

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра Менеджмента и маркетинга

**Совершенствование работы по управлению текучестью и закреплению кадров  
организации (на примере ООО «Аллегория»)**

---

АВТОРЕФЕРАТ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 541 группы

направления (специальности) 38.03.03 Управление персоналом  
код и наименование направления (специальности)

---

наименование факультета, института, колледжа

Кужановой Зинаиды Игоревны

---

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель (руководитель)

д.э.н., профессор

---

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Землянухина Н.С.

---

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

---

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

---

инициалы, фамилия

Саратов 2020

## ВВЕДЕНИЕ

Персонал организации – самый сложный объект управления. Одной из важных и сложных проблем управления является обеспечение стабильного функционирования организации без текучести кадров.

Повышение ценности работы для сотрудника является одним из самых главных элементов грамотной кадровой политики. Вероятность того, что сотрудник покинет компанию, напрямую связана с тем, насколько он доволен или недоволен условиями труда, системой премирования и отношениями с руководителями. Чем выше степень удовлетворенности сотрудника, тем меньше вероятность его увольнения. Соответственно, управление текучестью кадров напрямую связано с ценностью компании для работника.

Несмотря на актуальность вопросов текучести в практической деятельности компании, наука не предоставила целостную концепцию и технологию управления данным процессом. В связи с этим крайне важно продолжать искать методы оценки и способы снижения текучести кадров.

**Цель выпускной квалификационной работы** – изучение процесса управления текучести кадров и методов удержания сотрудников в организации.

Для достижения вышеуказанной цели поставлены следующие **задачи**:

- дать понятие текучести, привести виды и раскрыть причины текучести кадров в организации;
- раскрыть понятие и методы закрепления кадров в организации;
- рассмотреть этапы управления текучестью кадров в организации;
- дать общую характеристику деятельности и провести анализ трудового потенциала ООО «Аллегория»;
- изучит причины и виды текучести кадров в ООО «Аллегория»;
- рассмотреть существующие методы закрепления кадров в ООО «Аллегория»;

- разработать мероприятия по снижению текучести кадров и их закреплению в организации;
- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

**Структура выпускной квалификационной работы** включает: оглавление, введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложение.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**В первой главе работы «Теоретические основы управления текучестью и закреплением кадров в организации»** рассмотрено понятие, виды и причины текучести кадров в организации; изучены методы закрепления кадров в организации; проанализированы этапы управления текучестью кадров в организации.

Проведенный теоретический обзор по теме исследования позволил сделать следующий вывод:

Текучесть кадров – это движение персонала в организации, которое связано с внешними и внутренними факторами, характеризующими производственный процесс, выраженный в количественных показателях.

Управление текучестью кадров – это контроль движения персонала и установление закономерностей процесса текучести кадров.

Текучесть кадров подразделяется на следующие виды:

- внутри компании, т.е. трудовые перемещения, осуществляются в рамках организации;
- внешняя текучесть кадров — между организациями, отраслями и сферами экономики;
- физическая текучесть кадров охватывает тех работников, которые в силу различных причин увольняются и покидают организацию;
- скрытая (психологическая) текучесть кадров, когда сотрудники присутствуют в компании, но выключаются из организационной деятельности;

- естественная текучесть (3–5% в год). Данный вид текучести даже полезен для компании, т.к. позволяет своевременно обновлять коллектив и при этом не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

При этом текучесть кадров бывает активная и пассивная. В первом случае, работник является инициатором увольнения, т.к. не удовлетворен условиями труда. Во втором случае уже работодатель недоволен конкретным работником.

Уход из компании по собственному желанию характеризуется функциональной и дисфункциональной текучестью.

Функциональная текучесть: работник увольняется добровольно, организация его не удерживает либо по причинам низкой квалификации, либо из-за отсутствия должной трудовой дисциплины и т.д.

Дисфункциональная текучесть: компанию покидают высокопрофессиональные и опытные сотрудники, представляющие ценность для организации.

Уровень текучести зависит не только от сферы бизнеса, категории персонала, типа стратегии, но и от модели управления.

В данной связи одним из главных направлений кадровой политики является привлечение и закрепление на предприятии кадров, как молодых, так и тех, кто давно работает.

Закрепление персонала – это система мероприятий, совокупность шагов и методов, направленных на долгосрочное удержание работников в данной организации, снижение уровня текучести, сведение к минимуму противоречий между интересами и потребностями работников и возможностями организации по их удовлетворению.

Каждое конкретное предприятие использует свои методы закрепления сотрудников, которые опираются на политику компании, ее материальные возможности. Организации важно удержать ценные кадры, поддерживающие ее основу и помогающие ей развиваться. Система субъективных и

объективных показателей позволяет определить насколько эффективны те или иные методы закрепления работников в компании.

К субъективным относятся: отношение работника к труду и удовлетворенность его результатами, уровень социально-психологического климата, причины увольнения.

К объективным относятся: производительность труда, средняя величина стажа работников на данном предприятии.

Для того, что выстроить систему управления процессом текучести необходимо:

- анализировать количественные и качественные характеристики текучести;
- на основе полученных результатов сделать выводы о причинах и масштабах текучести;
- разработать меры по снижению и предотвращению негативных факторов.

Разрабатывая систему, направленную на регулирование уровня текучести кадров, необходимо всегда сопоставлять затраты на реализацию тех или иных мероприятий с тем результатом, который они дают в итоге.

**Во второй главе «Анализ управления текучестью и закреплением кадров в ООО «Аллегория»»** дана общая характеристика деятельности и проведен анализ трудового потенциала ООО «Аллегория»; выявлены причины и виды текучести кадров в ООО «Аллегория»; рассмотрены методы закрепления кадров в исследуемой организации.

Проведенный анализ позволил сделать следующий вывод:

ООО «Аллегория» это сеть суши баров – «Авто-суши», «Саюри». Суши бар предназначен для приготовления суши, роллов и других блюд японской и восточной кухни, а также предоставления услуги их потребления, как в организованном специальном месте, так и организации доставки на дом.

Основной целью деятельности общества «Аллегория» является извлечение прибыли путем осуществления хозяйственной деятельности за счет

объединения финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсов его участников.

По результатам проведенного финансового анализа результатов деятельности ООО «Аллегория» в течение анализируемого периода, можно отметить о успешности функционирования в конкурентной рыночной среде ООО «Аллегория», избегания убыточности, чем добивается эффективной работы.

Анализ трудового потенциала организации ООО «Аллегория» показал, что персонал организации включает основные группы:

1. Административный персонал: управляющий, бухгалтерия, отдел по работе с персоналом ресторана.

2. Обслуживающий персонал: те категории работников, которые непосредственно заняты обслуживанием – администратор зала, официант.

3. Производственный персонал. К ним относятся шеф-повар, су-шеф, повар, кондитер, т.е. работники, занимающиеся непосредственно приготовлением блюд на предприятии.

4. Вспомогательный персонал: имеют отношение к обслуживанию, но на прямую не связаны с производственным процессом – мойщик посуды, уборщица (уборщик), грузчик, курьер и др.

Динамика движения персонала организации ООО «Аллегория» показала, что:

– большую долю в структуре персонала занимает производственный персонал, в возрасте от 20 до 30 лет со средним специальным образованием. Мужчин больше чем женщин. Стаж персонала в основном до 1 года.

– в 2019 году общий показатель текучести существенно вырос и стал выше допустимой нормы на 11,2%, наибольшая текучесть кадров наблюдается среди производственного персонала (повара, работники кухни) и обслуживающего персонала (официанты, бармены, кассиры).

Для выяснения причин текучести кадров в организации ООО «Аллегория» было принято решение о проведении анкетирования среди

работающих сотрудников производства и обслуживания. По данным опроса были выявлены основные причины текучести кадров: отсутствие системы поощрения и вознаграждения 28%, низкая заработная плата 22% и плохая адаптация новых сотрудников 20%. Отсутствие перспектив роста также отмечают существенное количество сотрудников – 17%.

**В третьей главе выпускной квалификационной работы «Направления совершенствования управления текучестью и закреплением кадров в ООО «Аллегория»** представлена модернизация процесса поиска, отбора и адаптации персонала; предложена разработка новой системы мотивации персонала; проведена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

На основе отмеченных недостатков нами сформулированы направления совершенствования управления текучестью кадров.

Так как успех предприятия во многом обеспечивает правильный подбор и отбор персонала, который должен быть основан на четко сформулированных требованиях к той или иной должности, в связи с этим должен быть составлен «портрет» каждой должности. Вначале необходимо сформулировать личностные параметры, а затем профессиональные:

1. Согласовать процесс подбора и найма персонала со стратегией развития бизнеса и подготовить программу набора ключевых сотрудников.

2. Сформировать профили должностей, которые должны содержать требования к уровню компетентности кандидата, опыту и личным качествам. Все это позволит понять, какой именно специалист требуется в данный момент и на что необходимо обратить внимание, оценивая кандидатов на вакансию.

3. Имея данные профили, строится система поиска: определяются источники привлечения персонала, текст вакансии, стиль изложения и т.д.

4. После необходимо определить каким образом будут оцениваться кандидаты в процессе процедуры отбора на должность, т.е. обозначить инструменты оценки.

5. Формируется система подготовки новых сотрудников: каким образом проводится обучение, какие навыки и знания новичок должен получить на каждом этапе обучения, как будет осуществляться оценка результатов обучения и на сколько работник готов к самостоятельной работе.

6. Определить меры для профессионального развития и обучения действующих сотрудников: чего недостает нашим сотрудникам до идеала, что можем мы им дать и как развить их.

Также мы выяснили, что на эффективность работы ресторана крайне сильно влияет уровень сервиса и обслуживания, который он предлагает своим гостям. В связи с этим необходимо строго соблюдать стандарты сервиса и это касается всех категорий сотрудников от управляющего до младшего линейного персонала. Для того, чтобы добиться высоких стандартов сервиса персонал должен их прекрасно знать. А это, в свою очередь, накладывает на организацию обязанность по созданию эффективной системы обучения и развития сотрудников. Помимо обучения крайне важно пересмотреть систему мотивации, действующую на данный момент в компании ООО «Аллегория».

Предлагается подготовить несколько отчетов, позволяющих оценивать продажи сотрудников, а также возможности для создания собственных условий премирования персонала.

Для оценки экономической эффективности предложенных мероприятий необходимо в начале оценить экономический ущерб от существующего уровня текучести кадров в организации ООО «Аллегория».

Для анализа экономического ущерба, вызванного текучестью кадров в организации рассмотрены следующие показатели:

- потери, вызванные снижением производительности труда работников, подавших заявление об увольнении по собственному желанию;
- потери, вызываемые более низкой производительностью труда вновь поступивших в организацию работников;
- затраты на увольнение и подбор сотрудников.

Проведенный анализ экономических потерь, вызванных текучестью кадров в ООО «Аллегория» в 2019 году, видно, что общий экономический ущерб, вызванный текучестью кадров в организации, составил 5 069 178 руб. Это приносит значительные потери на предприятии.

Далее мы рассчитали затраты на внедрение предложенных мероприятий.

Важным мероприятием по снижению текучести кадров является их обучение, повышение квалификации, семинары и т.д. Инвестиции в обучение на первоначальном этапе составят ориентировочно сумму в размере 668 900 руб. Итак, нематериальная мотивация сотрудников выливается в определенные затраты для предприятия. Но в совокупности они дают гораздо больший эффект, чем затраты на прямую выплату премий.

Общие приблизительные затраты на предлагаемые мероприятий составляют сумму в размере 1 324 900 руб. в течение первого года с момента принятия решения о внедрении данных мероприятий.

По итогам 2019 года коэффициент текучести кадров составил 41,2%. После планомерного внедрения предложенных мероприятий прогнозируется снижение данной цифры по прошествии одного года до 30%, в дальнейшем до 15%, т.е. естественного уровня текучести кадров в ресторанном бизнесе.

Таким образом, наглядно видно, что сумма экономического ущерба от текучести кадров на предприятии превышает сумму затрат на мероприятия, направленные на удержание персонала в компании почти в 4 раза (5 069 178 руб./1 324 900 руб.)

В заключении мы рассчитали экономию ресурсов, которую предполагается получить в результате снижения текучести с 41,2% до 31,2%. Полученные результаты показали, что за год ресторанная сеть компании «Аллегория» может сэкономить более 1,3 млн. руб., а также повысить качество обслуживания клиентов и, как следствие, сформировать положительный имидж ресторана. Предложенные мероприятия по снижению

текучности кадров обеспечивают значительный экономический эффект и побуждают работников к повышению эффективности своей работы.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведя комплексное изучение и анализ управления текучестью и закреплению кадров организации, нами был сделан ряд выводов:

1. Текучесть кадров – это процесс движения трудовых ресурсов, связанный с внешними и внутренними факторами, характеризующими производственный процесс, выраженный в количественных показателях (коэффициент приема кадров, коэффициент выбытия кадров, коэффициент стабильности кадров, коэффициент текучести кадров). Излишняя текучесть персонала отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе. При этом деятельность компаний сопровождается значительными издержками для всех участников процесса.

2. Закрепление персонала – это система мероприятий, совокупность шагов и методов, направленных на долгосрочное удержание работников в данной организации, снижение уровня текучести, сведение к минимуму противоречий между интересами и потребностями работников и возможностями организации по их удовлетворению.

В настоящее время существуют различные механизмы и мероприятия по закреплению кадров в организации: актуальным становится удержание сотрудников через адаптационные меры, формирование системы мотивации (широкий социальный пакет; возможность обучения, повышение квалификации, движения по карьерной лестнице), привлечение работников к управлению организацией, формирование корпоративной культуры организации.

3. Управление текучестью кадров – это контроль движения персонала и установление закономерностей процесса текучести кадров. Управление текучестью включает в себя следующие этапы: 1) Оценка текучести. 2)

Разработка программы мероприятий по оптимизации уровня текучести. 3)  
Внедрение программы мероприятий, оценка экономической эффективности мероприятий

Закрепление кадров и сокращение текучести – это важнейшая составляющая комплексной системы управления и основная задача кадровой политики любого предприятия.

4. Объектом исследования в данной работе является сеть ресторанов ООО «Аллегория», которая является одной из самых известных компаний в Саратове на рынке суши баров. В 2019 году общий показатель текучести существенно вырос и стал выше допустимой нормы на 11,2%, наибольшая текучесть кадров наблюдается среди производственного персонала (повара, работники кухни) и обслуживающего персонала (официанты, бармены, кассиры).

5. В результате исследования были выявлены основные причины текучести кадров в организации ООО «Аллегория»: отсутствие системы поощрения и вознаграждения (28% сотрудников); низкая заработная плата (22% сотрудников); плохая адаптация новых сотрудников (20%); отсутствие перспектив роста (17%).

6. Основной метод закрепления кадров в компании ООО «Аллегория» - адаптация. При организации наставничества явно наблюдаются следующие типичные ошибки: недооценка сложности адаптации для подопечного; диктат наставника; отсутствие системного контроля; отсутствие у наставника мотивации к успешной деятельности. В частности, компания пытается сформировать сильную корпоративную культуру. Но несмотря на попытки, направленные на удержание персонала, в целом, компания ООО «Аллегория» чаще всего безразлична к проблеме удержания персонала. Менеджеры компании считают, что на место старого сотрудника скоро придет новый и текучка для ресторанного бизнеса нормальное явление.

7. Были разработаны и предложены следующие мероприятия, направленные на снижение текучести и закрепление персонала: 1)

правильный подбор штата сотрудников. Необходимо сформировать новую систему подбора, отбора и найма персонала. 2) внедрение программ профессионального развития сотрудников. 3) улучшение условий работы. 4) обеспечение возможностей карьерного роста. 5) формирование дружеского климата в коллективе. 6) мотивация и ценность каждого сотрудника.

8. Общий экономический ущерб, вызванный текучестью кадров в организации ООО «Аллегория» в 2019 году составил 5 069 178 руб. Приблизительные затраты на предлагаемые мероприятия составляют сумму в размере 1 324 900 руб. в течение первого года с момента принятия решения о внедрении данных мероприятий. Экономический эффект от снижения текучести кадров составит 247 253,44 руб., а экономия ресурсов составит более 1,3 млн. руб., а также повысится качество обслуживания. Т.е. предложенные мероприятия обеспечивают компании существенный экономический эффект и позволяют экономить ресурсы.

9. После планомерного внедрения предложенных мероприятий прогнозируется снижение уровня текучести с 41,2% по прошествии одного года до 30%.

Таким образом, текучесть кадров одна из ключевых и болезненных проблем для любой современной организации. Высокий показатель текучести кадров не дает сформироваться постоянному и слаженному коллективу, а соответственно корпоративному духу в компании. Для снижения текучести кадров и закрепления их в организации необходимо построить эффективную стратегию управления персоналом, а именно обеспечить достойный уровень заработной платы, предоставить персоналу тренинги и обучение, возможность карьерного роста, сформировать систему бонусов и вознаграждений за результаты трудовой деятельности, создать комфортные условия труда, отдельное внимание необходимо уделить именно нематериальной мотивации.