

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 в организации
(на примере ООО «СКМ»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ
РАБОТЫ**

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Дрозденко Анастасии Анатольевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2022 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Актуальность темы обоснована тем, что способность удержать лучших сотрудников является ключевым фактором успешной деятельности организации. Частая необходимость замены сотрудников, покинувших компанию, может стать большой проблемой, так как высокая текучесть кадров влияет на производительность и моральный дух, что может привести к проблемам с ростом и успехом компании. В этом случае предприятие не сможет зарекомендовать себя как хорошего работодателя. Также если постоянно терять персонал, то есть риск обнаружить, что не осталось его качественной замены.

Текучесть персонала оказывает прямое влияние на размер прибыли, так как в промежуточный период фирма теряет доход и производительность. Замена кадров стоит денег, времени и усилий, что означает растрату ресурсов организации.

Если компании долгое время удастся поддерживать высокий уровень закрепленности персонала, то она получает выгоду от всего опыта и знаний, которые накопил персонал, работая на такую организацию за годы сотрудничества.

Цель выпускной квалификационной работы – изучить процесс и проблемы управления текучестью и закреплением кадров в ООО «СКМ» с последующей разработкой направлений совершенствования и обоснованием их социально-экономической эффективности.

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие **задачи**: дать понятие и раскрыть значение управления текучестью и закреплением кадров в организации; рассмотреть факторы, влияющие на управление текучестью и закреплением кадров; раскрыть методы и этапы управления текучестью и закреплением кадров; дать общую характеристику ООО «СКМ»; провести анализ факторов текучести и закрепления кадров, методов и этапов управления ими в ООО «СКМ»; выявить проблемы управления текучестью и закреплением кадров ООО «СКМ»; обосновать формирование системы управления текучестью и закреплением кадров в ООО «СКМ»; разработать

программу сокращения текучести и закрепления кадров в организации в ООО «СКМ»; представить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В 1 главе «Теоретические основы управления текучестью и закреплением кадров в организации» автором раскрываются понятие, значение, факторы, методы и этапы управления текучестью и закреплением кадров в организации.

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

Каждой организации следует принимать меры по приведению численного и качественного состава сотрудников в соответствие с ее реальными потребностями, то есть осуществлять управление текучестью персонала. Для этого необходимо исследовать факторы, влияющие на текучесть и закрепление кадров. Факторы, вызывающие движение персонала, весьма разнообразны и имеют разные источники, сила их влияния различна, изменчива и зачастую трудно поддается количественной оценке. Их можно разделить на три группы:

1) факторы, возникающие на самом предприятии (величина заработной платы, условия труда, уровень автоматизации труда, отношения в коллективе, перспектива профессионального и карьерного роста и т.п.);

2) личностные факторы (возраст, пол работников, уровень их образования, квалификация, опыт работы, психологические характеристики личности сотрудника, уровень стрессоустойчивости, уровень конфликтности, коммуникативные навыки сотрудника и т.п.);

3) факторы, внешние по отношению к предприятию (экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, высокий уровень конкуренции среди работодателей за рабочую силу и т.п.).

Методы управления текучестью и закреплением персонала определяются факторами текучести. Для осуществления управления текучестью персонала необходимо четко понимать, от каких факторов зависит данный процесс, что поможет выбрать наиболее эффективные методы управленческого воздействия.

Управление текучестью и закреплением кадров является одной из функций управления персоналом и состоит из следующих последовательных этапов: определение уровня текучести кадров; определение экономических потерь, вызванных текучестью кадров; определение причин текучести кадров; определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы; определение эффекта от осуществления разработанных мер и проведения мероприятий.

В главе 2 «Анализ управления текучестью и закреплением кадров в ООО «СКМ»» автор дает общую характеристику деятельности ООО «СКМ», проводит анализ факторов текучести и закрепления кадров, методов и этапов управления ими в ООО «СКМ», анализирует проблемы управления текучестью и закреплением кадров, существующие в ООО «СКМ».

Ситуация высокого уровня текучести кадров была рассмотрена на примере ООО «СКМ». Можно отметить, что в 2021 году среднесписочная численность работников организации составила 60 сотрудников, а коэффициент текучести был равен 43 процентам.

Основные факторы текучести и закрепления кадров в ООО «СКМ»: система и уровень оплаты труда; условия труда, высокие рабочие нагрузки; социально-психологический климат в организации; невозможность самореализации в рамках профессионального и карьерного роста.

На основе результатов опросов сотрудников было выявлено, что 40% отмечают, что заработная плата не соответствует затраченным усилиям, 45% не удовлетворены системой начисления, размером доплат и премий, 30% считают физиологические условия труда неудовлетворительными.

Также по ответам на проведенный опрос можно сказать, что 60% сотрудников заинтересованы в профессиональном развитии, 40% – в карьерном

росте, 70% опрошенных считают, что их развитие как сотрудника сможет положительно повлиять на зарплату, 75% отмечают, что на предприятии не созданы все условия для карьерного роста и профессионального развития.

Можно отметить, что 65% опрошенных сотрудников предпочитают проходить развитие своего профессионализма на территории предприятия, 25% – за пределами организации, а 10% более склонны к дистанционному обучению.

Процесс управления текучестью и закреплением кадров в ООО «СКМ» не регламентирован и осуществляется стихийно, вследствие чего представляется невозможным выявить этапы и методы его осуществления в организации.

Управление текучестью и закреплением кадров в ООО «СКМ» характеризуется следующими проблемами: в управленческой деятельности организации отсутствует управление рисками; управление временем и стоимостью рабочей силы не регламентировано; не прописана система мотивации и стимулирования персонала; отсутствует специальное подразделение, несущее ответственность за организацию, реализацию проектов, направленных на улучшение системы управления персоналом, снижение текучести и закрепление кадров; в организации не проводится анализ количества и причин увольнений; отсутствует документация, регламентирующая процессы управления текучестью и закреплением кадров; система управления персоналом не использует различные методы сокращения текучести и закрепления кадров.

В главе 3 «Направления совершенствования управления текучестью и закреплением кадров в ООО «СКМ»» автор обосновывает основные направления совершенствования управления текучестью и закреплением кадров в ООО «СКМ» и проводит расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

В ООО «СКМ» необходимо внедрить два направления развития управления текучестью и закреплением кадров:

1. Формирование системы управления текучестью и закреплением кадров.

2. Разработка программы сокращения текучести и закрепления кадров в организации, ориентированной на совершенствование системы оплаты и условий труда и развитие карьеры сотрудников.

Система управления текучестью и закреплением кадров как совокупность взаимосвязанных элементов позволит оценить уровень текучести, выявить потери, вызванные этим процессом, разработать и внедрить мероприятия, направленные на снижение уровня текучести и увеличение закрепленности кадров, что приведет к снижению рисков для ООО «СКМ». Это необходимо поскольку высокая текучесть персонала в организации вызвана отсутствием слаженной работы в этом направлении.

Система управления текучестью и закреплением кадров в ООО «СКМ» будет состоять из следующих элементов:

1. Внедрение методики управления текучестью и закреплением кадров на предприятии, которая будет состоять из следующих этапов:

1.1 Определение уровня текучести кадров в ООО «СКМ» на постоянной основе. Без знания этих показателей невозможно будет эффективно регулировать этот процесс и просчитывать потери, принесенные текучестью.

1.2 Определение экономических потерь, вызванных текучестью кадров.

1.3 Исследование процессов текучести в ООО «СКМ». Определение причин текучести кадров. Организации необходимо внедрить и проводить на постоянной основе специальные исследования в двух направлениях.

1.3.1 Первое направление – создание общего портрета увольняющегося сотрудника. Он будет включать в себя сведения о поле, возрасте, образовании, профессиональном стаже и квалификации сотрудника, причине увольнения, чтобы можно было отследить для каких людей, каких возрастов, что стало решающим при принятии решения об увольнении для того, чтобы можно было создать комфортные условия для разных работников.

Исследование личностных характеристик работников и их склонности к перемещениям позволит спрогнозировать количество предстоящих увольнений, найти наиболее эффективные способы смягчения негативных факторов.

Для этого надо проводить анкетирование увольняющихся работников (выходное интервью). Его задачи: понять истинные причины ухода сотрудников, определить текущее положение дел в организации и проблемы в управлении персоналом, вовремя принять корректирующие меры, выработать рекомендации по снижению текучести и закреплению кадров.

1.3.2 Второе направление подразумевает изучение мотивов ухода сотрудников из организации. Реализуем посредством анкетирования как увольняющихся, так ещё работающих сотрудников. Позволит дать ответы на вопросы: почему уволился тот или иной работник, что действующих сотрудников способно сподвигнуть к увольнению, что их не устраивает в работе на данный момент.

1.4 Разработка мероприятий, направленных на преодоление излишнего уровня текучести кадров, нормализацию процесса высвобождения.

1.5 Определение эффекта от проводимых мероприятий.

2. Создание документации, регламентирующей процесс управления текучестью и закрепление кадров.

3. Внедрение управления рисками в управленческой деятельности организации.

Проблему неудовлетворенности системой оплаты и условиями труда можно решить посредством разработки принципов мотивации и стимулирования персонала, выявления оптимального уровня оплаты труда в соответствии с затраченными усилиями. Для начала стоит провести хронометраж рабочего дня работников цеха, который позволит выявить оптимальный уровень нагрузки на рабочих. Далее необходимо сформировать объективные критерии начисления премий и закрепить их в локально-нормативных актах организации. Система начисления вознаграждения должна отражать различия между разными видами работ и определять их ценность.

Начисление доплат лучшим работникам месяца. Стоит привязать доплату не к сравнительному результату между работниками, а к определенному показателю.

В целях решения проблемы невозможности самореализации в рамках профессиональной деятельности сотрудников предприятия, рекомендуется проведение в ООО «СКМ» следующих мероприятий:

1. Внедрение наставничества в ООО «СКМ», которое будет являться основным методом удовлетворения потребности в профессиональном росте и развитии работников. Наставник будет способствовать формированию у коллег по цеху высоких профессиональных и морально-психологических качеств; передавать новичкам, накопленный профессиональный опыт, обучать наиболее эффективным и безопасным методам работы; воспитывать дисциплинированность и исполнительность, нацеленность на рост результативности и производительности труда.

2. Формирование кадрового резерва. Карьерный рост. Источниками резерва кадров на руководящие должности должны стать главные и ведущие специалисты, которые имеют соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности.

3. Развитие горизонтальной карьеры. Для этого необходимо к каждому цеху и отделу создать градацию должностей.

4. Проведение мастер-класса на рабочем месте (в цехе) приглашенным профессиональным кондитером, пекарем (возможен онлайн формат проведения мастер-класса). Такое мероприятие поможет сотрудникам ООО «СКМ» профессионально развиваться, проявлять свой творческий потенциал, узнавать интересующие детали работы, задавать вопросы лучшим кондитерам и пекарям страны.

5. Секондмент. Стажировка в другом отделе или фирме, которая помогает быстро приобрести новый опыт.

6. Преподавание в техникуме. 2 сотрудника (повар и кондитер) будут каждые 2 недели приезжать в Балаковский Промышленно-Транспортный Техникум с мастер-классами, что поможет не только удовлетворить лидерские потребности выдающихся работников, но и при грамотном подходе зарекомендовать себя как хорошего работодателя, среди будущих специалистов.

Можно отметить, что затрат на проведение мероприятий составят 1214800 рублей. Из-за существующего уровня текучести кадров ООО «СКМ» несет издержки равные 3438840 рублей, к ним относятся: потери, вызванные перерывами в работе (661 200 руб.); снижение прибыли в связи с тем, что у сотрудников, принявших решение об увольнении, их коллегам и новым работникам производительность труда снижена; затраты на обучение новых сотрудников (84656 руб.); расходы на проведение набора новых работников (1015740 руб.).

Экономический эффект предлагаемых мероприятий составляет 2224040 руб., а экономическая эффективность равна 1,83. Социальная эффективность выражается в улучшении социально-психологического климата, повышении лояльности персонала к компании, закреплении кадров. Люди, на протяжении долгого времени работающие вместе, становятся не просто сотрудниками, а сплоченной командой. Благоприятная атмосфера ускоряет адаптацию новых работников, удерживает их в коллективе. Все это отражается на привлекательности организации как работодателя.

В ЗАКЛЮЧЕНИИ выпускной квалификационной бакалаврской работы можно сделать следующие выводы. Управление текучестью и закреплением кадров в организации – это система мероприятий, совокупность шагов и методов, направленных на долгосрочное удержание работников в данной организации, снижение уровня текучести, сведение к минимуму противоречий между интересами, потребностями работников и возможностями организации по их удовлетворению.

Значение управления текучестью и закреплением кадров на предприятии выражается в том, что люди являются главным ресурсом компании, который важно удерживать в процессе долгосрочного сотрудничества.

Факторы, влияющие на управление текучестью и закреплением кадров бывают внешними по отношению к организации; внутренним по отношению к организации; личностные, характеризующие сотрудника.

Методы управления текучестью и закреплением персонала определяются факторами текучести. Необходимо корректировать мероприятия по снижению текучести в соответствии с конкретной ситуацией в организации.

Управление текучестью и закреплением кадров является одной из функций управления персоналом и состоит из следующих последовательных этапов: определение уровня текучести кадров; определение экономических потерь, вызванных текучестью кадров; определение причин текучести кадров; определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы; определение эффекта от осуществления разработанных мер и проведения мероприятий.

Ситуация высокого уровня текучести кадров была рассмотрена на примере ООО «СКМ». Можно отметить, что в 2021 году среднесписочная численность работников организации составила 60 сотрудников, а коэффициент текучести был равен 43 процентам.

Основные факторы текучести и закрепления кадров в ООО «СКМ»: система и уровень оплаты труда; условия труда, высокие рабочие нагрузки; социально-психологический климат в организации; невозможность самореализации в рамках профессионального и карьерного роста.

Процесс управления текучестью и закреплением кадров в ООО «СКМ» не регламентирован и осуществляется стихийно, вследствие чего представляется невозможным выявить этапы и методы его осуществления в организации.

Управление текучестью и закреплением кадров в ООО «СКМ» характеризуется следующими проблемами: в управленческой деятельности организации отсутствует управление рисками; управление временем и стоимостью рабочей силы не регламентировано; не прописана система мотивации и стимулирования персонала; отсутствует специальное подразделение, несущее ответственность за организацию, реализацию проектов, направленных на улучшение системы управления персоналом, снижение текучести и закрепление кадров; в организации не проводится анализ количества и причин увольнений; отсутствует документация, регламентирующая процессы

управления текучестью и закреплением кадров; система управления персоналом не использует различные методы сокращения текучести и закрепления кадров.

В ООО «СКМ» необходимо внедрить два направления развития управления текучестью и закреплением кадров:

1. Формирование системы управления текучестью и закреплением кадров, которая включает осуществление методики управления текучестью и закреплением кадров в деятельности организации; создание документации, регламентирующей процесс управления текучестью и закрепление кадров; внедрение управления рисками.

2. Разработка программы сокращения текучести и закрепления кадров в организации, ориентированной на совершенствование системы оплаты и условий труда и развитие карьеры сотрудников.

Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий равна 1,83. Социальная эффективность выражается в улучшении социально-психологического климата, повышении лояльности персонала к организации и закреплении кадров.