

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ И ЗАКРЕПЛЕНИЕМ КАДРОВ
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «СТРОЙИНЖИНИРИНГГРУПП»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 541 группы
направления 38.03.03 «Управление персоналом»
экономического факультета
Семеновой Ксении Николаевны

Научный руководитель

К.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Леванова Л.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

К.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2020

Введение. Актуальность выбранной темы дипломной работы состоит в том, что управление текучестью и закреплением кадров является одной из главных задач кадровой политики организации, направленной на поддержание оптимального уровня текучести кадров. Правильно организованный трудовой состав позволяет компании строить стабильное развитие бизнеса в долгосрочной перспективе, а также эффективно реализовывать ее задачи и достигать поставленных целей.

Текучесть кадров является одной из самых сложных и распространенных проблем среди современных российских компаний. Работники покидают организации по разным причинам:

- низкая заработная плата;
- неблагоустроенность рабочего места;
- отсутствие перспективы карьерного роста;
- плохие отношения с руководством и другим причинам.

Уход кадров негативным образом сказывается на деятельности организации, из-за чего она может нести финансовые и социальные потери. Но и отсутствие текучести не свидетельствует об успешности компании, так как это говорит о застоях в работе с кадрами.

Обеспечение стабильного функционирования компании с естественной текучестью кадров является одной из приоритетных задач кадровой политики организации.

Компании следует определять мотивационную структуру текучести кадров, которая основывается на существующих причинах, побуждающих работников принимать решение об уходе из компании. С целью управления текучестью кадров в организации, следует регулярно проводить анализ удовлетворенности сотрудника местом работы, разрабатывать рекомендации относительно удовлетворенности работника своим нахождением в компании и внедрять мероприятия с целью минимизировать уровень текучести.

Объектом исследования является ООО «СтройИнжинирингГрупп».

Предметом исследования выступает текучесть кадров.

Целью исследования является анализ особенностей управления текучестью кадров в ООО «СтройИнжинирингГрупп» и разработка мероприятий, направленных на приведение показателей текучести к оптимальному уровню.

Для достижения поставленной цели обозначены следующие задачи:

- раскрыть понятие управления текучестью кадров;
- рассмотреть факторы и инструменты текучести кадров;
- проанализировать деятельность ООО «СтройИнжинирингГрупп»;
- проанализировать текучесть кадров в ООО «СтройИнжинирингГрупп»;
- провести анализ факторов, влияющих на текучесть кадров в ООО «СтройИнжинирингГрупп»;
- рассмотреть инструменты закрепления кадров в ООО «СтройИнжинирингГрупп»;
- разработать мероприятия по управлению текучестью и закреплению кадров;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

В данной работе методологической основой послужили труды отечественных ученых таких, как Фролов Ю. В., Дудин М. Н., Алиев. И. М. Также среди современных исследователей нужно выделить работы авторов: Бердникова, Л. Ф., Третьякова Л.А., Гусева А. В., Нежелченко Е.В., Ясенюк С.Н., Кондакова А. А., Низамиева И.Р.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

Основное содержание работы. Текучесть кадров непосредственно оказывает влияние на деятельность организации. Отток кадров и приход новых значительно снижает эффективность компании. Именно поэтому работодатели должны правильно воздействовать на персонал, чтобы минимизировать уровень текучести кадров.

Существуют различные трактовки определения «текучесть кадров». По мнению многих авторов, текучесть кадров – это неорганизованное движение

рабочей силы, связанное с увольнением работника, обусловленное неудовлетворенностью работника условиями труда и неудовлетворенностью работодателя компетентностью отдельного работника.

На текучесть кадров оказывает влияние множество факторов. Они делятся на внутренние, внешние и личностные.

К внутренним факторам относятся:

- низкую заработную плату, являющуюся важнейшим фактором текучести кадров;

- задержку заработной платы, которая снижает значимость заработной платы вне зависимости от ее размера;

- несправедливость заработной платы (прослеживается, когда отсутствует связь зарплаты с результатами труда, что создает ощущение недооцененности труда, знаний и квалификации);

- отсутствие развития (обучение, повышение квалификации, отсутствие карьерного роста) кадров в организации;

- негатив в отношениях с руководством и коллективом (у работника формируется постоянный дискомфорт на работе, и как следствие является самой распространенной причиной смены работы);

- рутинность выполняемых операций (отсутствие разнообразия в работе довольно быстро приводит к усталости, профессиональному выгоранию и депрессии)¹.

Внешними факторами являются экономический кризис, региональные факторы, демографическая ситуация, семейные обстоятельства и прочее².

К личностным факторам относят возраст работников, уровень их образования и квалификации, а также опыт работы³.

¹ Панова Л. С. Социально-психологические факторы, влияющие на текучесть кадров // Молодой ученый. 2019. – № 14. – С. 69-71.

² Кондакова А. А. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № 1. С.30-35.

³ Базык Е.Ф., Сазонова Д.И. Снижение текучести кадров в современных экономических условиях // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 9-1. – С. 109-115.

Понятие управления текучестью кадров представляет собой приведение уровня текучести к приемлемому значению путем осуществления мероприятий, направленных на стабилизацию коллектива.

Управление текучестью кадров состоит из 5 этапов⁴.

На первом этапе определяется количественный показатель текучести кадров и устанавливается его значение и отклонение от среднего. Для определения индикативного уровня следует провести анализ динамики трудовых показателей организации за последние годы, выявить наличие и величину сезонных колебаний текучести кадров.

Коэффициент текучести кадров – это отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за нарушение техники безопасности, за прогулы, самовольный уход и другим причинам, которые не вызваны производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период.

На втором этапе проводится оценка величины потерь.

На третьем этапе проводится анализ причин текучести кадров, выявление причин увольнения работников.

На четвертом этапе следует определить систему мероприятий, чтобы стабилизировать коллектив.

На заключительном (пятом) этапе определяется эффективность от внедрения разработанных мер.

Инструментами управления текучестью и закреплением кадров называют подбор кадров, развитие кадров, участие сотрудников в принятии решений, мотивацию сотрудников, участие сотрудников в совместных мероприятиях, дополнительные бонусы за работу в выходные дни⁵.

⁴ Гусева А. В. Изучение основных причин текучести кадров в коммерческих организациях и методы предотвращения текучести кадров // А. В. Гусева // Молодой ученый. – 2017. – №15. – С.360-366.

⁵ Ивашко А. С., Кочеткова Р. М. Проблемы текучести кадров // Научный журнал «Вестник УлГТУ». – 2017.

Авторы Грязнова Е.Р., Занозина А.А. в своей научной статье выделяют мотивацию, как инструмент текучести. Мотивацию делят на материальное и моральное стимулирование. К первому относят заработную плату, премии (суммы сверх установленной оплаты за достаточно значительный вклад работника в деятельность предприятия), компенсационные выплаты (производятся в случае выхода трудовых усилий работника за рамки заранее установленной загрузки на данном рабочем месте). Ко второму же относят похвалу, награды, официальное признание заслуг, обучение, карьерный рост, повышение официального статуса должности, участие в интересном проекте или конкурсе⁶.

Далее в работе рассмотрена деятельность организации ООО «СтройИнжинирингГрупп». ООО «СтройИнжинирингГрупп» - холдинговая компания, которая работает в области проектирования, капитального строительства, ремонта и реконструкции зданий, сооружений и промышленных объектов.

ООО «СтройИнжинирингГрупп» объединяет 5 дочерних строительных компаний расположенные в 4 регионах России. Компании имеют лицензии и обладают всеми необходимыми технологическими и кадровыми ресурсами для решения строительных задач любой сложности на объектах газодобывающей отрасли. Компания «СтройИнжинирингГрупп» готова предложить полный комплекс строительных услуг: от проектирования и строительства промышленных объектов, до обслуживания, ремонта и реконструкции сооружений, а также строительства инфраструктурных объектов.

Структурные подразделения:

- Департамент по управлению собственностью;
- Департамент стратегического планирования и развития;
- Департамент контроля;
- Департамент юридический;

⁶ Грязнова Е.Р., Занозина А.А. Подходы к снижению текучести и закреплению ключевого персонала предприятия машиностроения // Парадигма. – 2019. – №3. – С.19-23.

- Департамент по строительству линейных газопроводов;
- Департамент по коммерции и развитию бизнеса;
- Департамент по внешним и экономическим связям;
- Департамент финансовый;
- Департамент экономический;
- Департамент по работе с персоналом и связям с общественностью;
- Департамент организационного развития;
- Департамент бухгалтерского учета.

Цель компании:

Максимальное удовлетворение требований Заказчика путем организации работ, в полной мере отвечающих ожиданиям в области качества оказываемых услуг.

Задачи деятельности компании:

- стремиться к взаимовыгодному партнерству, постоянно анализировать требования и ожидания Заказчика и формировать программы развития предприятия на их основе;
- создать новые виды услуг при оптимальных затратах на производство;
- постоянно совершенствовать средства производства и технологии, снижать затраты за счет лучшего использования оборудования и материалов;
- рассматривать деятельность как совокупность процессов, нацеленных на результат и обеспеченных ресурсами;
- совершенствовать методы работ, снижая риск возникновения брака и конфликтных ситуаций с партнерами;
- ставить четкие и измеримые цели, разъяснять сотрудникам ожидаемый результат и оценивать их работу по степени достижения цели.

В исследуемой организации периодически происходит смена или увольнение с работы кадров. Сотрудник может принять решение покинуть рабочее место не только в случаях, когда его не устраивают условия, в которых он работает, но и в случаях, когда он вынужден покинуть организацию в силу определенных обстоятельств.

Коэффициент текучести кадров в ООО «СтройИнжинирингГрупп» за исследуемый период повышается и превышает установленную норму. Были выявлены факторы текучести кадров в данной организации. У большинства увольняющихся причиной поиска новой работы является отсутствие перспектив карьерного роста и условий для обучения, а также повышения квалификации. Часть работников отметили неудовлетворенность условиями труда. Также причинами ухода сотрудников оказались: не складывающиеся отношения с коллективом и руководством; неудовлетворенность уровнем заработной платы; неудовлетворительные процедуры отбора и адаптации кадров.

Рассмотрены особенности инструментов закрепления кадров в ООО «СтройИнжинирингГрупп»

Процесс адаптации в организации ООО «СтройИнжинирингГрупп» включает в себя: введение в должность, ознакомление с корпоративными ценностями организации; осмотр рабочего места; постановка целей и задач. Минусом в процессе адаптации является то, что к новому сотруднику не прикрепляют наставника.

Следующим инструментом в данной организации является система оплаты труда. Она имеет следующие особенности:

- стабильные выплаты заработной платы (должностной оклад);
- ежемесячные премии обязательны;
- КТУ (повышается или понижается в зависимости от индивидуального вклада работников в результаты труда);
- за выслугу лет заработная плата не повышается;
- поощрение к концу года – 13 заработная плата (рассчитывается по итогам года);
- оплата за сверхурочные входит в премию.

Обучение, развитие, повышение квалификации является слабым местом в ООО «СтройИнжинирингГрупп». В организации практически отсутствует

возможность дополнительного обучения, повышения квалификации и профессионального развития.

Стиль руководства в ООО «СтройИнжинирингГрупп» действует авторитарный (единоначалие, пренебрежение социально-психологическими факторами).

Для совершенствования управления текучестью и закреплением кадров в ООО «СтройИнжинирингГрупп» была разработана программа, которая содержит в себе целый комплекс мероприятий, направленных на снижение уровня текучести, поскольку показатели текучести кадров в данной организации находятся за пределами нормы.

Мероприятия, предложенные в выпускной квалификационной работе, направлены на совершенствование карьерного роста сотрудников и стиля руководства в ООО «СтройИнжинирингГрупп».

Рекомендации проведения комплексов мероприятий, направленных на совершенствование процессов повышения квалификации кадров и управления развитием карьеры сотрудников в ООО «СтройИнжинирингГрупп» выглядят следующим образом:

- построение индивидуальных планов развития сотрудника на год;
- анализ индивидуальных планов и создание на их основе общего плана развития кадров;
- формирование перечня знаний и умений, которые необходимо приобрести работникам;
- построение и утверждение учебной программы для работников на год;
- составление графика профориентационной работы с учащимися ВУЗов;
- проведение оценки кадров для выявления потенциала работников;
- построение индивидуальных планов карьерного роста и ознакомление с ними работников.

Также в работе разработан комплекс рекомендаций, связанных с совершенствованием стиля руководства в ООО «СтройИнжинирингГрупп», который включает в себя: проведение совещаний для обмена информацией;

проведение совещаний, основанных на демократических принципах; привлечение работников к принятию решений; стремление прийти к единому решению, согласию; руководителям следует поощрять достаточно хорошо проделанную работу сотрудников.

Кроме того, организации предлагается введение необходимости посещения руководителями подразделений различных тренингов по эффективному управлению кадрами, а также лидерству.

Был проведен анализ эффективности предложенных мероприятий, по результатам которого подтверждена необходимость использования данного комплекса мероприятий в практической деятельности ООО «СтройИнжинирингГрупп».

Заключение. В данной выпускной квалификационной работе изучено и раскрыто понятие управления текучестью кадров, и установлена его цель: оптимизация уровня текучести путем приведения его показателей к допустимому значению.

Было рассмотрено множество существующих факторов, способных оказывать влияние на текучесть кадров. К ним относятся факторы: внутренние по отношению к организации (низкая заработная плата, отсутствие карьерного роста, приобретения опыта, возможности обучения или повышения квалификации, однообразное содержание работы, условия труда, негатив в отношениях с руководством и коллективом); внешние по отношению к организации (демографическая и экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий); личностные (возраст работников, уровень их образования и квалификации, опыт работы). Также были рассмотрены инструменты текучести кадров и этапы управления ею.

В ходе анализа текучести кадров ООО «СтройИнжинирингГрупп» было выявлено, что в данной организации уровень текучести за исследуемый период превышает установленную норму. Опрос среди сотрудников, проходящих процедуру увольнения, показал, что большая часть увольняющихся работников покидают организацию по причине отсутствия перспектив карьерного роста и

условий для обучения, а также повышения квалификации. Также значительная часть увольняющихся отметили неудовлетворительные условия труда и не складывающиеся отношения с коллективом и руководством. Наблюдается удовлетворенность работниками оплатой труда, так как в ООО «СтройИнжинирингГрупп» проводятся стабильные выплаты с обязательным ежемесячным премированием работников.

Организации ООО «СтройИнжинирингГрупп» необходимо совершенствование методов управления текучестью и закреплением кадров. Для этого была разработана программа, содержащая в себе комплекс мероприятий, направленных на снижение коэффициента текучести.

В работе были рекомендованы мероприятия, направленные на совершенствование повышения квалификации кадров ООО «СтройИнжинирингГрупп». Основные направления которых заключаются в контроле и регулировании процесса повышения квалификации кадров, построении индивидуальных планов повышения кадров, изучении карьеры кадров и управлении ею, преобразовании системы оценки кадров, создании условий для того, чтобы вовлечь кадры в процесс управления организацией.

Также была разработана программа мероприятий с целью улучшения стиля и методов руководства ООО «СтройИнжинирингГрупп». Рекомендовано введение необходимости посещения руководителями подразделений различных тренингов по эффективному управлению кадрами, а также лидерству.

После предложенных мероприятий был проведен анализ их эффективности, по результатам которого разработанные мероприятия рекомендованы для внедрения в ООО «СтройИнжинирингГрупп».