

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 РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА ООО
«ОЛИМПИА»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ
РАБОТЫ

студентки 4 курса 443 группы

направления 38.03.03 «Управление персоналом»

Экономического факультета

Ванзиной Елены Владимировны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов2022

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. В современных условиях необходима стабильность кадрового состава организации для улучшения ее финансовых результатов, достижения поставленных целей, решения тактических задач и обеспечения устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Стабильность кадрового состава, которая выступает важным фактором успеха организации, не является постоянной величиной, поскольку обусловлена рядом объективных (естественное движение населения, рынок труда, изменение социальной ситуации) и субъективных (размер оплаты труда, условия труда, стиль руководства, атмосфера в коллективе) причин, определяется движением персонала или, применительно к организации, текучестью и закреплением кадров.

Таким образом, формирование стабильного кадрового состава требует определенных управленческих усилий по воздействию на факторы, обуславливающие текучесть кадров. Система управления персоналом организации должна быть ориентирована на повышение кадрового потенциала организации, соответственно, в ней должны быть предусмотрены определенные механизмы и технологии управления, которые направлены на снижение текучести кадров до приемлемого уровня.

Процесс управления текучестью и закреплением кадров очень сильно зависит от индивидуальных особенностей каждой конкретной организации, что требует разработки индивидуальных планов и мероприятий с учетом переосмысления и модификации теоретических изысканий и практического опыта.

Степень разработанности проблемы. Существенный вклад в изучение проблемы текучести кадров в организации внесли такие ученые как В. В. Кафидов, Р. Беннетт, В. М. Анисимов, В. И. Еремин, И. Б. Дуракова, А. Я. Кибанов, А. В. Скавитин, М. И. Бухалков, Т. Ю. Базаров, О. Г. Евтихов, С. Е. Олишевский, Ю. Г. Одегов.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование теоретических и практических аспектов управления текучестью и закрепление

кадров в организации, разработка мероприятий по совершенствованию работы по сокращению текучести и закреплению кадров в ООО «Олимпия».

Для достижения поставленной цели следует решить следующие **задачи**: дать понятие и раскрыть значение управления текучестью и закреплением кадров в организации; изучить виды, факторы и этапы управления текучестью и закреплением кадров организации; рассмотреть методы сокращения текучести и закреплению кадров в организации; дать общую характеристику деятельности ООО «Олимпия»; раскрыть методы сокращения текучести и закреплению кадров в ООО «Олимпия»; выявить проблемы сокращения текучести и закреплению кадров в ООО «Олимпия»; разработать методы по улучшению адаптации персонала в ООО «Олимпия»; предложить совершенствование мотивации работников в ООО «Олимпия» как направление управления текучестью и закреплением кадров; обосновать социально – экономическую эффективность предложенных мероприятий.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы исследования управления текучестью и закреплением кадров в организации» раскрывается понятие текучести кадров, рассмотрены виды, факторы и этапы управления текучестью, проанализированы методы сокращения текучести и закреплению кадров в организации.

Текучесть кадров - движение рабочей силы, которое происходит как из – за внешних причин, так и внутренних, таких как неудовлетворенность рабочим местом или руководителем.

Закрепление кадров – это мероприятия, направленные на удержание работника, снижение уровня текучести, а также сведение к минимуму противоречий, которые связаны с потребностями сотрудников и возможностями по их удовлетворению.

Текучесть часто связана с процессом движения персонала, соответственно, ее значение может иметь как позитивные, так и негативные последствия для организации.

Текучесть кадров может рассматриваться как явление, оказывающее негативные последствия на организацию, к ним относятся:

- снижение конкурентоспособности;
- экономический ущерб;
- общее снижение эффективности деятельности организации.

Закрепление кадров тесно связано с «лояльностью персонала» и с такими функциями управления персоналом как: мотивация, стимулирование.

Наиболее корректным подходом для выявления и расчета текучесть кадров является комплекс положительных и отрицательных результатов. Чтобы способствовать снижению отрицательных последствий текучесть - необходимо определить причины ее возникновения, провести анализ статистики и оперативно применять меры.

Следует различать естественный уровень текучесть в пределах 3 – 5 % от численности персонала и повышенный, который является причиной экономических потерь предприятия. Естественный уровень в целом является позитивным для организации и способствует обновлению производственных коллективов. Как правило, этот процесс происходит непрерывно и не требует каких – либо чрезвычайных мер со стороны руководства и работников HR – службы.

Следует различать следующие основные виды текучесть кадров:

- 1) физическая текучесть – охватывает тех сотрудников, которые покидают организацию по различным причинам;
- 2) скрытая или психологическая текучесть – происходит у тех сотрудников, которые внешне не покидают организацию, а фактически покидают ее и отключаются от организационной деятельности;
- 3) внутриорганизационная текучесть кадров – текучесть, связанная с движением рабочей силы внутри организации;
- 4) внешняя текучесть кадров - перемещение сотрудников между организациями, отраслями и секторами экономики;

5) естественная текучесть (3 – 5% в год) – способствует временному формированию коллектива.

В главе 2 «Анализ управления текучестью и закреплением кадров в ООО «Олимпия» дана общая характеристика организации, описаны методы сокращения текучести и закрепления кадров, изучены проблемы сокращения текучести и закрепления кадров.

Рассмотренное нами предприятие: ООО «Олимпия». Организация зарегистрирована с 29 июня 2016 года. Юридический адрес: 410035, Саратовская область, г. Саратов, ул. имени Уфимцева К. Г., д. 2. Ерошкин Алексей Вячеславович – генеральный директор. ООО «Олимпия» имеет индивидуальный баланс, расчётный и иные счета в банках, именную печать, штамп, бланки, фирменное название.

Основной деятельностью рекламного агентства является производство наружной рекламы. Сделаны выводы:

1. Объём продаж товаров и услуг увеличился за счёт оптимальных расходов организации и возникновения обширных заказов.
2. Произошёл рост доходов посредством продуктивности продаж.
3. Темпы роста расходов прогрессировали в 2019 году из – за закупки новейшего технологического оборудования, к 2020 году затраты стали сокращаться.
4. Рост объемов и продаж способствовало увеличению численности работников.
5. Заработная плата поднялась из – за роста количества сотрудников и активных продаж.

Конкурентами являются ООО «Графика», ООО «Навигатор» и ИП Закамская Е. М. В городе Саратов больше распространена печатная реклама. Соответственно, ООО «Навигатор» занимает лидирующую позицию, несмотря на меньшее количество сотрудников.

По структуре и обязанностям работники организации подразделяются на исполнителей и руководителей.

Большую часть персонала, 85 %, составляют исполнители. К категории специалистов относят обслуживающих работников, а именно отдел кадров, служба безопасности, а также специалисты административно – хозяйственного отдела.

Доля руководителей в ООО «Олимпия» занимает 3 % от общего числа работников.

Методы, применяемые в ООО «Олимпия»: социально-экономические методы. Необходимо пересматривать систему оплаты труда, системы премирования, определять соответствие их рыночной ситуации и перестраивать в соответствии с целями снижения текучести. Социально-психологические и административные. Работа над имиджем организации, формирование коллектива, проведение праздников, формирование систему поощрений, в том числе и нематериальных. Социально-психологические методы.

Можно сделать вывод, что рекламное агентство «Олимпия» занимает устойчивую позицию на рынке города Саратов Саратовской области, благодаря социальному и экономическому показателям.

В компании работает примерно равное количество мужчин и женщин. При этом количество женщин в категории «специалисты» значительно превышает количество мужчин (шесть женщин и двое мужчин). Среди исполнителей напротив больше мужчин.

Наибольшее количество сотрудников находится в категории «до 25 лет». В группе, относящейся к категории специалистов, присутствует один работник возрастом более 45 лет.

Предприятие специализируется на общении с клиентами, реализации товаров и услуг, соответственно наличие молодого персонала вполне объяснимо.

С 2018 по 2020 год сохраняется тенденция с небольшим стажем работы до 3 лет, удельный вес которых составляет 78 %. Как правило, это исполнители.

Наименьшим показателем в 2020 году является для категории работников, имеющих стаж от 5 до 10 лет, который составляет 10 %.

Текучесть кадров, даже высокая не отражается на нехватке персонала. Такой фактор объясняется стабильностью и привлекательностью предприятия¹. Она возникает в результате слабого механизма удержания работников, это обуславливает эффективность и производительность труда, а именно у новых работников она ниже, чем у постоянных.

Согласно подведенным итогам по анкетированию, большая часть работников отметила низкую оплату труда, о которой говорилось ранее. Следующей причиной является отклонение квалификации работника и занимающей должности. Вторую причину можно отрегулировать путем аттестации. Но, к сожалению, данная процедура является достаточно энергозатратной. На предприятии предусмотрена аттестация персонала, прошедшего испытательный срок, что можно применить к уже работающему персоналу².

В главе 3 «Направления совершенствования управления текучестью и закреплением кадров в ООО «Олимпия»» приведены методы, способствующие улучшению адаптации персонала, приведены методы совершенствования мотивации работников, предложены социально – экономические мероприятия.

В рекламном агентстве набор работников идет постоянно, что связано с расширением отделов, увольнением работников или другими причинами. В настоящее время текучесть кадров составляет в среднем 22,2 %. Среди рабочих она еще выше. Достаточно высокий уровень текучести рабочих среди работников имеющих небольшой стаж работы в рекламном агентстве.

В ООО «Олимпия» наблюдается неотработанность механизма управления процессом адаптации. Необходимо сделать процесс адаптации, приспособления вновь принятых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным.

Для снижения текучести кадров рекомендуются следующие мероприятия:

¹Григорьева, И. Текучесть кадров/ И. Григорьева // Секрет фирмы. -2017, № 3. - С. 66

²Магура, М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура // Дело. - 2021, - С. 165.

Разработка системы материального стимулирования; Разработка системы «моральных» стимулов; Положение об адаптации новых сотрудников в рекламном агентстве.

Система материального стимулирования может включать:

1. Повышение уровня постоянной части заработной платы обеспечит уверенность в завтрашнем дне, стабильность работы.
2. Повышение уровня дополнительных премиальных выплат: введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемых в процентах от стоимости продаж - для сотрудников, способных влиять на объем продаж.
3. Выплата ежеквартальных премий.
4. Единовременные выплаты за участие в развитии организации.
5. Осуществление доплат – по результатам годового выполнения плана.

Основными причинами текучести кадров являются:

- неконкурентоспособные ставки оплаты заработной платы;
- несправедливая структура оплаты;
- отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;
- неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;
- неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией).

Рекомендованные в работе мероприятия по улучшению системы материального стимулирования и внедрения программы адаптации позволят повысить удовлетворенность сотрудников работой, снизить текучесть кадров, повысить их потенциал и получить экономический эффект в сумме: + 99,36 тысяч рублей.

В целом внедрение системы по материальному стимулированию позволяет повысить эффективность деятельности компании на 25 – 30%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Сделаем следующие выводы. Управление текучестью кадров – это система мероприятий, направленных на исследование, предупреждение и снижение текучести кадров для поддержания эффективного функционирования организации и обеспечения достижения поставленных целей и задач.

Закрепление кадров – это мероприятия, направленные на удержание работника, снижение уровня текучести, а также сведение к минимуму противоречий, которые связаны с потребностями сотрудников и возможностями по их удовлетворению.

Однако текучесть кадров не всегда вызывает отрицательные последствия. Положительным моментом текучести персонала является, то, что происходит перераспределение рабочей силы, профессиональный рост и служебное продвижение кадров.

Следует различать следующие основные виды текучести кадров:

1) физическая текучесть – охватывает тех сотрудников, которые покидают организацию по различным причинам;

2) скрытая или психологическая текучесть – происходит у тех сотрудников, которые внешне не покидают организацию, а фактически покидают ее и отключаются от организационной деятельности;

3) внутриорганизационная текучесть кадров – текучесть, связанная с движением рабочей силы внутри организации;

4) внешняя текучесть кадров - перемещение сотрудников между организациями, отраслями и секторами экономики;

5) естественная текучесть (3 – 5 % в год) – способствует временному формированию коллектива.

Можно классифицировать текучесть кадров по отношению к организации и внешнему окружению, по данному критерию она будет подразделяться на внешнюю и внутреннюю текучесть.

Самый лучший метод сокращения текучести и закрепления специалиста в организации – это помощь в выборе пути развития и предоставление

возможности для самореализации, управление процессом их социальной адаптации.

В ООО «Олимпия» структура персонала по уровню образования и гендерному направлению соответствует специфике деятельности предприятия.

Таким образом, структура кадров на предприятии является достаточно сбалансированной и оптимальной. Также соответствует специфике деятельности предприятия. Согласно анализу динамики показателей, необходимо обратить внимание на текучесть кадров, которая является критической.

Еще одной причиной текучести кадров является невыполнение обязанностей работника, предусмотренных трудовым договором. Для решения проблемы необходимо ввести регулярный контроль выполнения обязанностей, который осуществляется руководителем.

Таким образом, основной причиной увольнения на предприятии «Олимпия» является не оправдание ожиданий работников.

Методы по улучшению адаптации персонала в ООО «Олимпия»:

- организация курсов по различным вопросам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя;
- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- подготовка замены при ротации кадров;
- проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Рекламное агентство «Олимпия» занимает устойчивую позицию на рынке города Саратов Саратовской области, благодаря социальному и экономическому показателям.

Внедрение системы по материальному стимулированию позволяет повысить эффективность деятельности компании на 25 – 30%.