удержания сотрудников — это комплекс мер, направленных на сохранение ключевых сотрудников и снижение текучести кадров. Включает в себя создание привлекательных условий работы, обучение и развитие персонала, признание достижений, поддержание баланса между работой и личной жизнью и сохранение связи с сотрудниками.

Перечень стратегий удержания сотрудников будет представлен на рисунке 2.

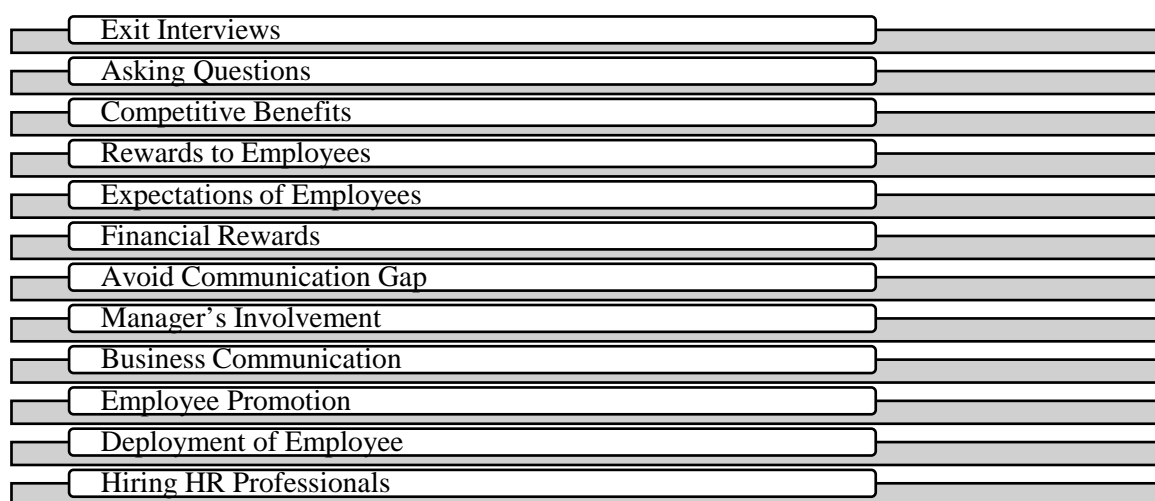


Рисунок 2 – Стратегии удержания сотрудников

Exit interview, или интервью при увольнении, является важной частью процесса управления персоналом. Оно проводится с целью получения информации о причинах ухода сотрудника из компании, а также для определения возможностей улучшения корпоративной культуры и бизнес-процессов.

Exit interview обычно проводится после того, как сотрудник принял решение об увольнении и уведомил об этом своего руководителя. Интервью может проводиться как в устной, так и в письменной форме. В ходе интервью сотрудник может рассказать о своих причинах ухода, а также поделиться своим мнением о компании и работе в ней.

Результаты exit interview могут использоваться компанией для улучшения условий труда, повышения мотивации сотрудников и предотвращения текучки кадров. Кроме того, информация, полученная в ходе интервью, может быть использована для улучшения корпоративной культуры и привлечения новых сотрудников.

Asking Questions - важная часть стратегии удержания сотрудников. Задавая вопросы, организации могут собрать ценную информацию об опыте, потребностях и заботах своих сотрудников. Эта информация может быть использована для разработки эффективных стратегий удержания персонала, учитывающих конкретные потребности сотрудников организации. Например, задавание вопросов о рабочей нагрузке сотрудника может помочь организации определить области, где может быть слишком много работы или слишком мало поддержки, а также может помочь организации разработать стратегии снижения стресса и эмоционального выгорания. Кроме того, задавание вопросов может помочь организациям распознать области, в которых им, возможно, потребуется инвестировать в обучение или возможности развития своих сотрудников.

Competitive Benefits являются важнейшей частью любой стратегии удержания сотрудников. Предложение конкурентоспособной заработной платы, щедрых льгот и гибких условий работы может помочь привлечь и

удержать лучшие кадры. Кроме того, организации должны инвестировать в развитие и обучение сотрудников, чтобы помочь им расти и продвигаться по службе внутри компании. Создавая позитивную рабочую среду и развивая чувство командной работы, организации могут побудить сотрудников оставаться и вносить свой вклад в успех организации.

Rewards to Employees являются важной частью стратегии удержания сотрудников. Поощрение сотрудников за их усердную работу и достижения может помочь создать позитивную культуру труда. Это может включать в себя такие вещи, как бонусы, оплачиваемый отпуск или даже просто признание хорошо выполненной работы. Вознаграждения также могут помочь мотивировать сотрудников продолжать выполнять свою работу наилучшим образом.

Expectations of Employees являются неотъемлемой частью любой стратегии удержания сотрудников. Установление четких ожиданий для сотрудников помогает гарантировать, что они знают, чего от них ожидают, и могут сосредоточить свои усилия на достижении целей компании. Четко сообщая об ожиданиях, организации могут помочь снизить текучесть кадров и повысить удовлетворенность сотрудников.

Financial Rewards - Разработка и внедрение системы материальных поощрений или компенсаций для сотрудников, достигших определенных результатов в работе и демонстрирующих свою лояльность к компании в течение предварительно установленного периода времени (например, три или пять лет). Также рекомендуется ежегодная оценка и возможное пересмотр заработной платы сотрудников.

Avoid Communication Gap - Создание условий для обеспечения открытого и конструктивного общения между сотрудниками и руководителями. Проведение регулярных совещаний с возможностью свободного выражения идей и вопросов сотрудниками. Внедрение политики “открытых дверей”, стимулирующей сотрудников к прямому и откровенному общению с руководителями без опасения негативных последствий.

Manager's Involvement - Поощрение активного участия менеджеров в жизни сотрудников, включая проведение времени совместно с ними и понимание их потребностей в области знаний и развития. Оказание поддержки эффективно работающим сотрудникам в переходе на новые позиции и минимизация негативных последствий в случае неудовлетворительной работы.

Business Communication - Информирование сотрудников о миссии и целях компании таким образом, чтобы они могли мысленно и эмоционально ассоциировать себя с компанией.

Employee Promotion - По возможности, отдавайте предпочтение внутренним кандидатам при повышении в должности. Это поможет сотрудникам видеть ясные перспективы в компании, что может снизить разочарование и мотивацию к поиску возможностей вне компании.

«Deployment of Employee - Развертывание сотрудников предназначено для создания ротации рабочих мест для сотрудников, которые работали в одном отделе и на одной и той же работе более длительное время. Это направление сотрудников в другие отделы и другие работы приведет к смене работы и поможет сотруднику наладить отношения с другими сотрудниками и получить удовольствие от другой работы с вызовом» [12].

Hiring HR Professionals - Найм компетентных HR-специалистов в компании для контроля и оптимизации структуры и процессов, связанных с персоналом. Назначение одного сотрудника, ответственного за управление системой льгот, рассмотрений и других сопутствующих задач, снизит рабочую нагрузку на руководство и обеспечит более справедливое отношение к персоналу.

Рассмотрев стратегии удержания сотрудников, перейдём к подробному рассмотрению инструментов, которые применяются в вышеперечисленных стратегиях.

Инструменты удержания сотрудников - это методы, которые компании используют для того, чтобы сохранить своих сотрудников и снизить текучесть кадров.

Первым инструментом, который частично предотвращает возникновение текучести кадров на первых этапах жизненного цикла сотрудника является «Найм сотрудников, которые разделяют и соответствуют ценностям компании» [13]. Сотрудник, который разделяет цели компании более лоялен и вовлечён в процесс, лояльный сотрудник быстрее вливается в коллектив [13].

По статистике 80% увольнений происходит из-за неправильно подобранных сотрудников и ошибок, допущенных в процессе подбора кадров.

Вторым инструментом удержания персонала организации является заработная плата и поощрения сотрудников. Зарботная плата является основным фактором, влияющим на решения сотрудника и стимулирующим сотрудника добросовестно выполнять свои должностные обязанности. Наиболее простым способом использования данного инструмента является закрепление окладов выше средних по рынку. Вторым способом стимулирования и удержание работника с помощью заработной платы является разработанная система постепенного роста оклада сотрудника в зависимости от выполнения планов, инициативности сотрудника и прочих факторов.

Дополнительным инструментом удержания сотрудников в рамках материального стимулирования является начисление бонусов и премий, а также корпоративных скидок и льгот сотрудникам. Стоит учесть, что денежное вознаграждение сотрудников должно быть соизмеримо с их вкладом в деятельность организации. Денежные вознаграждения должны выдаваться по определённой прозрачной и понятной системе целью планирования сотрудником своего заработка и нацеленности на результат.

Третьим инструментом материального стимулирования и удержания сотрудника являются социальные гарантии и льготы. Социальные гарантии и



выплата «белой» заработной платы привлекают сотрудников и могут стать одним из главных критериев при выборе места работы или ее смене. Использование льгот на продукцию или услуги компании, в которой работают люди, также достаточно эффективный метод материального стимулирования. Льготы могут быть как постоянными (для всех сотрудников) или частными (в виде поощрения за высокие показатели).

Рассмотрев материальные методы стимулирования и удержания сотрудников, перейдём к нематериальным методам и инструментам.

«Нематериальные инструменты представляют собой действия работодателя по созданию технических и бытовых условий труда, налаживания благоприятной эмоциональной атмосферы в коллективе, а также отношение владельца бизнеса к своим сотрудникам и руководителям.» [6].

Одним из нематериальных методов поощрения сотрудника является моральное поощрение результатов труда сотрудников. К моральному поощрению результатов труда сотрудников могут относиться: благодарственные письма, грамоты либо устная благодарность сотрудников. Существует множество видов моральных поощрения сотрудников, например на предприятии может быть организована доска почёта, либо выбираться лучший работник месяца [4].

Соблюдение режима труда и отдыха является неотъемлемой частью стимулирования и удержания персонала организации. От соблюдения данного фактора полностью зависит психическое состояние работника, постоянные переработки, принудительная работа в выходные и праздничные дни, а также звонки в нерабочее время напрямую сказывается на психологическом здоровье сотрудника, а также ведёт к эмоциональному «выгоранию» работника, что является очередным поводом для увольнения. Соблюдение режима труда и отдыха прописано в Трудовом кодексе Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) [15].

Следующим методом удержания работника на рабочем месте, можно назвать соблюдение бытовых и технологических условий труда [10]. Для

результативной работы сотруднику необходимо организованное рабочее место. Работодатель обязан предоставлять работнику все необходимые средства для выполнения тех или иных обязанностей. Соблюдение условий труда работника также прописано в Трудовом кодексе Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) [15].

Наличие корпоративной культуры на предприятии также играет немаловажную роль в процессе удержания сотрудника. Наличие корпоративной культуры позволяет формировать лояльность сотрудника к компании, позволяет почувствовать сотрудник частью чего-то большего, тем самым формируя у сотрудника желание к результативному труду.

Возможность карьерного и профессионального роста также является основой в процессе удержания сотрудника и формирования мотивации. В ходе осуществления процесса самореализации сотрудник достигает определённых рубежей, и не будет торопиться с переходом на другую работу. Для продвижения сотрудников по карьерной лестнице необходимо создать все условия для повышения квалификации сотрудника. Работодателю необходимо организовать систему профессиональной подготовки для обучения и развития персонала [5].

Непрерывное образование и профессиональное развитие являются ключевыми аспектами успешной мотивации ценных кадров. Подобно деревьям, которые растут сильными и высокими, квалифицированные специалисты жаждут развиваться и расти в профессиональном плане. Такая внутренняя мотивация к саморазвитию может быть эффективно использована руководством организации для достижения лучших результатов.

Эффективное развитие сотрудников играет огромную роль в их приверженности компании и мотивации к достижению корпоративных целей. Это особенно актуально для талантливых сотрудников, которые стремятся к профессиональному росту и развитию. Если компания не сможет предоставить возможности для профессионального роста, эти сотрудники могут перейти в другую организацию, где такие возможности имеются.

В качестве примера, компания «Тензор» активно инвестирует в обучение и развитие своих сотрудников. Это включает в себя как оплату части обучения, так и компенсацию участия в семинарах и конференциях. Такое вложение в развитие навыков сотрудников способствует повышению их профессионального авторитета и способности решать более сложные задачи.

Рассмотрев вышеперечисленные методы и инструменты удержания персонала, которые являются основой для эффективной и долгосрочной работы сотрудников, стоит затронуть инновационные методы и инструменты удержания персонала.

Пандемия COVID-19 внесла свои коррективы в сферу управления персоналом, изменив при этом корпоративную культуру многих предприятий переводя большую часть сотрудников на удалённую работу. «По статистике Запросы «работа из дома» в Google US выросли на 309% в марте 2020 года, по сравнению с показателями 2019 года. А удерживать поколение Z и миллениалов стало еще сложнее. Согласно отчету Forbes, 49% миллениалов уйдут из текущего места работы в ближайшие два года.» [18].

Именно поэтому в нынешнее время становятся актуальными всё новые методы удержания персонала, которые будут рассмотрены далее.

Новацией в управлении персоналом стало появление гибридных рабочих мест. На сегодняшний день гибкий рабочий график перестал быть привилегией работников и преимуществом компании. Создание гибридных рабочих мест является отличным компромиссом между работником и работодателем. При применении гибридных рабочих мест работодатель сокращает расходы на содержание помещений, инфраструктуру и накладные расходы. Работник в свою очередь сокращает затраты на проезд, получает больше свободного времени, формирует баланс между работой и личной жизнью. Также основным преимуществом удалённой работы является отсутствие географических ограничений при подборе кадров [3].

Новым более лояльным методом стимулирования и удержания сотрудника, является вознаграждать не только за результаты, но и за усилия.

При применении данного метода компании должны с пониманием относиться к реальной действительности и признавать усилия сотрудников.

Участие в программах КСО (корпоративная социальная ответственность) является новым трендом корпоративной культуры и одним из методов удержания персонала. Данный метод позволяет сформировать имидж компании, а также повысить лояльность сотрудников миллениалов и поколение Z. Одним из примеров применения КСО может стать коллективная посадка деревьев, либо отдельный сбор мусора, такие мероприятия способствуют появлению чувства удовлетворённости и сплочённости команды [19].

Внедрение ESOP (плана владения акциями сотрудников) также можно считать одним из инновационных методов удержания персонала организации. «Данная программа подразумевает вознаграждение сотрудников акциями компании, которые дают им долю владения. Превращение сотрудников в акционеров повышает их вовлеченность и заинтересованность в результате, поскольку они себя чувствуют причастными к компании в глобальном понимании» [8].

Следующим инструментом удержания персонала является «саббатикал» (карьерный тайм-аут).

«Саббатикал» - длительный отпуск продолжительность которого может составлять до года и больше.» [17].

«Саббатикал» позволит сотруднику отдохнуть от работы, сфокусироваться на обучении либо хобби. Суть данного отпуска заключается в том, что на период отпуска за сотрудником сохраняется его рабочее место, а зарплата выплачивается в полном или частичном размере. «Саббатикал» активно практикуется в Google и других больших компаниях.

Формирование культуры обратной связи также является новым инструментом удержания персонала компании. Собирая обратную связь от сотрудников, работодатель формирует не только полную картину

происходящего в компании, но и получает предложения по улучшению деятельности организации.

Поддержание баланса между работой и личной жизнью является одним из направлений удержания сотрудников, сотрудником вне зависимости от их жизненных обстоятельств предоставляется возможность гибкого графика, удалённой работы и организуются семейные дни.

В ходе своего жизненного цикла сотрудник непременно столкнётся с процессом увольнения, для того чтобы сотрудник остался с хорошим впечатлением о компании проводится Exit Interview. Exit Interview представляет собой встречу, на которой обсуждается наличие токсичных методов управления, некомфортная атмосфера в команде, конфликты между сотрудниками и т.д. [20].

В ходе рассмотрения теоретических аспектов инструментов удержания персонала на промышленном предприятии, было раскрыто понятие удержания персонала организации, а также проведён анализ методов и инструментов удержания персонала организации. Выше представленные методы и инструменты удержания персонала могут быть применимы в большинстве предприятий, в том числе и промышленных предприятий. На основе рассмотренных методов и инструментов удержания персонала будет проведён анализ инструментов удержания персонала в АО «АВТ», а также сформированы направления совершенствования удержания персонала в АО «АВТ».

## **2 Анализ системы управления персоналом и методов удержания сотрудников АО «АВТ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «АВТ»**

АО «АВТ» — это Автотранспортное Предприятие, основанное в 1966 г. как структурное подразделение ОАО «Волжский автомобильный завод» (ВАЗ). На сегодняшний день это одна из ведущих транспортных компаний России, осуществляющая перевозку.

В 1993 году произошло отделение предприятия. Оно зарегистрировалось как акционерное общество. В 2009 г. исследуемая организация стала первым и единственным предприятием транспортной отрасли, получившим сертификат соответствия системы управления качеством по требованиям международного стандарта ИСО 9001, что подтверждает его лидерство в этой сфере. В течение всей своей деятельности организация продолжает совершенствовать системы управления качеством, успешно проходя ежегодные инспекционные аудиты и подтверждая соответствие требованиям ИСО 9001. За весь период своей деятельности компания неоднократно признавалась одной из лучших в транспортной отрасли России.

На протяжении 57 лет исследуемая организация осуществляет перевозки автомобильным и грузовым транспортом для АО «АВТОВАЗ».

В настоящее время Акционерное общество «АВТОВАЗТРАНС», 100% акций которого принадлежит Государственной корпорации «Ростех», входит в десятку крупнейших транспортных предприятий Самарской области.

Высокие стандарты деятельности Государственной корпорации «Ростех», распространяющиеся на все организации группы путем применения высокотехнологичных бизнес-инструментов, обеспечивают непрерывный рост и развитие компании АВТОВАЗТРАНС, с конечной целью – повышение качества жизни людей.

Стратегия развития исследуемого предприятия – это диверсификация бизнеса и расширение территории присутствия, в том числе на международном уровне.

Целью организации является – максимальное, взаимовыгодное и эффективное удовлетворение потребностей клиентов любого уровня в сфере транспортного обслуживания.

В ходе своей финансовой деятельности организация оказывает следующие услуги:

- автомобильные перевозки (в том числе ДОПОГ) и транспортно-экспедиционная деятельность автомобильного транспорта;
- железнодорожные перевозки и транспортно-экспедиционная деятельность железнодорожного транспорта;
- буксировка неисправных ТС, техпомощь на выезде;
- аренда автомобильной, железнодорожной и спецтехники;
- аренда парковочных мест и нежилых помещений;
- лицензированный учебный центр;
- медицинские осмотры водителей;

АО «АВТ» является предприятием так называемого «полного цикла», осуществляя разноплановые виды перевозок при наличии круглосуточной диспетчерской службы, лицензированного учебного центра и медицинского осмотра водителей.

Собственный парк подвижного состава насчитывает более 250 единиц автомобилей различного типа, 30 единиц спецтехники, 70 единиц железнодорожной техники.

Компания активно внедряет современные автоматизированные информационные системы (1С Транспортная логистика, 1С Бухгалтерия 3, 1С Производственная безопасность, Корпоративный портал, внутренние ИС Корпорации), что позволяет проводить оптимизацию деятельности и постоянно повышать качество предоставляемых услуг.

Профессионализм компании, многолетний опыт и производственные мощности позволяют предложить аутсорсинг в сфере перевозок.

Основополагающим этапом анализа предприятия является анализ его организационной структуры. Организационная структура АО «АВТ» формировалась и преобразовывалась на всём этапе финансовой деятельности предприятия, на данный момент организационная структура исследуемого предприятия имеет линейно-функциональный вид, организационная структура исследуемого предприятия представлена в приложении А, на рисунке А.1.

Во главе организационной структуры предприятия находится совет директоров организации, которому подчиняется генеральный директор организации. Генеральному директору предприятия подчинятся следующие линейные руководители организации: руководитель службы по логистике, первый заместитель генерального директора, директор управления по социальным и корпоративным вопросам, директор договорно-юридического управления, главный бухгалтер, заместитель генерального директора по экономике и финансам, коммерческий директор, заместитель генерального директора по безопасности.

Руководителю службы по логистике подчиняются следующие отделы: отдел транспортных услуг, отдел по работе с контрагентами, центральная диспетчерская служба.

Первому заместителю генерального директора следующие директора организации: директор транспортно-железнодорожного предприятия, главный инженер, директор предприятия железнодорожного транспорта, отдел по качеству, отдел информационных систем.

Директору транспортно-железнодорожного предприятия подчиняется заместитель директора предприятия по эксплуатации, который в свою очередь руководит автоколоннами и бюро безопасности движения.



Главный инженер управляет следующими службами и отделами: отдел производственно-технического обеспечения, служба охраны труда, сервисный центр и служба главного механика.

Директору предприятия по железнодорожному транспорту подчиняются: главный инженер железнодорожного транспорта, заместитель директора предприятия по безопасности, цех по перевозке грузов, отдел контроля за движением вагонов, центр планирования бюджета и перевозок.

В управление по социальным и юридическим вопросам входят: отдел кадров, отдел организации труда и заработной платы, учебный центр, канцелярия и здравпункт.

В договорно-юридическое управление входят: юридический отдел, договорной отдел, отдел организации закупок.

Главному бухгалтеру предприятия подчиняется бухгалтерия организации.

Заместитель генерального директора по экономике и финансам руководит следующими отделами: отдел бюджетирования и экономики, финансовый отдел, отдел таксировки.

Коммерческому директору подчиняется коммерческий отдел и отдел снабжения.

Заместителю генерального директора по безопасности подчиняется управление экономической безопасности.

Произведя анализ организационной структуры предприятия, перейдём к рассмотрению основных экономических показателей деятельности организации, основные показатели деятельности организации будут рассмотрены в период с 2020 по 2022 год. Данные для проведения финансового анализа предприятия были выданы бухгалтерией организации, все исследуемые показатели исчисляются в тысячах рублей. Расчёт основных показателей деятельности организации будет представлен в таблице 1.

Таблица 1 — Основные организационно-экономические показатели деятельности АО «АВТ»

Показатели	2020 г.	2021г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	1368060	1236280	1136380	-131780	-9,633	-99900	-8,081
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	1250080	1098330	1024060	-151750	-12,139	-74270	-6,762
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	117980	137947	112323	19967	16,924	-25624	-18,575
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0	0,000	0	0,000
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	99084	93075	106955	-6009	-6,065	13880	14,913
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	18896	44872	5368	25976	137,468	-39504	-88,037
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	18991	26730	11000	7739	40,751	-15730	-58,848
8. Основные средства, тыс. руб.	264860	200453	304958	-64407	-24,317	104505	52,134
9. Оборотные активы, тыс. руб.	472875	557167	458105	84292	17,825	-99062	-17,780
10. Численность ППП, чел.	38070	35028	33472	-3042	-7,991	-1556	-4,442
11. Фонд оплаты труда ПППЗ, тыс. руб.	2183695 2	2030222 9	19761869	- 1534723	-7,028	-540360	-2,662
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	35,935	35,294	33,950	- 0,64133	-1,785	- 1,34388	-3,808
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	573,6	579,6	590,4	6	1,046	10,8	1,863
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	5,165	6,167	3,726	1,00221 1	19,403	- 2,44108	-39,580
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,893	2,219	2,481	-0,6742	-23,304	0,26174 2	11,796
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	1,381	3,630	0,472	2,24837 3	162,781	- 3,15722	-86,985
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	1,401	3,766	0,475	2,36573 9	168,912	- 3,29169	-87,398
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	98,619	96,370	99,528	- 2,24862	-2,280	3,15772 8	3,277

Выручка компании в 2020 году составила 1368060 тысяч рублей и постепенно снижалась на всём исследуемом промежутке времени, в 2021 году данный показатель сократился на 131780 тысяч рублей и составил 1236280 тысяч рублей, а в 2022 году снижение показателя составило 8,081% что привело к значению равному 1136380 тысяч рублей.

Совместно со снижением выручки предприятия падает и себестоимость продаж организации, в 2020 году данный показатель составил 1250080 тысяч рублей, в 2021 данный показатель сократился до 1098330 тысяч рублей, а к 2022 году до 1024060 тысяч рублей.

Валовая прибыль организации в 2020 году составила 117980 тысяч рублей, в 2021 году в виду прочих доходов организации рост данного показателя составил 16,924 % и к концу 2021 года значение данного показателя было равно 137947 тысячам рублей, но уже в 2022 году происходит снижение валовой прибыли предприятия на 25624 тысяч рублей и к концу исследуемого периода его значение становится равное 112323 тысячам рублей.

В ходе анализа финансовой отчётности предприятия управленческих расходов организации выявлено не было. Коммерческие расходы в 2020 году составили 99084 тысяч рублей, значение данного показателя в 2021 году сократилось на 6009 тысяч рублей и составило 93075 тысячи рублей, а в 2022 году сумма коммерческих расходов предприятия возросла до 106955 рост показателя составил 14,913%.

Прибыль от продаж организации в 2020 году равнялась 18896 тысячам рублей, в 2021 году данный показатель достиг значения равное 44872 тысячам рублей прирост прибыли организации за год составил 137,468%, в 2022 году прибыль предприятия составила 5368 тысяч рублей снижение прибыли организации составило 88%.

Чистая прибыль предприятия в 2020 году равнялась 18991 тысячам рублей, в 2021 году происходит её рост на 40,751% при этом достигается

значение равное 26730 тысяч рублей, в 2022 году значение данного показателя сокращается на 58% и достигает значение в 11000 тысяч рублей.

Для того чтобы рассмотреть движение основных финансовых показателей в динамике отразим их движение на рисунке 3.

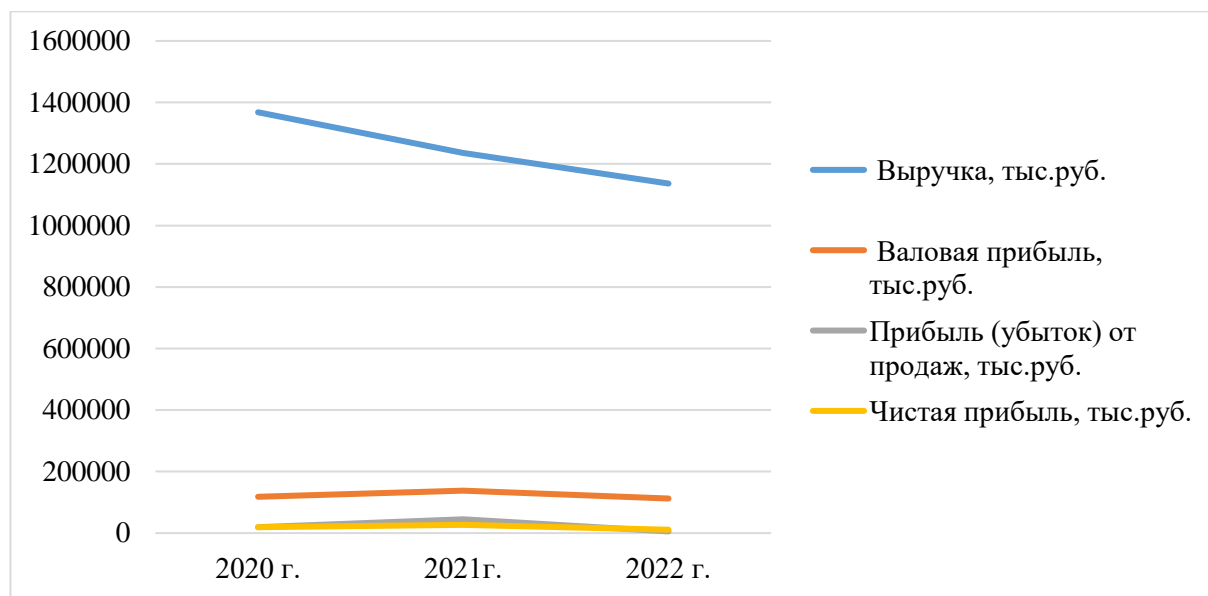


Рисунок 3 - Динамика основных финансовых показателей АО «АВТ»

Основные средства компании в 2020 году составляли значение равное 264860 тысячам рублей, а в 2021 году стоимость основных средств компании сократилась до 200453 тысяч рублей снижение значение произошло на 24,317%, в 2022 году значение показателя достигло 304958 тысяч рублей рост показателя в 2022 году был равен 52%.

Оборотные активы организации в 2020 году составляли 472875 тысяч рублей, в 2021 году значение данного показателя достигает сумм равной 557167 тысячам рублей, что больше предыдущего года на 17,825%, но уже в 2022 году происходит сокращение оборотных активов на 99062 тысяч рублей, значение данного показателя в 2022 году равно 458105 тысяч рублей.

Ежегодно сокращается среднесписочная численность сотрудников организации, снижение данного показателя происходит с 38070 человек в 2020 году до 33472 человек в 2022 году.

Произведённый расчёт производительности труда, работающего составил 35,935 тысяч рублей в 2020 году и снижался на всём исследуемом промежутке времени, в 2022 году искомый показатель составил 33,950 тысяч рублей. Снижение данного показателя обусловлено снижением выручки организации.

Расчитанный показатель фондоотдачи основных средств предприятия в 2020 году составил 5,165, в виду снижения основных средств организации в 2021 году данный показатель возрастает до 6,167, но в виду роста основных средств в 2022 году и снижения выручки организации значение данного показателя сократилось до 3,726.

Оборачиваемость активов организации была примерно одинаковой на всём исследуемом промежутке времени и составляла от 2,893 в 2020 году до 2,481 в 2022 году.

Рентабельность продаж в 2020 году составляла 1,381, что является удовлетворительным показателем, в 2021 году происходит рост данного показателя до 3,630, но в 2022 году сокращается до 0,472.

Рентабельность производства в 20220 году также является удовлетворительным показателем и принимает значение равное 1,401. Совместно с рентабельностью продаж происходит рост данного показателя до 3,766, а в 2022 году расходы предприятия превосходят его доходы и рассчитываемый показатель принимает значение равное 0,475.

В завершении анализа основных экономических показатели деятельности АО «АВТ» был произведён расчёт затрат предприятия на рубль выручки. В 2020 году рассчитываемый показатель составлял 99 копеек, в 2021 году показатель сократился до 97 копеек, а в 2022 году принял значение равное 99 копейкам.

В ходе анализа предприятия была рассмотрена его история и организационная структура, на данных этапах было сформировано представление о масштабах предприятия, его миссии целях и задачах, проведённый анализ основных финансовых показателей организации можно сделать вывод об устойчивом положении предприятия, одним из немногих аспектов, свидетельствующих об ухудшении деятельности компании, является падение выручки организации. Произведя анализ организационно-экономической характеристики объекта исследования, перейдём к анализу инструментов удержания персонала АО «АВТ».

## 2.2 Анализ инструментов удержания персонала АО «АВТ»

Для того чтобы в дальнейшем определить пути и методы удержания персонала организации, необходимо провести анализ системы управления персоналом организации. Определив в таблице 1 снижение среднесписочной численности сотрудников организации на всём исследуемом промежутке времени проведём углубленный анализ данной тенденции и представим данные в таблице 2.

Таблица 2 – Динамик численности персонала АО «АВТ»

Категория персонала	Год						Абс. изм. 2020/2021	Абс. изм. 2021/2022
	2020		2021		2022			
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%		
Среднесписочная численность персонала	38070	100	35028	100	33472	100	-3042	-1556
Руководители	4081	10,720	4036	11,522	3982	11,897	-45	-54
ИТР	18672	49,046	16325	46,606	15746	47,042	-2347	-579
Рабочие	8970	23,562	8354	23,849	8124	24,271	-616	-230
Вспомогательный персонал	6347	16,672	6313	18,023	5620	16,790	-34	-693

Как видно из данных, представленных в таблице 2 ежегодно сокращается численность сотрудников организации, при этом в большей степени сокращается численность ИТР, рабочих и вспомогательного персонала организации. В период с 2020 по 2021 год численность ИТР сократилось на 2347 человек, в этот же период сокращается численность работников и вспомогательного персонала на 616 человек и 34 человека соответственно. в период с 2021 по 2022 год численность сотрудников сокращается на 1556 человек из них: 579 человек ИТР, 230 человек рабочие и 693 человека вспомогательный персонал организации. При этом анализируя динамику численности персонала организации стоит учесть, что в большей степени к вспомогательному персоналу предприятия относятся водители предприятия. Соотношение руководителей организации, ИТР, рабочих и вспомогательного персонала будет отражено в виде диаграммы на рисунке 4.



Рисунок 4 – Соотношение персонала АО «АВТ» в 2022 году

Как правило, численность руководителей сокращается в виду оптимизации служб предприятия, при этом руководителю предлагается новая

должность, но в виду её несоответствия требованиям работник чаще всего принимает решение покинуть компанию.

Для того чтобы наглядно отразить динамику численности сотрудников организации построим график, представленный на рисунке 5.

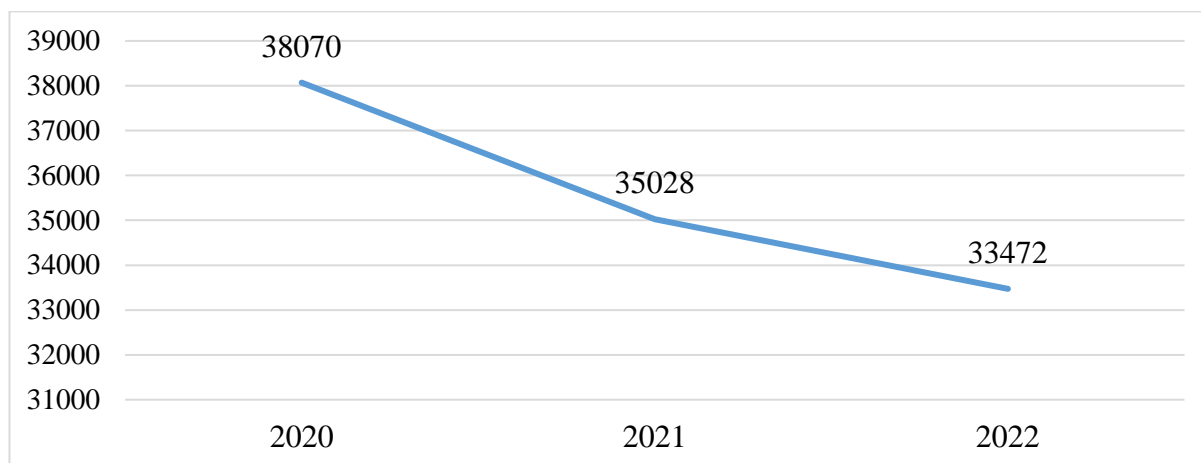


Рисунок 5 – Динамика численности персонала АО «АВТ», чел.

При анализе динамики численности персонала стоит учесть, что опыт сотрудников и уровень квалификации напрямую связан с их возрастом именно поэтому необходимо произвести анализ численности и структуры персонала по их возрастным группам.

Данные расчётов будут представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Динамик численности персонала АО «АВТ» по возрастным группам

Категория персонала	Год						Абс. Изм. 2020/2021	Абс. Изм. 2021/2022
	2020		2021		2022			
	Чел	%	Чел	%	Чел	%		
20-30 лет	6358	16,701	6273	16,478	6127	16,094	-85	-146
30-45 лет	12335	32,401	11739	30,835	10658	27,996	-596	-1081



Продолжение таблицы 3

Категория персонала	Год						Абс. Изм. 2020/2021	Абс. Изм. 2021/2022
	2020		2021		2022			
	Чел	%	Чел	%	Чел	%		
45-50 лет	14696	38,603	13641	35,831	13418	35,246	-1055	-223
50 лет и старше	4681	12,296	3375	8,865	3269	8,587	-1306	-106
Итого	38070	100	35028	100	33472	100	-3042	-1556

Исходя из таблицы 3 видно, что в компании преобладают сотрудники возрастных групп от 30 до 45 лет и от 45 до 50 лет. При этом в большей степени сокращение сотрудников в большей степени приходится именно на эти группы. Наглядно соотношение численности персонала по возрастным группам на конец 2022 года будет представлена на рисунке 6.

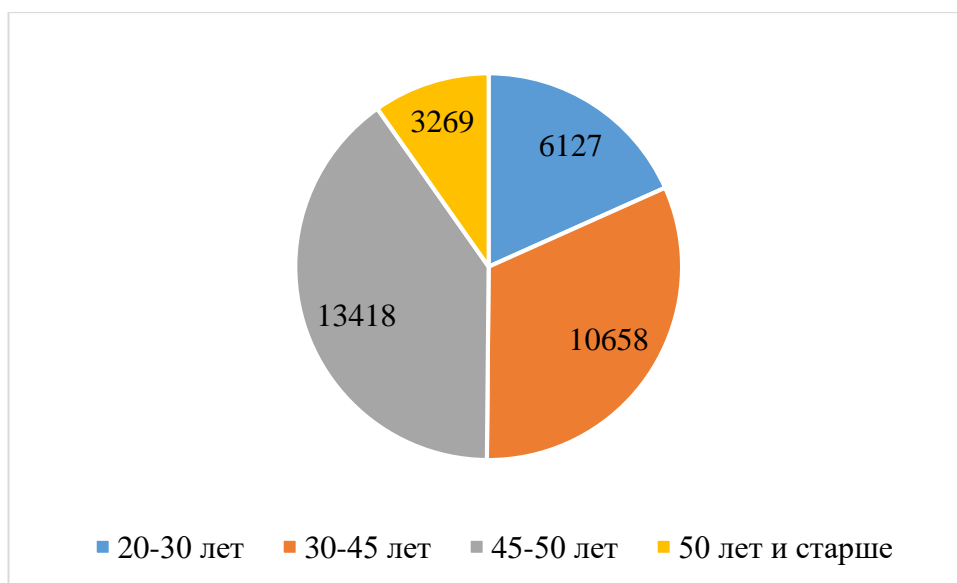


Рисунок 6 – Соотношение персонала АО «АВТ» по возрастным группам в 2022 году, чел.

Кроме того, на квалификацию и эффективность работы влияет наличие высшего образования именно поэтому возникает необходимость в

классификации сотрудников организации по их уровню образования. Классификация по уровню образования сотрудников будет произведена в таблице 4.

Таблица 4 – Классификация численности персонала АО «АВТ» по уровню образования

Категория персонала	Год						Абс. Изм. 2020/2021	Абс. Изм. 2021/2022
	2020		2021		2022			
	Количество, чел.	Объём от общего числа, %	Количество, чел.	Объём от общего числа, %	Количество, чел.	Объём от общего числа, %		
Высшее образование	25479	66,927	22505	59,115	21590	56,711	-2974	-915
Неоконченное высшее	879	2,309	854	2,243	812	2,133	-25	-42
Среднепрофесс. образование	11712	30,764	11669	30,651	11070	29,078	-43	-599
Общая численность работников	38070	100	35028	100	33472	100	-3042	-1556

Исходя из данных, представленных в таблице 4 видно, что в большей степени сокращается численность работников с высшим образованием, что является неблагоприятным фактором для кадрового состава предприятия.

Также проведённый анализ способствовал выявлению того, что на предприятии в большей степени работают высоко квалифицированные специалисты с высшим образованием.

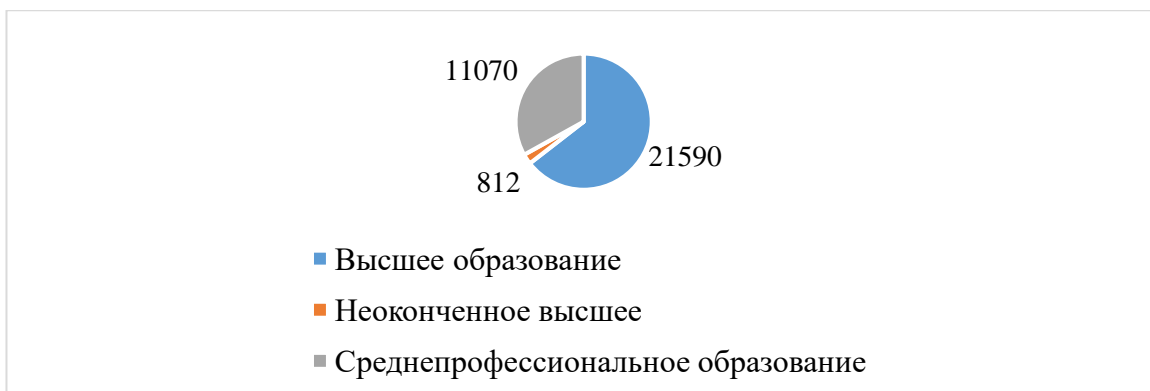


Рисунок 7 – Соотношение персонала АО «АВТ» по уровню образования в 2022 году, чел.

Наглядно соотношение численности персонала по уровню образования на конец 2022 года будет представлена на рисунке 7.

Также на квалификацию и опыт работы влияет стаж сотрудников, многие сотрудники работают на предприятии более 10 лет и являются профессионалами в своей сфере, для того чтобы выявить снижение численности работников в зависимости от их стажа работы компании проведём анализ численности структуры персонала по стажу работы. Данные проведённого анализа представим в таблице 5.

Таблица 5 – Классификация численности персонала АО «АВТ» по стажу работы

Категория персонала	Год						Абс. Изм. 2020/2021	Абс. Изм. 2021/2022
	2020		2021		2022			
	Кол-во, чел.	Объём от общего числа, %	Кол-во, чел.	Объём от общего числа, %	Кол-во, чел.	Объём от общего числа, %		
Менее 1 года	4276	11,232	3984	10,465	3675	9,653	-292	-309
Более 1 года	6875	18,059	6237	16,383	5884	15,456	-638	-353
Более 5 лет	12972	34,074	11641	30,578	10876	28,568	-1331	-765
Более 10 лет	13947	36,635	13166	34,584	13037	34,245	-781	-129
Общая численность работников	38070	100	35028	100	33472	100	-3042	-1556

Рассматривая данные, представленные в таблице 5 Видно, что в организации в большей степени преобладают сотрудники с опытом работы более 5 лет и более 10 лет. При этом в большей степени сокращение сотрудников преобладает в категории от 5 лет работы. Но стоит также не забывать о молодых сотрудниках, которые отработав менее либо чуть более 1-го года уходят из организации.

Для более полного анализа численности персонала необходимо классифицировать сотрудников предприятия по половой принадлежности. Данные проведенного анализа будут представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Классификация численности персонала АО «АВТ» по половой принадлежности

Категория персонала	Год						Абс. Изм. 2020/2021	Абс. Изм. 2021/2022
	2020		2021		2022			
	Количество, чел.	Объем от общего числа, %	Количество, чел.	Объем от общего числа, %	Количество, чел.	Объем от общего числа, %		
Мужчины	21586	56,7	19467	51,134	18452	48,468	-2119	-1015
Женщины	16484	43,299	15561	40,87	15020	39,453	-923	-541
Общая численность работников	38070	100	35028	100	33472	100	-3042	-1556

Исходя из данных таблицы 6 видно преобладающее большинство мужчин в организации. Такое соотношение характерно для специфики деятельности предприятия. Женщины в основном работают на офисных должностях и в обслуживающем персонале. Классификация численности персонала АО «АВТ» по половой принадлежности будет отражена на рисунке 8.

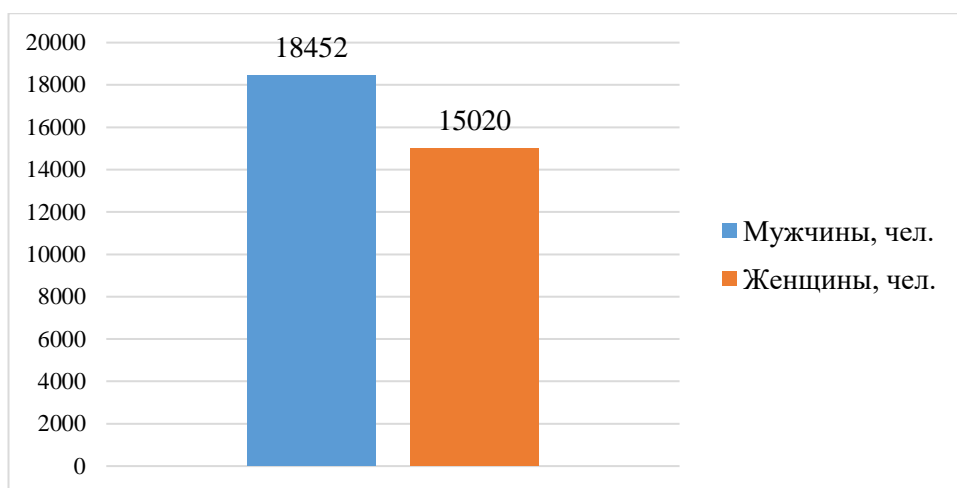


Рисунок 8 – Соотношение персонала АО «АВТ» по половой принадлежности в 2022 году

Проведя анализ численности персонала АО «АВТ» осуществим анализ действующих на предприятии методов и инструментов удержания персонала. Перечень методов и инструментов удержания персонала будет представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Перечень методов и инструментов удержания персонала в АО «АВТ»

Методы/инструменты удержания персонала
Официальное трудоустройство
"Белая" заработная плата
Разработанная система роста оклада сотрудника
Начисление бонусов/премий
Различные социальные гарантии и льготы
Соблюдение режима труда и отдыха
Соблюдение бытовых и технологических условий труда
Наличие корпоративной культуры
Возможность карьерного и профессионального роста

Выше представленные методы и инструменты удержания персонала применяются на исследуемом предприятии не в полном объёме и недолжным образом. Об этом может свидетельствовать проведённый опрос

удовлетворённости сотрудников организации. Опрос сотрудников производился на основе анкеты представленной в приложении Б, в таблице Б.1. В рамках проведённого опроса было выбрано 34 респондента, результаты проведённого опроса представлены в таблице 8.

В таблице 8 были рассчитаны средние значения ответов 34 респондентов. Исходя из проведённого опроса видно низкую удовлетворённость методами стимулирования работников предприятия. При ответе на вопрос о заработной плате кроме средней оценки в 3,67 бала сотрудники обращают внимание на её постоянные задержки.

Таблица 8 – Опрос удовлетворённости сотрудников АО «АВТ»

Вопрос	Система оценки	Среднестатистический показатель в балл.
Укажите степень удовлетворённости		
Укажите степень удовлетворённости заработной платой	вашей	3,67
Укажите степень удовлетворённости карьерного роста	системой	4,2
Укажите степень удовлетворённости бонусов и премий	системой	4,38
Укажите степень удовлетворённости нематериальными методами стимулирования	методами	2,6
Укажите насколько вы удовлетворены деловыми отношениями с вашим руководителем		6,9
Удовлетворены ли вы стилем управления руководителя компании?		7,2
Удовлетворены ли вы своим местом работы		4,8

Продолжение таблицы 8

Вопрос	Система оценки	Среднестатистический показатель в балл.
Укажите, в какой степени вы согласны со следующими утверждениями		
Место работы полностью оборудовано и позволяет мне работать комфортно.	от 1 до 10 (где «1» совершенно не согласен, «10» абсолютно согласен)	7,3
В месте работы мне никто и ничто не мешает, и я могу сосредоточиться на работе.	-	6,8
Офисное пространство и интерьер располагает к продуктивной работе.	-	6,2
Вы работаете в дружелюбном отзывчивом коллективе	-	5,4

Также стоит отметить слабую систему карьерного роста сотрудников, для того чтобы ИТР смог продвинуться по «карьерной лестнице» ему необходимо отработать минимум 3 года на предыдущей должности, при этом также стоит учитывать, что зачастую продвижение невозможно без освободившейся «клетки» которую занимает другой сотрудник.

Таблица 9 – Проблемы удержания персонала АО «АВТ»

Проблема	Обоснование	Мероприятие по устранению проблем
Низкая заработная плата сотрудников	Более 60 % опрошенных оценили свою удовлетворённость заработной платой менее чем на 5 из 10, средняя оценка сотрудников составляет 3,67.	Внедрение конкурсов, направленных на повышение мотивации персонала. Внедрение доски почёта. Разработать прозрачную систему бонусов и премий для ИТР.
Отсутствие нематериальных методов стимулирования	Исходя из результатов опроса респонденты оценили нематериальные методы стимулирования на 2,6 из 10.	
Низкая удовлетворённость системой бонусов и премий	По результатам опроса - работники оценивают систему бонусов и премий на 4,38 из 10, а «действующая система не прозрачна и зависит от отношения руководителя»	

Продолжение таблицы 9

Проблема	Обоснование	Мероприятие по устранению проблем
Отсутствие карьерного роста на предприятии	По мнению сотрудников в организации слабо удовлетворены системой карьерного роста на предприятии, в ходе проведённого анализа средняя оценка сотрудниками составила 4,2.	Проведение курсов повышения квалификации для ИТР.

При оценке системы бонусов и премий опрашиваемые сотрудники подчёркивают отсутствие прозрачной системы премирования и дают среднюю оценку равную 4,38 баллов.

Системы нематериальной мотивации сотрудников почти полностью отсутствует. При этом сотрудники довольно высоко оценивают деятельность своего руководителя и коллег, а также подчёркивают полное оснащение рабочего пространства.

В итоге проведённого анализа было выявлено низкое удовлетворение сотрудников своим местом работы, такое отношение сотрудников обуславливается низкой системой мотивации сотрудников организации.

Произведя анализ инструментов удержания персонала в АО «АВТ», а также осуществив опрос удовлетворённости сотрудников, был выявлен перечень проблем предприятия, связанный с удержанием персонала компании, выявленные проблемы будут представлены в таблице 9.

Проведённое исследование системы управления персоналом изучаемого предприятия позволило выявить высокий показатель кадровой убыточности. За три исследуемых года организация потеряла 4598 сотрудников. Данное значение составляют в большей степени число из сотрудников предприятия в возрасте от 30 до 45 лет, которые работали на предприятии более 5-10 лет. У большинства ушедших сотрудников имелось высшее образование. Подобная тенденция говорит о том, что из предприятия уходят самые квалифицированные и работоспособные кадры. Такое положение дел обуславливается низкой удовлетворённостью сотрудников методами



материального и нематериального стимулирования, что приводит к отсутствию мотивации сотрудников и низкой удовлетворённостью собственной работой.

Все вышеперечисленные факторы создают неблагоприятный имидж компании на рынке труда и существенно сокращают приток молодых специалистов в организацию.

В дальнейшем на основе произведённого анализа и опроса сотрудников будут разработаны и внедрены инструменты удержания персонала организации. В третьем разделе данной работы планируется внедрить конкурсы, направленные на повышение мотивации персонала. Кроме того, планируется разработать и прозрачную систему бонусов и премий для ИТР.

С целью совершенствования нематериальных методов стимулирования планируется внедрить «доски почёта» на предприятии. Для совершенствования карьерного роста на предприятии предложено внедрить курсы повышения квалификации и планируется выявить наиболее подходящие курсы повышения квалификации для ИТР, провести анализ организаций предоставляющие курсы повышения квалификации.

### **3 Разработка и внедрение инструментов удержания персонала в АО «АВТ»**

#### **3.1 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы удержания персонала**

Первым мероприятием, направленным на совершенствование системы удержания персонала, будет внедрение конкурсов, направленных на повышение мотивации персонала. Для достижения поставленной цели был предложен и разработан ряд конкурсов, которые будут представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Конкурсы для повышения мотивации и удержания персонала

Наименование конкурса	Описание
Лучший работник месяца	Каждый месяц компания выбирает лучшего работника месяца, который получает премию и признание от коллег и руководства.
Лучшая команда года	Компания выбирает лучшую команду года, которая получает приз и признание за свои достижения.
Лучший проект года	Каждый год проводится конкурс на лучший проект, который был реализован командой АО «АВТ». Победитель получает награду и возможность представить свой проект на конференции.
Самый креативный сотрудник	Каждый квартал компания выбирает сотрудника, который наиболее креативно подходит к решению задач. Победитель получает приз и возможность участвовать в разработке новых проектов.
Лучшее предложение по улучшению работы	Каждый месяц сотрудники могут предлагать идеи по улучшению работы компании. Лучшие предложения будут награждены призами и возможностью участия в разработке новых проектов.

Для каждого из выше представленных конкурсов была разработана программа проведения и критерии оценки конкурса.

Конкурс «Лучший работник месяца» на уровне отделов и служб предприятия. Оценка сотрудников будет произведена на основе иерархии, представленной на рисунке 9.

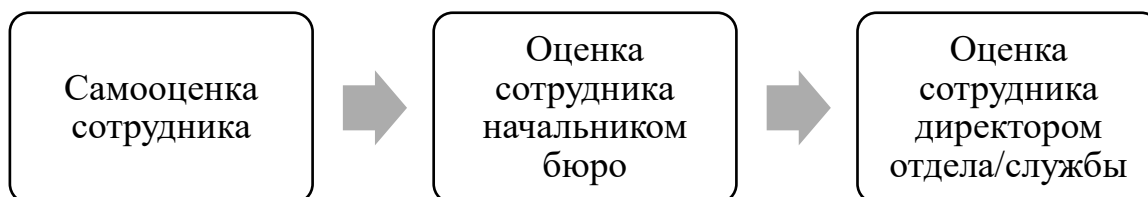


Рисунок 9 – Последовательность оценки сотрудника

По завершению данного процесса директор отдела либо службы выбирает лучшего сотрудника месяца, оценка производится по критериям, представленным в таблице 11.

Таблица 11 – Таблица оценивания участников конкурса «Лучший работник месяца»

Критерии конкурса	Система оценивания	Оценка
Отсутствие нарушений трудовой дисциплины	От 1 до 10 (где 1 – систематическое нарушение трудовой дисциплины, 10 – нарушений трудовой дисциплины не выявлено)	-
Коммуникабельность (умение работать в команде, способность к лидерству, умение решать конфликты)	От 1 до 10 (где 1 – совершенно не коммуникабелен, 10 – высокие лидерские качества)	-
Профессиональный рост и развитие (участие в тренингах, семинарах, конференциях, курсах повышения квалификации)	От 1 до 10 (где 1 – совершенно не настроен на профессиональный рост и развитие, 10 – активно само развивается и совершенствует свои навыки)	-
Участие в мероприятиях профсоюза организации	От 1 до 10 (где 1 – совершенно не принимал участие, 10 – активно принимал участие)	-

Продолжение таблицы 11

Критерии конкурса	Система оценивания	Оценка
Выполнение поставленных планов	От 1 до 10 (где 1 – поставленные планы, цели, задачи не выполнялись; 10 – поставленные планы, цели, задачи выполнялись в полном объеме)	-
Знание информационных систем предприятия	От 1 до 10 (где 1 – совершенно не владеет информационными системами предприятия, 10 – активный пользователь информационных систем предприятия)	-
Понимание целей и миссии компании	От 1 до 10 (где 1 – совершенно не понимает цели и миссии компании, 10 – полностью понимает цели и миссии компании)	-
Итого		-

По итогу проведённого оценивания сотрудников определяется лучшим сотрудником месяца определяется работник, набравший максимальное количество баллов.

Лучший сотрудник месяца в качестве поощрения получает благодарственное письмо от организации и место на доске «Почёта».

В конкурсе «Лучшая команда года» участвуют проектные команды предприятия.

Оценка проектных команд производится комиссией, в следующем составе:

- главный инженер;
- первый заместитель генерального директора;
- заместитель генерального директора по экономике и финансам;
- коммерческий директор.

Оценка команды проекта производится по разработанному листу оценивания, который представлен в приложении В, таблице В.1.

Команда, набравшая максимальное количество баллов, признаётся лучшей командой года. В качестве награды команда проекта получает

благодарственные письма и грамоты от предприятия, а также фото участников команды проекта будет размещено на доске почёта.

Совместно с конкурсом «Лучшая команда года» проводится конкурс «Лучший проект года» комиссия оценивает проекты по критериям, которые представлены в приложении Г, таблице Г.1.

По итогу конкурса проект, набравший наивысшее количество баллов, признаётся лучшим проектом года. Командам проектов, которые заняли призовые места вручаются благодарственные письма и грамоты, а также памятная сувенирная продукция.

Конкурсы «Лучшее предложение по улучшению работы» и «Самый креативный сотрудник» проводятся ежегодно и основываются на применяемой системе «Кайдзен-предложений» по итогу внедрения каждого предложения проводится его анализ на эффективность и креативность. Победители данных конкурсов также будут вознаграждены благодарственными письмами и грамотами, а также фотографии победителей конкурса будут выложены на доску почёта.

Доски почёта планируется установить в каждом отделе либо службе, пример доски почёта представлен в приложении Д на рисунке Д.1.

Разработав конкурсы, направленные на повышение мотивации сотрудников, и удержанию персонала организации, а также предложив внедрение доски почёта произведём расчёт затрат на осуществление предложенных мероприятий.

Расчёт затрат на проведение таких конкурсов как: «Лучший работник месяца» и «Лучшая команда года» будет произведён по формуле 2.

$$F=A+B*C*12 \quad (2)$$

где F – затраты на проведения конкурса, руб.;

A – стоимость одной грамоты, руб.;

B – стоимость одного благодарственного письма, руб.;

$C$  – количество сотрудников.

Расчёт затрат на проведение конкурсов: «Лучший проект года», «Самый креативный сотрудник» и «Лучшее предложение по улучшению работы» будет произведён по формуле 3.

$$F=A+B \quad (3)$$

Расчёт внедрение досок почёта будет произведён по формуле 4.

$$D=C \times K \quad (4)$$

где  $D$  – затраты на внедрение досок почёта, руб.;

$C$  – стоимость одной доски почёта, руб.;

$K$  – необходимо количество досок почёта, шт.

Исходя из вышепредставленных формул произведём расчёт затрат на внедрение конкурсов и доски почёта, расчёт затрат на внедрение данных мероприятий будет произведён в таблице 13.

Таблица 13 – Расчёт затрат на внедрение конкурсов и доски почёта

Мероприятие	Формула расчёта	Расчёт затрат, руб.
Лучший работник месяца	$F_1=A+B \cdot C \cdot 12$	$F_1=5,6+1 \times 27 \times 12=329,6$
Лучшая команда года	$F_2=A+B \cdot C \cdot 12$	$F_2=5,6+1 \times 20 \times 12=245,6$
Лучший проект года	$F_3=A+B$	$F_3=5,6+1=6,6$
Самый креативный сотрудник	$F_4=A+B$	$F_4=5,6+1=6,6$
Лучшее предложение по улучшению работы	$F_5=A+B$	$F_5=5,6+1=6,6$
Внедрение доски почёта	$D=C \times K$	$D=3329 \times 27=89883$
Итого		90478

Условно примем стоимость 1 грамоты за 5,6 рублей, а стоимость благодарственного письма за 1 рубль, исходя из того, что количество отделов и служб на предприятии равно 27, следовательно, в конкурсе «Лучший работник месяца» примут участие 27 человек ежемесячно. Исходя из произведённого расчёта на организацию конкурса «Лучший работник месяца» необходимо затратить 329,6 рублей.

Среднее число сотрудников в проектных командах составляет 20 человек исходя из этого произведём расчёт затрат на внедрение данного мероприятия. Исходя из проведённого расчёта на внедрение данного мероприятия потребуется затратить 245,6 рублей.

Стоимость внедрения таких мероприятий как: «Лучший проект года», «Самый креативный сотрудник» и «Лучшее предложение по улучшению работы» рассчитывается только лишь исходя из стоимости грамот и благодарственных писем, поэтому стоимость внедрения каждого из проектов равна 6,6 рублей.

Стоимость покупки одного информационного стенда составляет 3329 рублей, исходя из того, что данный стенд планируется повесить в качестве «Доски почёта» в отделах и службах предприятия на реализацию данного мероприятия планируется потратить 89883 рублей. Исходя из произведённого расчёта на внедрение нематериальных мероприятий по совершенствованию системы удержания персонала планируется потратить 90478 рублей.

Также одним из мероприятий, направленных на совершенствование системы удержания персонала, является внедрение курсов повышения квалификации для ИТР. Данное мероприятие планируется не только для удержания сотрудников, но и подготовку управленческих кадров, а также совершенствование их знаний в сфере управления персоналом. Исходя из этого необходимо произвести анализ центров дополнительного профессионального образования, а также предлагаемых ими курсов. Анализ курсов и центров ДПО будет представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ центров дополнительного профессионального образования

Критерий	Наименование центра		
	ЧОУ Одно	Корпоративный университет группы АВТОВАЗ	Деловое образование
Наименование курса	Управление персоналом	Управление персоналом	Управление персоналом
Стоимость курса, руб.	10000	8514	12450
Количество часов	216	40	120
Формат обучения	Очная	Очная/дистанционная	Очная

Исходя из проведённого анализа были выбраны 3 центра дополнительного профессионального образования, которые осуществляют подготовку специалистов по необходимым для исследуемой организации направлениям. Рассмотрев предлагаемый центрами перечень курсов, стоимость обучения и учебную программу, был выбран «Корпоративный университет группы АВТОВАЗ». Выбор обуславливается возможностью получения образования без отрыва от производства, а также стоимостью обучения сотрудников. Низкая стоимость обучения формируется из-за предоставляемой организацией скидок партнёрам АО «АВТОВАЗ».

На первом этапе внедрения курсов, направленных на совершенствование системы карьерного роста, а также подготовку квалифицированных управленческих кадров планируется обучить 30 человек, исходя из этого произведём расчёт стоимости внедрение данного мероприятия. Расчёт стоимости внедрения мероприятия будет рассчитан по формуле 5.

$$C_{оп} = C_{к} \times K_{у} \quad (5)$$

где  $C_{оп}$  – стоимость обучения персонала, руб.;

$C_{к}$  – стоимость курсов, руб.;



Ку – количество участников, шт.

$$Con = 8514 \times 30 = 255420 \text{ руб.}$$

Исходя из выше представленного расчёта, в первый год внедрения предложенного мероприятия компания потратит 255420 рублей. Сотрудники будут проходить предложенные им курсы в дистанционном формате, по итогу пройденных курсов сотрудник сможет рассчитывать на повышение и дальнейший карьерный рост.

Исходя из произведённого опроса, который представлен в подразделе 2.2, большинство сотрудников указывали на непрозрачную систему бонусов и премий, что также снижало удовлетворённость работы сотрудниками и сказывалось на системе удержания персонала предприятия. Для устранения данной проблемы предлагается внедрить систему бонусов и премий которая будет основываться на следующих принципах, принципы данной системы будут представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Принципы системы бонусов и премий

Принцип	Описание
Измерять результаты работы ИТР	Необходимо определить конкретные показатели, которые будут измерять эффективность работы ИТР. Например, это может быть количество успешно выполненных проектов, качество выполненных работ, уровень удовлетворённости клиентов и т.д.
Учитывать индивидуальные достижения	Каждый ИТР должен иметь возможность продемонстрировать свои индивидуальные достижения, такие как участие в конференциях, публикация научных статей, получение сертификатов и т.п. Это может быть учтено при определении размера премии.
Применять систему баллов	Система бонусов и премий должна основываться на системе баллов, где каждый ИТР получает определенное количество баллов за выполнение конкретных задач. Баллы могут быть начислены за успешное выполнение проекта, участие в конференции, публикацию статьи и т.д. Размер премии будет зависеть от общего количества баллов, набранных каждым ИТР за определенный период времени.

Продолжение таблицы 15

Принцип	Описание
Обеспечить прозрачность	Система бонусов и премий должна быть прозрачной и понятной для всех участников. Необходимо четко определить критерии оценки и начисления баллов, а также условия получения премии.
Учитывать вклад каждого ИТР	Размер премии должен зависеть от вклада каждого ИТР в работу компании. Например, если один из ИТР выполняет большую часть работы, то его вклад должен быть учтен при определении размера премии для всей команды.
Учитывать результаты компании	Размер премии также может зависеть от результатов работы всей компании. Если компания достигла определенных целей или показателей, то размер премии может быть увеличен.
Устанавливать ограничения	Необходимо установить ограничения на размер премии, чтобы избежать злоупотреблений со стороны ИТР. Размер премии не должен превышать определенный процент от зарплаты ИТР, а также не должен быть слишком большим, чтобы не создавать стимулов для невыполнения работы.
Регулярно пересматривать систему	Система бонусов и премий должна регулярно пересматриваться и корректироваться в зависимости от изменений в бизнес-среде и потребностей компании.

Выше представленные принципы должны в будущем лечь в основу разрабатываемой обновлённой системы бонусов и премий.

Обновлённая система бонусов и премий может быть эффективной в нескольких аспектах.

Во-первых, это может повысить мотивацию сотрудников и стимулировать их к достижению целей компании. Бонусы и премии могут быть связаны с достижением конкретных результатов, таких как увеличение продаж, улучшение качества продукции или сокращение затрат. Это может помочь сотрудникам сосредоточиться на выполнении поставленных задач и улучшить свою производительность.

Кроме того, обновлённая система бонусов и премий может способствовать повышению лояльности сотрудников к компании. Они могут

чувствовать себя более ценными и важными для компании, что может привести к большей преданности и поддержке.

Наконец, обновлённая система может помочь компании улучшить свою репутацию и привлечь новых клиентов. Бонусы и премии, связанные с качеством продукции или услуг, могут повысить доверие клиентов и привлечь новых покупателей.

В целом, предложенная система бонусов и премий может стать эффективным инструментом для мотивации сотрудников, повышения их производительности и улучшения репутации компании.

Осуществив разработку мероприятий, направленных на совершенствование системы удержания персонала организации, перейдём к расчёту совокупных затрат на реализацию предложенных мероприятий. Расчёт совокупных затрат на внедрение предложенных мероприятий будет произведён в таблице 16.

Таблица 16 – Расчёт совокупных затрат на внедрение предложенных мероприятий

Наименование мероприятия	Затраты на его внедрения, руб
Внедрение конкурсов	595
Внедрение доски почёта	89883
Внедрение курсов повышения квалификации	255420
Итого	345898

В итоге на внедрение предложенных мероприятий организация затратит 345898 рублей.

Исходя из предложенных мероприятий по совершенствованию системы удержания персонала организации, а также произведённого расчёта затрат на внедрение мероприятий перейдём к оценке эффективности предложенных мероприятий.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

По итогу внедрения выше предложенных мероприятий планируется сократить текучесть кадров, увеличить удовлетворённость сотрудников своей работой, а также увеличить размер выручки предприятия за счёт увеличения эффективности труда сотрудникам.

Анализ предполагаемого эффекта от внедрения предложенных мероприятий начнём с анализа предполагаемой динамики численности сотрудников организации, анализ будет произведён в таблице 17.

Таблица 17 – Динамика предполагаемой численности персонала АО «АВТ» после внедрения мероприятий

Категория персонала	Год								Абс. Изм. 2020 / 2021	Абс. Изм. 2021 / 2022	Абс. Изм. 2022 / 2023
	2020		2021		2022		2023				
	Чел	%	Чел	%	Чел	%	Чел	%			
Среднесписочная численность персонала	38070	100	35028	100	33472	100	33096	100	-3042	-1556	-376
Руководители	4081	10,720	4036	11,522	3982	11,897	3964	11,843	-45	-54	-18
ИТР	18672	49,046	16325	46,606	15746	47,042	15471	46,221	-2347	-579	-275
Рабочие	8970	23,562	8354	23,849	8124	24,271	8096	24,187	-616	-230	-28
Вспомогательный персонал	6347	16,672	6313	18,023	5620	16,790	5565	16,626	-34	-693	-55

Исходя из прогнозной динамики численности персонала видно, что предложенные мероприятия позволили сократить утечку кадров предприятия с 1556 человек в 2022 году до 376 человек в 2023 году. Для наглядности представим предполагаемую динамику численности персонала АО «АВТ» в виде графика на рисунке 10.

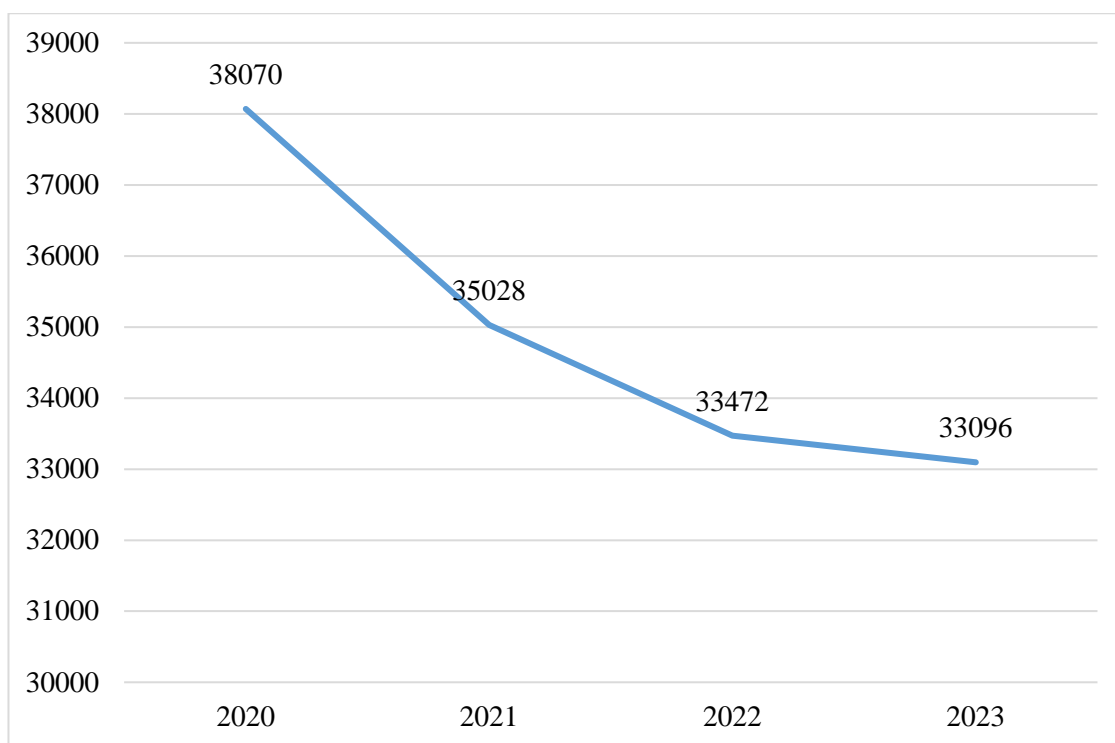


Рисунок 10 – Динамика предполагаемой численности персонала АО «АВТ» после внедрения мероприятий, чел.

Кроме того, после внедрения данных мероприятий планируется рост удовлетворённости сотрудников предприятия, данная теория подтверждается повторно проведённым опросом удовлетворённости сотрудников. Предполагаемые результаты опроса будут представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Опрос удовлетворённости сотрудников АО «АВТ» после внедрения мероприятий

Вопрос	Система оценки	Среднестатистический показатель в балл.
Укажите степень удовлетворённости		
Укажите степень удовлетворённости заработной платой	от 1 до 10 (где 1- совершенно не удовлетворён; 10 - полностью удовлетворён)	4,8
Укажите степень удовлетворённости карьерного роста		5,6
Укажите степень удовлетворённости бонусов и премий		6,8

Продолжение таблицы 18

Вопрос	Система оценки	Среднестатистический показатель в балл.
Укажите степень удовлетворённости нематериальными методами стимулирования	-	4,8
Укажите насколько вы удовлетворены деловыми отношениями с вашим руководителем	-	7,2
Удовлетворены ли вы стилем управления руководителя компании?	-	7,3
Удовлетворены ли вы своим местом работы	-	5,7
Укажите, в какой степени вы согласны со следующими утверждениями		
Место работы полностью оборудовано и позволяет мне работать комфортно.	от 1 до 10 (где «1» совершенно не согласен, «10» абсолютно согласен)	7,3
В месте работы мне никто и ничто не мешает, и я могу сосредоточиться на работе.	-	6,8
Офисное пространство и интерьер располагает к продуктивной работе.	-	6,2
Вы работаете в дружелюбном отзывчивом коллективе	-	5,4

По итогу опроса планируется увеличение удовлетворённости сотрудников предприятия заработной платой на 1,13 балла, данный показатель достигается с помощью внедрения обновлённой системы бонусов и премий. Также увеличивается степень удовлетворённости системой бонусов и премий на 2,42 балла. Также в виду внедрения курсов повышения квалификации и продвижения для бедующих руководителей, увеличивается удовлетворённости системой карьерного роста на 1,4 балла.

Внедрение нематериальных методов стимулирование повлекло за собой рост удовлетворённости нематериальными методами стимулирования на 2,2 балла. Также вследствие внедрения данных мероприятий увеличивается удовлетворённость деловыми отношениями с руководителем на 0,3 балла происходит рост удовлетворённости стилем управления руководителя

компании на 0,1 балл и увеличению удовлетворённости своим местом работы на 0,9 баллов. Рост вышеперечисленных показателей свидетельствует об эффективности применяемых методов и инструментов удержания персонала предприятия, а также об увеличении лояльности сотрудников компании.

Кроме того, предложенные мероприятия увеличивают мотивацию сотрудников и повышают их производительность труда что отражается на выручке предприятия. Предполагаемый прирост выручки организации будет составлять 1,2 %. В дальнейшем произведём анализ увеличения выручки предприятия и произведём расчёт экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий. Анализ роста финансовых показателей организации будет представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Анализ роста финансовых показателей АО «АВТ» после внедрения мероприятий

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение					
					2021-2020гг.		2022-2021гг.		2023-2022гг.	
					Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Выручка	1368060	1236280	1136380	1150016,6	-131780	-9,633	-99900	-8,081	13636,56	1,200
Валовая прибыль	117980	137947	112323	113670,88	19967	16,924	-25624	-18,575	1347,876	1,200
Прибыль (убыток) от продаж	18896	44872	5368	5432,416	25976	137,468	-39504	-88,037	64,416	1,200
Чистая прибыль.	18991	26730	11000	11132	7739	40,751	-15730	-58,848	132	1,200

Исходя из произведённого расчёта, предполагаемая выручка предприятия в 2023 году составит 1150016,6 тысяч рублей, что на 13636,56 тысяч рублей больше, чем в 2022 году. Также увеличивается валовая прибыль организации на 1347,876 тысяч рублей и отражается в росте прибыли от продаж на 64,416 тысячи рублей, а рост чистой прибыли на 132 тысячи рублей.

Исходя из этого произведём расчёт срока окупаемости предложенных мероприятий, расчёт срока окупаемости предложенных мероприятий будет произведён по формуле 6.

$$C_{ок} = P_v / Пп \quad (6)$$

где  $C_{ок}$  – срок окупаемости, лет;

$P_v$  – размер вложений, тыс.руб.;

$Пп$  – планируемая прибыль за год, тыс.руб.

$$C_{ок} = 345,898 / 132 = 2,6 \text{ года}$$

Исходя из произведённого расчёта срок окупаемости вложений составит 2,6 года. Несмотря на значительный срок окупаемости, предложенные мероприятия несут для предприятия высокую социальную значимость, увеличивают лояльность сотрудников организации, а также существенно снижают текучку кадров предприятия. Исходя из представленного анализа эффективности предложенных мероприятий можно сделать вывод об их востребованности и высокой социальной значимости для АО «АВТ».



## Заключение

В ходе написания выпускной квалификационной работы были раскрыты теоретические аспекты инструментов удержания персонала на промышленном предприятии. Сформированы представления о понятии и сущности удержания персонала на промышленном предприятии, а также представлены методы и инструменты удержания персонала организации.

На основании представленной теоретической части данной работы был произведён анализ системы управления персоналом и методов удержания сотрудников в АО «АВТ», а также была рассмотрена специфика деятельности исследуемой организации.

В итоге, после проведённого исследования системы управления персоналом изучаемого предприятия был выявлен высокий показатель кадровой убыточности. За три исследуемых года организация потеряла 4598 сотрудников. Данное значение составляют в большей степени число из сотрудников предприятия в возрасте от 30 до 45 лет, которые работали на предприятии более 5-10 лет. У большинства ушедших сотрудников имелось высшее образование. Подобная тенденция говорит о том, что из предприятия уходят самые квалифицированные и работоспособные кадры. Такое положение дел обуславливается низкой удовлетворённостью сотрудников методами материального и нематериального стимулирования, что приводит к отсутствию мотивации сотрудников и низкой удовлетворённостью собственной работой. Все вышеперечисленные факторы создают неблагоприятный имидж компании на рынке труда и существенно сокращают приток молодых специалистов в организацию.

С целью совершенствования системы удержания персонала АО «АВТ» была осуществлена разработка и внедрение инструментов удержания персонала в исследуемой организации.

Низкую заработную плату сотрудников организации планируется компенсировать внедрением нематериальных методов стимулирования и

повышения мотивации персонала, а именно внедрением ряда конкурсов и «доски почёта» сотрудников предприятия.

Кроме того, выявив низкую удовлетворённость системой бонусов и премий, были предложены основные аспекты грамотно сформированной прозрачной системы бонусов и премий для ИТР.

Выявленная проблема отсутствия карьерного роста на предприятии решалась внедрением курсов повышения квалификации и подготовки будущих руководителей для ИТР.

По итогу внедрения выше предложенных мероприятий планируется сократить текучесть кадров, увеличить удовлетворённость сотрудников своей работой, а также увеличить размер выручки предприятия за счёт увеличения эффективности труда сотрудникам.

Исходя из прогнозной динамики численности персонала предложенные мероприятия позволили сократить утечку кадров предприятия с 1556 человек в 2022 году до 376 человек в 2023 году. Кроме того, после внедрения данных мероприятий планируется рост удовлетворённости сотрудников предприятия, а также по итогу внедрения предложенных мероприятий планируется увеличить выручки компании на 1,2%.

В заключение был произведён расчёт окупаемости предложенных мер, который показал, что вложения окупятся через 2,6 лет. Несмотря на длительный срок окупаемости, данные меры обладают высокой социальной значимостью для компании, так как они увеличивают лояльность персонала и снижают текучесть кадров. Анализ эффективности проведенных мер показал их востребованность и важность для АО «АВТ».

## Список используемой литературы

1. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом: монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М. : Проспект, 2018 .– 161 с.
2. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
3. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.
4. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.
5. Гаврилов, Д.В. Инновационные технологии в кадровом менеджменте /Д.В. Гаврилов, Э.В. Бардасова//Вестник Казанского технологического университета. — 2019. -Т. 16. -N 3. -С. 267-270.
6. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. –С. 50-53.
7. Дробышева, В.Г. Кадровая политика -основа формирования стратегии управления персоналом// В книге: Непроизводственная сфера в новой экономике России Коллективная монография. Тамбов, 2020. — С. 283-290.
8. Дробышева, В.Г. Подходы к изучению профессиональной культуры организации предпринимательского типа//Социально-экономические явления и процессы. 2018. Т. 9. № 12. — С. 64-69.
9. Дробышева, В.Г., Костылев А.А. Оптимизация системы мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности//Социально-экономические явления и процессы. 2019. Т. 9. № 11. — С. 72-77.

10. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г. (ред. От 21.07.2014 г.).
11. Концевич, Г.Е., Чистова М.В. Совершенствование системы управления предприятием / Г.Е. Концевич, М.В. Чистова. В сборнике: Экономика и управление: практические аспекты. Материалы научно-практической конференции. Под редакцией Н.В. Данченко, Е.В. Сердюковой. 2018. — С. 97-102.
12. Пичугин В. Г. Психология влияния в управлении персоналом. Учебное пособие. – М.: Прометей. 2020. 144 с.
13. Самыгин С.И., Узунов В. В., Карташевич Е.В. Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом. Учебное пособие для вузов. — М.: Юрайт. 2019. 283 с.
14. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. — М.: КноРус. 2020. 720 с.
15. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022)
16. Armstrong, M. The practice of human resource management / Michael Armstrong, Steven Taylor. – 14th ed. - St. Petersburg: Peter, Progress Book, 2018. – 1038 p.
17. West, M, Fisher, G, Carter, M, Gould, V and Scully, Joy (2018) Rewarding Customer Service? Using reward and recognition to deliver your customer service strategy, London, CIPD
18. Chartered Institute of Personnel and Development (2021) Annual Reward Survey, London, CIPD
19. Dymond, J and Murlis, H (2019) Executive rewards: ‘don’t you just give them loads of money?’ in (eds) S Corby, S Palmer and E Lindop, Rethinking Reward, Basingstoke, Palgrave Macmillan
20. Surowiecki, J (2013) Open season, The New Yorker, 21 October, p 31

## Приложение А

### Организационная структура АО «АВТ»

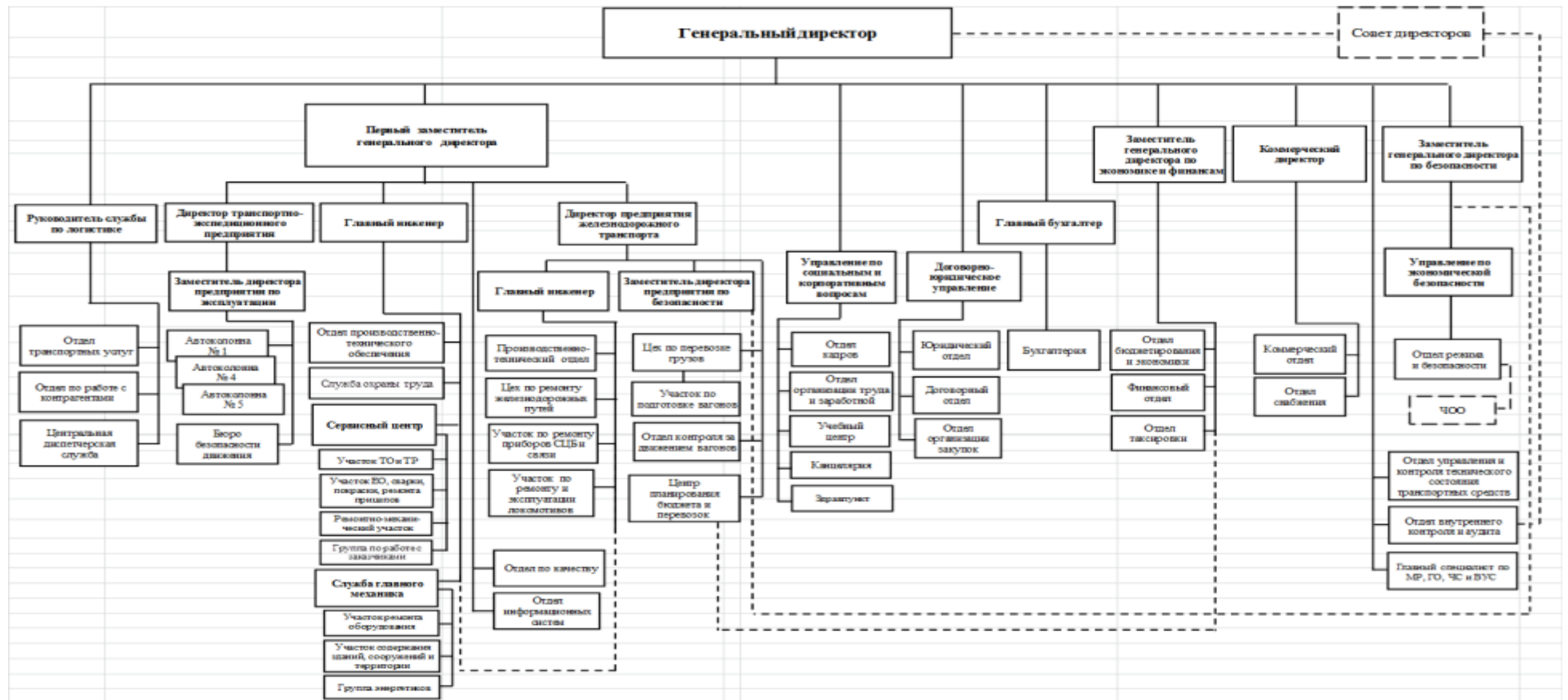


Рисунок А.1 - Организационная структура АО «АВТ»

## Приложение Б

### Анкета опроса сотрудников

Таблица Б.1 - Анкета опроса сотрудников

Вопрос	Система оценки	Ответ
<b>Укажите степень удовлетворённости</b>		
Укажите степень удовлетворённости вашей заработной платой	от 1 до 10 (где 1-совершенно не удовлетворён; 10 - полностью удовлетворён)	
Укажите степень удовлетворённости системой карьерного роста		
Укажите степень удовлетворённости системой бонусов и премий		
Укажите степень удовлетворённости нематериальными методами стимулирования		
Укажите насколько вы удовлетворены деловыми отношениями с вашим руководителем		
Удовлетворены ли вы стилем управления руководителя компании?		
Удовлетворены ли вы своим местом работы		
<b>Укажите, в какой степени вы согласны со следующими утверждениями</b>		
Место работы полностью оборудовано и позволяет мне работать комфортно.	от 1 до 10 (где «1» совершенно не согласен, «10» абсолютно согласен)	
В месте работы мне никто и ничто не мешает, и я могу сосредоточиться на работе.		
Офисное пространство и интерьер располагает к продуктивной работе.		
Вы работаете в дружелюбном отзывчивом коллективе		

## Приложение В

### Лист оценивания участников конкурса «Лучшая команда года»

Таблица В.1 - Лист оценивания участников конкурса «Лучшая команда года»

Критерии конкурса	Система оценивания	Оценка
<p>Оценка результатов работы команды за прошедший год:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Достижения в профессиональной деятельности</li> <li>- Участие в форумах и других мероприятиях</li> <li>- Развитие навыков и компетенций членов команды</li> </ul>	от 1 до 10 (где 1- поставленные цели и задачи не выполнены; 10 – поставленные цели и задачи выполнены полностью)	-
<p>Оценка качества взаимодействия внутри команды:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Коммуникация и координация действий между членами команды</li> <li>- Установление и поддержание рабочих отношений</li> <li>- Решение конфликтов и разногласий</li> </ul>	от 1 до 10 (где 1- не удовлетворительно; 10 - полностью удовлетворительно) заполняется руководителем проекта	-
<p>Оценка лидерских качеств и управленческих навыков руководителя команды:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Способность принимать решения и нести ответственность за результаты</li> <li>- Мотивация и поддержка членов команды</li> <li>- Управление временем и ресурсами</li> </ul>	от 1 до 10 (где 1- не удовлетворительно; 10 - полностью удовлетворительно) заполняется руководителем сотрудника	-
<p>Оценка уровня развития корпоративной культуры и ценностей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Приверженность компании и её целям</li> <li>- Уважительное отношение к коллегам и партнёрам</li> <li>- Соблюдение правил и норм поведения</li> </ul>	от 1 до 10 (где 1- не удовлетворительно; 10 - полностью удовлетворительно) заполняется руководителем проекта	-
<p>Оценка эффективности команды в достижении общих целей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Результаты проектов и мероприятий</li> <li>- Качество выполнения задач</li> <li>- Уровень удовлетворённости клиентов и партнёров</li> </ul>	от 1 до 10 (где 1- поставленные цели и задачи не выполнены; 10 – поставленные цели и задачи выполнены полностью)	-
<p>Оценка уровня участия команды в жизни компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Участие в корпоративных мероприятиях и социальных проектах</li> <li>- Взаимодействие с другими подразделениями и отделами</li> <li>- Создание позитивного имиджа компании</li> </ul>	от 1 до 10 (где 1- не удовлетворительно; 10 - полностью удовлетворительно)	-
<p>Оценка уровня профессионального развития членов команды:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обучение и развитие навыков</li> <li>- Участие в тренингах и семинарах</li> <li>- Работа над личными и профессиональными целями</li> </ul>	от 1 до 10 (где 1- не удовлетворительно; 10 - полностью удовлетворительно) заполняется руководителем проекта	-

## Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

Критерии конкурса	Система оценивания	Оценка
<p>Оценка уровня удовлетворённости членов команды условиями работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Условия труда и рабочее место</li> <li>- Социальный пакет и льготы</li> <li>- Возможности для карьерного роста и профессионального развития</li> </ul>	<p>от 1 до 10 (где 1- не удовлетворительно; 10 - полностью удовлетворительно) заполняется руководителем проекта</p>	-
<p>Оценка уровня вовлеченности членов команды в процесс принятия решений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможность участия в разработке стратегии и планов развития компании</li> <li>- Участие в принятии важных решений</li> <li>- Влияние на принятие решений другими членами команды</li> </ul>	<p>от 1 до 10 (где 1- не удовлетворительно; 10 - полностью удовлетворительно) заполняется руководителем проекта</p>	-
<p>Оценка уровня прозрачности и открытости компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Доступность информации о деятельности компании и результатах работы</li> <li>- Взаимодействие с заинтересованными сторонами и общественностью</li> <li>- Соблюдение этических норм и правил поведения</li> </ul>	<p>от 1 до 10 (где 1- не удовлетворительно; 10 - полностью удовлетворительно)</p>	-



## Приложение Г

### Лист оценивания участников конкурса «Лучшая проект года»

Таблица Г.1 - Лист оценивания участников конкурса «Лучшая проект года»

Критерии конкурса	Система оценивания	Оценка
Качество выполнения проекта: оценивается уровень выполнения работы, включая соблюдение сроков, точность и полноту выполнения задач, качество используемых материалов и технологий.	от 1 до 10 (где 1- не удовлетворительно; 10 - полностью удовлетворительно)	-
Экономическая эффективность: оценивается экономическая целесообразность проекта, включая оценку затрат на его реализацию, ожидаемую прибыль и окупаемость инвестиций.	от 1 до 10 (где 1- низкая экономическая эффективность; 10 – высокая экономическая эффективность)	-
Экологическая безопасность: оценивается влияние проекта на окружающую среду, включая воздействие на экологию, здоровье людей и животных.	от 1 до 10 (где 1- проект не безопасен; 10 – проект безопасен)	-
Социальная значимость: оценивается вклад проекта в развитие общества, включая улучшение качества жизни людей, решение социальных проблем и повышение уровня занятости.	от 1 до 10 (где 1- не социально значимый проект; 10 – высокая социальная значимость проекта)	-
Инновационность: оценивается инновационный характер проекта, включая использование новых технологий, методов и подходов, а также его способность к развитию и адаптации к изменяющимся условиям.	от 1 до 10 (где 1- проект не инновационный; 10 – инновационный проект)	-
Управленческий опыт: оценивается управленческий опыт команды проекта, включая умение планировать и координировать работу, принимать решения и управлять рисками.	от 1 до 10 (где 1- низкий управленческий опыт; 10 – высокий управленческий опыт)	-

## Продолжение приложения Г

### Продолжение таблицы Г.1

Критерии конкурса	Система оценивания	Оценка
Коммуникабельность: оценивается способность команды проекта эффективно общаться с заказчиком, коллегами и другими заинтересованными сторонами, а также умение представлять проект и его результаты.	от 1 до 10 (где 1- низкая коммуникабельность; 10 – высокая коммуникабельность)	-
Адаптивность: оценивается способность проекта адаптироваться к изменяющимся требованиям заказчика и рынка, а также к новым технологиям и методам.	от 1 до 10 (где 1- неадаптивный проект; 10 – проект адаптивен)	-
Гибкость: оценивается способность команды проекта быстро и эффективно реагировать на изменения требований и условий, а также адаптироваться к новым вызовам и возможностям.	от 1 до 10 (где 1- низкая гибкость; 10 – высокая гибкость)	-

Приложение Д  
Пример доски почёта



Рисунок Д.1 - Пример доски почёта