

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

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Бахтаровой Екатерины Алексеевны

Научный руководитель
д.э.н., профессор

Н.С. Землянухина

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов 2022 г

Введение. Современная ситуация в экономике значительно влияет не только на деятельность предприятий и организаций, но и сказывается на их работниках. Люди испытывают необходимость поиска нового места работы, если на текущем месте работы их что-то не устраивает. Поэтому наблюдается высокий уровень текучести кадров.

Актуальность темы обоснована тем, что текучесть и закрепление кадров являются одними из важнейших направлений деятельности в управлении персоналом в современной организации. Текучесть кадров на сегодняшний день является актуальным вопросом в условиях дефицита профессионалов на рынке труда, поэтому остро встает вопрос об управлении данным явлением.

Целью выпускной квалификационной работы является рассмотрение управления текучестью и закреплением кадров в ООО «ГОСТ», его анализ и разработка направлений совершенствования.

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

- определить понятия управления текучестью и закреплением кадров;
- выявить факторы и причины текучести;
- изучить методы управления текучестью и закреплением кадров;
- дать характеристику ООО «ГОСТ»;
- провести анализ факторов текучести;
- провести анализ методов управления текучестью и закреплением кадров;
- выявить направления совершенствования управления текучестью и закреплением кадров.

Степень разработанности проблемы. В управленческой литературе последних десятилетий уделяется особое внимание проблеме управления текучестью и закреплением кадров. Однако можно наблюдать, что имеется дефицит экономических исследований данной проблемы, хотя попытки

представить управление текучестью и закрепление кадров как особую систему предприняты в трудах таких авторов как А.Я. Кибанова, В.М. Масловой, Л.К. Ачиренко, В.М. Акимовой, А.Г. Новицким, И.В. Васильевой, Т.А. Беркович, Т.В. Цемотина, С.Е. Олишевским, М.А. Тимофеевой.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

1. Основное содержание работы. В главе 1 «ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ И ЗАКРЕПЛЕНИЕМ КАДРОВ» автором раскрываются понятия, причины и факторы, методы управления текучестью и закреплением кадров

Говорить об управлении текучестью кадров можно, если рассматривать это понятие как процесс. Так, рассматривая текучесть кадров, как процесс, понимают в первую очередь движение (перемещение) рабочей силы, которое может быть вызвано недовольством работника, неудовлетворением руководителя работой сотрудника, а также независимыми от сторон причинами.

Однако, понимание текучести кадров исключительно как процесса, не позволяет провести детальную оценку последствий, которые она оказывает на деятельность предприятия. Поэтому необходимо уметь определять количественный уровень текучести. Стоит отметить, что существуют нормативные показатели уровня текучести, нормальным считается уровень текучести равный 3-5%.

Подводя итог, управление текучестью кадров можно определить, как систему мероприятий, направленных на исследование, предупреждение и снижение текучести кадров для поддержания эффективного функционирования организации и обеспечения достижения поставленных целей и задач.

Управление закрепление кадров – 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. Закрепление работников на предприятии - это своего рода удержание работника, в котором заинтересован работодатель.

Текучесть персонала явление не случайное, она порождается вследствие ряда причин и факторов, под воздействием которых может достигнуть значительных размеров. Факторы, вызывающие текучесть персонала, можно разделить на три группы:

1. Внешние, возникающие вне организации.
2. Внутренние, возникающие в организации.
3. Личностные факторы, характеризующие работника.

Причиной текучести кадров могут стать недостаточно развитые коммуникативные навыки. Сотрудники, обладающие низким уровнем коммуникативных навыков, занимают стартовые должности. Обычно таких сотрудников редко повышают, поэтому на протяжении долгого времени не оправдываются их зарплатные и карьерные ожидания. Поэтому так или иначе сотрудники с низкими коммуникативными навыками вынуждены приступить к поиску новой работы, чем создают текучесть кадров.

Одна из главных целей управления текучестью кадров состоит, прежде всего, в сведении к минимуму противоречий между потребностями и интересами работников и практическими возможностями их удовлетворения. Поэтому в зависимости от причин текучести мероприятия по ее снижению могут быть:

- технико-экономические;
- организационные;
- социально-психологические.

Если посмотреть на проблему шире, то и из такой ситуации можно извлечь свои выгоды. При контролируемой текучести кадров открываются возможности для кадровых перестановок и карьерного роста оставшихся лучших сотрудников, что является для них дополнительным стимулом.

Причины текучести кадров многочисленны, как многообразны и конкретные пути ее сокращения. Часть из них может быть реализована предприятиями и организациями только за счет организационных мероприятий, другие требуют определенных материальных затрат, третьи - принятие соответствующих нормативных актов.

Все методы удержания персонала можно разделить на несколько групп.

1. Монетарные методы:

- долгосрочные бонусные проекты, основанные на ключевых индексах деятельности (KPI);

- получение доли в организации (партнерство);

- вознаграждение за выслугу лет.

2. Льготы

- накопительное добровольное страхование здоровья и жизни персонала, комплексные программы страховок, которые идут параллельно с общегосударственной страховой защитой от несчастных случаев на производстве;

- льготное организованное питание сотрудников.

- полная или частичная оплата дорогостоящего образования;

- корпоративные программы льготного потребительского и ипотечного кредитования персонала;

- покупка продукции своей компании по сниженным ценам

- оплата оздоровительных мероприятий в спортивных клубах.

3. Нематериальные методы удержания:

- здоровая корпоративная этика.

- долговременные карьерные перспективы, возможность роста.

- поощрение профессионализма сотрудников, доверие и передачу полномочий (независимое принятие решений, их осуществление)

- возможности для профессионального развития, обучения и самореализации.

В главе 2 «АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ И ЗАКРЕПЛЕНИЕМ КАДРОВ В ООО «ГОСТ» автор дает общую характеристику деятельности ООО «ГОСТ», проводит анализ факторов текучести и методов управления текучестью и закреплением кадров текучести.

«ООО «ГОСТ» производит для продажи исключительно в сети кондитерских «Яблонька».

В настоящее время основными направлениями деятельности предприятия являются:

- производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения
- производство соковой продукции из фруктов и овощей
- производство масел и жиров
- производство мороженого
- производство сухарей, печенья и прочих сухарных хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий, тортов, пирожных, пирогов и бисквитов, предназначенных для длительного хранения
- производство какао, шоколада и сахаристых кондитерских изделий
- производство готовых пищевых продуктов и блюд.

Результатом работы ООО «ГОСТ» за 2021 год стала чистая выручка в размере 35636 тыс. рублей.

Всего в ООО «ГОСТ» числится 340 сотрудников. Большую часть персонала, 66%, составляют исполнители, это связано с тем, что данное предприятие является производством.

Одним из немаловажных факторов является возрастной состав сотрудников. Наибольшее количество сотрудников находится в категории «от 25 до 45 лет». В категории «до 25 » находится, всего 2 сотрудника, относящихся к категории специалистов. Поскольку специфика

организации – это производство кондитерских изделий, то вполне закономерно, что в этой сфере не работает большее количество молодых специалистов, так как среди молодежи бытует мнение, что работать на производстве не солидно.

За последние два года среднесписочная численность сотрудников выросла на 35%. Коэффициент текучести кадров составил 23,2 %.

Стоит отметить, что даже при высоком уровне текучести кадров у ООО «ГОСТ» никогда не было проблем с нехваткой персонала. Это свидетельствует о высоком уровне привлекательности компании.

По данным отдела кадров ООО «ГОСТ», наибольшее число уволившихся наблюдается среди исполнителей, т.е. сотрудников непосредственно занятых производством. Это объясняется тем, что часть сотрудников приходят на сезонную работу и при наступлении летнего сезона они увольняются для перехода на другую работу.

При анализе факторов текучести было выявлено, что основными являются фактическое отсутствие адаптации новых сотрудников, отсутствие в достаточном количестве материально и нематериального стимулирования, плохой психологический климат в коллективе.

В ООО «ГОСТ» используется монетарный метод управления текучестью, а именно доплата за трудовой стаж более трех лет в данной организации. Всем сотрудникам предоставляются скидки и на приобретение производимой продукции, все работники ООО «ГОСТ» получают бесплатное питание в производственной столовой. Также все сотрудники получают поздравление со значимыми датами (юбилей, свадьба, рождение ребенка, на новогодние праздники, 8 марта женщинам и 23 февраля мужчинам) в виде ценного подарка от организации. На юбилейные даты работникам выплачивают по 5 тысяч рублей, вручают грамоты.

В главе 3 «НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ И ЗАКРЕПЛЕНИЕМ КАДРОВ В ООО «ГОСТ» автор обосновывает основные направления совершенствования

различных методов удержания кадров и производит расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Совершенствование системы подбора и адаптации персонала позволит ООО «ГОСТ» лучше управлять текучестью и закреплением кадров.

Для изучения современных методов по управлению персоналом и дальнейшему применению их в работе, менеджеру по персоналу ООО «ГОСТ» необходимо пройти курсы повышения квалификации.

Большую роль в снижении текучести кадров играет адаптация персонала. Быстрое включение новичка в рабочий процесс возможен только при хорошо построенной системе адаптации.

При помощи аналитики и контроля можно подстроить процесс адаптации под конкретного человека на конкретной должности, что ускорит процесс адаптации и поможет сформировать крепкий коллектив из квалифицированных кадров, которые заинтересованы в работе именно на этом предприятии.

Чтобы применить все эти этапы нужно ввести систему наставничества.

Наставничество, как и любой процесс, должно иметь конкретные, достижимые и измеримые цели и задачи, в противном случае оно будет нести деструктивную функцию и способствовать быстрому развитию синдрома эмоционального «выгорания» у всех участников.

При помощи аналитики и контроля можно подстроить процесс адаптации под конкретного человека на конкретной должности, что ускорит процесс адаптации и поможет сформировать крепкий коллектив из квалифицированных кадров, которые заинтересованы в работе именно на этом предприятии.

Для мотивации наставников ООО «ГОСТ» должны ввести единовременные выплаты наставникам в размере 3 000 рублей.

Одной из основных мотиваций для работы каждого человека является материальная заинтересованность.

В ООО «ГОСТ» рекомендуется добавить дополнительное материальное вознаграждение. В течении полугода по итогам месяца будет производится премирование 10 лучших сотрудников, среди персонала, непосредственно занятого на производстве, которые в течение месяца проработали с наименьшими показателями брака (до 2%)

Мероприятие «Ежемесячное премирование 10 лучших сотрудников»

Данное мероприятие поможет не только заинтересовать работников в выполнении своей работы с наименьшими потерями, вследствие чего возрастет производительность труда, но также поможет снизить текучесть кадров, так как для многих сотрудников очень важно дополнительное денежное вознаграждение.

Стимулирование играет огромную роль в организации деятельности организации, так как оно направлено на мотивации сотрудника к более эффективному труду для достижения основных целей организации.

Нематериальная мотивация проявляется как забота организации о своих сотрудника. Это является хорошим показателем высокого уровня корпоративной культуры в организации.

В ООО «ГОСТ» рекомендовано внедрить следующие способы нематериальной мотивации:

1) Организация «Доски почета» (персональная публичная похвала за проявление инициатив и за внедрение новых технологий работы, за непрерывный долгий стаж работы);

2) Предоставление большей свободы действий при выполнении поставленных задач, сотрудникам, проработавшим в компании более 5 лет;

3) Проведение мотивирующих совещаний;

4) Привлечение опытных сотрудников к принятию решений.

Все предложенные способы нематериальной мотивации не требуют затрат, при этом, вследствие внедрения данных мероприятий, будет повышен уровень приверженности сотрудников к организации, уровень

благоприятной корпоративной культуры, мотивации сотрудников к работе будет снижен уровень текучести персонала.

При обосновании экономической эффективности предложенных мероприятий в ООО «ГОСТ» была проведена оценка дополнительной прибыли от реализации данных мероприятий и сокращения потерь.

Текучесть персонала составляет 23,2. При внедрении обучения менеджера по персоналу и системы наставничества, текучесть персонала будет снижена на 10%, при совершенствовании системы материального и нематериального стимулирования, предполагаемое снижение текучести составит 8%. Можно сделать вывод, что по итогу, текучесть будет снижена до 5,2%, что является нормой.

При реализации данных направлений затраты составят 628 600 рублей.

Затраты на увольнение и поиск новых сотрудников составляют: 3 033 600 рублей. Если текучесть снизится на 18%, следовательно затраты составят: 691 200 рублей. Экономический эффект составит: 1 713 800 рублей.

Экономическая эффективность будет равна 2,72, следовательно, мероприятия являются эффективными, а затраты окупаются.

Можно сделать вывод, что все предложенные мероприятия благоприятно скажутся на финансовом положении ООО «ГОСТ».

Заключение.

Управление текучестью и закреплением кадров, является одним из главных направлений деятельности по управлению персоналом организации, под которым понимается система мероприятий, направленных на исследование, предупреждение текучести и долгосрочное удержание работников в организации.

Высокий уровень текучести может указывать на серьезные недостатки в системе управления персоналом, он выступает своего рода индикатором определения состояния организации в целом.

Было проведено исследование управления текучестью и закреплением кадров в ООО «ГОСТ».

Производственная деятельность заключается в изготовлении различных видов кондитерских изделий, мороженого, соковой продукции, хлебобулочных изделий, производстве готовых пищевых продуктов и блюд.

Исследование показало, что в ООО наблюдается достаточно высокий уровень текучести кадров – 23,2%, причем покидают организацию преимущественно сотрудники – исполнители. Это происходит по нескольким причинам:

1. Менеджер по персоналу не уделяет внимание адаптации новых сотрудников, вследствие чего, происходят конфликты между сотрудниками и новичок не перестает чувствовать свою «отреченность».
2. Также увольнение происходит из-за отсутствия достаточной материальной и нематериальной мотивации сотрудников. Они начинают чувствовать, что организация не заинтересована в них и принимают решение покинуть организацию.
3. В ООО «ГОСТ» возникают конфликты между сотрудниками, из-за чего в коллективе наблюдается напряженный психологический климат.

Также было выявлено, что в ООО «ГОСТ» используют лишь два метода удержания персонала: монетарный метод и льготы. По результатам анкетирования можно сделать вывод, что, по мнению сотрудников, этого недостаточно.

Были предложены направления совершенствования подбора и адаптации персонала и системы премирования и нематериального стимулирования.

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий по снижению текучести кадров показал, что совершенствование системы подбора и адаптации персонала приведет к снижению текучести на 10%, а совершенствование системы премирования и нематериального стимулирования снизит текучесть на 8 процентов. После внедрения

предложенных мероприятий коэффициент текучести персонала в ООО «ГОСТ» снизится с 23,2% до 5,2%, что является нормой. При этом произойдет снижение затрат на увольнение и найм новых сотрудников.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий будет равна 2,72, из чего можно сделать вывод, что предложенные мероприятия являются эффективными.