

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 АО «Тандер»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 5 курса 541 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Панкиной Марии Валерьевны

Научный руководитель  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.А. Александрова

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2023

**Введение.** На современном уровне развития рынка особое внимание отводится управлению трудовыми ресурсами, которые служат одним из наиболее оптимальных рычагов повышения эффективности работы хозяйствующих субъектов.

Тема выбрана потому что, по мнению автора работы, вопрос текучести кадров на предприятиях сферы торговли является актуальным и значимым на сегодняшний день, так как специфика деятельности торговой компании обязывает наличие высококвалифицированных работников.

Объектом исследования выступает текучесть кадров в организации. Предметом исследования выступают показатели измерения текучести кадров и инструменты управления текучестью и закрепления кадров в АО «Тандер».

**Цель исследования** состоит в разработке мероприятий совершенствования управления текучестью и закреплению кадров в АО «Тандер» посредством проведения анализа текучести персонала в данной компании и выявления проблем управления закреплением кадров. Для достижения цели в исследовании необходимо решить ряд задач, таких как:

изучить понятие управления текучестью и закреплением кадров организации;

охарактеризовать факторы текучести и закреплению кадров организации;

описать методы и инструменты управления текучестью кадров в организации и показатели оценки эффективности;

составить организационно-экономическую характеристику выбранного для исследования АО «Тандер»;

провести анализ текучести персонала в АО «Тандер»;

выявить проблемы управления закреплением кадров в АО «Тандер»;

разработать мероприятия по совершенствованию управления текучестью и закреплению кадров в АО «Тандер».

Теоретическая значимость исследования заключается в раскрытии значимости вопроса текучести кадров в торговой компании, а также в определении важности текучести кадров при построении системы управления персоналом, и для организации в целом.

Практическая значимость исследования состоит в разработке и применении направлений совершенствования управления текучестью кадров на практике анализируемой организации, и иных организаций, в том числе дочерних, АО «Тандер».

Работа состоит из 3 глав. В первой главе «Теоретические основы управления текучестью и закреплением кадров в организации» даны понятия управления текучестью и закреплением кадров в организации, рассмотрены факторы текучести и закрепления кадров, методы и инструменты управления текучестью кадров и показатели оценки эффективности

Во второй главе «Анализ практики управления текучестью и закреплением кадров в АО Тандер» приведены общие сведения и результаты деятельности предприятия, характеристика персонала предприятия, проведен анализ текучести кадров, выявлены проблемы управления закреплением кадров .

В третьей главе «Мероприятия совершенствования управления текучестью и закреплением кадров в АО Тандер» обоснованы рекомендации по внедрению геймификации в процесс адаптации для повышения закрепления кадров, предложения для совершенствования стимулирования продавцов и кассиров как инструмент снижения текучести кадров.

Работа выполнена на 66 листах машинописного текста, имеет 2 приложения.

**Основное содержание работы.** Управление текучестью организации представляет собой совокупность приёмов, процедур и правил целенаправленного воздействия субъекта на объект на основе научных подходов, знания закономерностей протекания социальных процессов и реальной практики управления.

Управление и регулирование текучести персонала осуществляется с помощью маркетинга персонала. Маркетинг персонала представляет собой философию отношения руководства к персоналу как к потребителям. Главная идея состоит в том, что персонал необходимо мотивировать на совершенствование своего труда.

С данным понятием тесно связано определение закрепления кадров: 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.

Сегодня текучесть кадров является серьезным препятствием для стабильного развития современных предприятий.

Последствия высокого уровня текучести могут быть:

- сбой в производственном механизме организации;
- экономические потери;
- снижение качества трудовых ресурсов;
- ухудшение психологического климата в коллективе.

Изучение факторов и причин высокого уровня текучести кадров способствует улучшению ситуации и нормализации психологического климата в коллективе, что, безусловно, влияет на деятельность предприятия в целом. Факторы, вызывающие текучесть кадров, имеют разные источники, характер и силу влияния и делятся на: Внешние (возникают вне организации), Внутренние (возникают внутри организации), Личностные, характеризующие сотрудника. Кроме того, факторы можно разделить по следующим характеристикам:

- демографическая ситуация в регионе-неудовлетворительная демографическая ситуация приводит к нехватке квалифицированных кадров;

– экономическая ситуация в регионе -в зависимости от повышения или снижения заработной платы в регионе люди меняют место работы. Они покидают менее перспективные предприятия, а в перспективе и районы и уходят в более конкурентоспособные, стабильно развивающиеся регионы.;

– появление новых предприятий-открытие филиалов крупных, динамично развивающихся предприятий, появление новых организаций также способствуют текучести кадров. Поскольку люди стремятся получить более высокооплачиваемую работу с комфортными условиями труда.

Этапы системы управления текучестью кадров:

- Определение уровня текучести кадров
- Определение экономических потерь, вызванных текучестью
- Определение причин текучести кадров
- Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы
- Определение эффекта от существования разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести

Закрепление кадров является одним из главных направлений кадровой политики и тесно связано с лояльностью персонала и с такими функциями управления персоналом как: мотивация, стимулирование.

Эффективными материальными методами закрепления персонала являются целевые доплаты, как например:

– за наставничество. Также наставничество – это отличный опыт, позволяющий работнику, почувствовать себя в роли руководителя;

– за участие в принятии решений по устранению кризисных ситуаций и иных проблемных зон для организации;

– за внесение новой идеи по оптимизации рабочего процесса

Для анализа и эффективного управления текучестью кадров важно собрать как можно больше достоверной информации из первоисточников. Необходимо

проанализировать информацию о стаже работы, профессии, обучении, вознаграждениях, взысканиях, переводах, результаты аттестации и прочую информацию, которая может повлиять на мотивацию к труду.

Важно наблюдать за коллективом и сотрудниками. Как правило, перед объявлением решения об увольнении, сотрудник все еще может раздумывать. Но в его поведении уже становится видна незаинтересованность работой, снижается коммуникация, сотрудники чаще берут отпуск, больничные. Такое поведение может говорить о намерении уволиться. Тех сотрудников, кто хотел уволиться, но остался, следует считать находящимися в зоне риска увольнения. При этом, следует детально разобрать способы, по которым таких сотрудников удалось уговорить остаться. В дальнейшем такой анализ позволяет выработать рекомендации по удержанию на рабочих местах

«Магнит» является одной из ведущих розничных сетей в России по торговле продуктами питания, лидером по количеству магазинов и географии их расположения. На 30 июня 2022 года компания насчитывала 26 731 торговую точку в 67 регионах России.

Стратегия «Магнита» в области устойчивого развития основана на 10 принципах Глобального договора ООН и 17 Целях устойчивого развития (ЦУР), а также учитывает ожидания заинтересованных сторон. Компания выделяет пять приоритетных направлений в области устойчивого развития и ставит количественные и качественные цели до 2025 г. Одним из основных направлений ЦУР выступает общество – забота о сотрудниках. В этом направлении «Магнит» стремится стать работодателем №1 в отрасли по России.

АО «Тандер», юридическое лицо, входящее в состав Группы ПАО «Магнит», включает в себя магазины Магнит Экстра и Магнит Семейный, располагающиеся на всей территории России.

Магнит Экстра реализует розничную торговлю преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями, средняя площадь магазина самая большая в Группе, большая часть товарного

ассортимента – продукты питания (92%), а значит полоч с непродовольственными товарами будет здесь меньше. За счет этого ассортимент расширен, с учетом того, что лидируют продукты, там можно найти новые бренды, разные виды продукции.

Из анализа динамики финансовых результатов деятельности следует, что чистая прибыль компании за три года выросла на 40,93%, что говорит о реализации успешной деятельности компании, а также показывает высокие показатели рентабельности, то есть ее эффективности.

В выбранном для исследования магазине Магнит Экстра, который находится по адресу г. Саратов, ул. Чернышевского, д. 56А. работает 89 человек, в структуру персонала по категориям входит: 4 руководителя, 13 специалистов, 25 служащих и 47 рабочих. Большая часть персонала – это продавцы и кассиры. У каждого отдела есть свой начальник, которые в магазине распределены по трем ветвям, и подчиняются едино – директору магазина.

В магазине на данный момент действительно высокий уровень текучести кадров, наивысший показатель наблюдается среди сотрудников возрастной категории от 18 до 30 лет. А также, наивысший показатель наблюдается среди категории таких должностей, как продавец-универсал, кассир, разнорабочий, работник торгового зала, продавец прилавка (на конкретном участке), грузчики, уборщицы. Наиболее нестабильные среди выявленных – грузчики, разнорабочие, которых меньше количество, и продавцы – их большее количество, и сотрудников, проработавших в магазине менее одного года, а точнее, менее 6 месяцев. По цифровым данным можно сказать, что в магазине Магнит Экстра присутствуют проблемы с закреплением кадров.

В ходе исследования была выявлена положительная динамика текучести кадров среди двух категорий – молодые сотрудники, и продавцы магазина, а причинами высокой текучести кадров выступает не эффективное управление данным процессом. Причина текучести кадров, проработавших в организации

менее месяца – неэффективный процесс адаптации. Сотрудники поступают на работу, пугаются свалившейся на них ответственности, так как объем работы большой, много нормативов, правил и требований в рамках философии Магнит, помимо основных должностных обязанностей.

Поэтому в качестве первого масштабного мероприятия было предложено усовершенствовать и усилить процесс адаптации персонала применив метод геймификации.

. Внедрив элемент игры, который будет вызывать положительные эмоции, можно отрегулировать поведение сотрудников на пользу компании.

Тогда изменяется процесс адаптации на следующий:

1. Назначение наставника для нового сотрудника – обязательное условие для каждого нового сотрудника, который введет его в рабочий процесс, будет способствовать ориентации на месте.

2. Экскурсия по магазину, изучение стратегии, миссии организации, внутреннего трудового распорядка.

3. Выполнение первого рабочего задания (под контролем наставника).

4. Торжественное мероприятие для встречи нового сотрудника во время совещания с коллективом.

По данным 2022 г. текучесть кадров составляла 23 человека, обновление кадров составило 27 человек.

При условии участия наставника в каждом процессе адаптации годовые затраты составят (премию возьмем по среднему значению):

$3\,500 \text{ руб.} * 27 \text{ чел.} = 94\,500 \text{ руб. в год.}$

Страховые взносы:  $94\,500 * 30\% = 28\,350 \text{ руб.}$

Итоговые затраты на внедрение геймификации:

$95\,000 + 94\,500 + 28\,350 = 217\,850 \text{ руб. в первый год.}$

Произведем оценку предлагаемого мероприятия: во время ознакомления с мероприятием, более 87% сотрудников магазина положительно отнеслись и с энтузиазмом приняли внедрения.

Сегодня затраты на процесс адаптации одного сотрудника составляют в АО «Тандер» 7 729,87 руб. В год (по данным 2022 г.):

$$27 \text{ чел.} * 7\,729,87 = 208\,706,49 \text{ руб. в год.}$$

Предполагается сокращение текучести кадров на 5%, а значит и сокращение обновления персонала до 25 чел.

Тогда при новой адаптации затраты на процесс составят:

$$95\,000 + 87\,500 + 26\,250 = 208\,750 \text{ руб.}$$

А со второго года (2024 г.):

$$87\,500 + 26\,250 = 113\,750 \text{ руб.}$$

Тогда социальный эффект от внедрения данного мероприятия: повышение закрепления кадров в АО «Тандер» на 5%.

$$\text{Экономический эффект: } 208\,706,49 - 113\,750 = 94\,956,49 \text{ руб. в год.}$$

Таким образом, внедрение геймификации в процесс адаптации для повышения закрепления кадров АО «Тандер» является целесообразным, экономически и социально эффективным.

Еще одной проблемой был установлен высокий уровень текучести кадров среди продавцов и кассиров – основной категории сотрудников. Была выявлена необходимость разработать мотивацию, адаптированную именно на данных категорий сотрудников, так как они непосредственно ведут диалог с покупателями магазина, формируют мнение об АО «Тандер» и всей сети Магнит в целом.

Чаще в магазинах АО «Тандер» результативность продавцов оценивают только по объему продаж. Поэтому заработная плата продавца обычно складывается из оклада и премии, зависящей от выручки же характер работы продавцов-консультантов не всегда напрямую связан с продажами, то есть они не стоят за прилавком и не предлагают какую-либо продукцию, не подходит каждому покупателю с вопросом подсказать ли ему что-нибудь. Поэтому только лишь от прибыли считать премию продавцов является ошибочным и неэффективным. Магазин любом случае получит прибыль, поэтому сотрудник

не замотивирован выполнять свою работу более качественно. Это же относится и к кассирам.

Было предложено разработать новую мотивацию для продавцов и кассиров – так как среди них наибольшая текучесть кадров. Так как продавцы и кассиры, то есть работники основного зала, ведут диалог с покупателями магазина, то их мотивацию предлагается организовать посредством применения КРІ – ключевых показателей эффективности. Так как в магазине работа продавца-консультанта и кассира различается, поэтому для двух данных должностей предложим две разные системы.

Расчет будет учитываться следующие данные: база – от какого показателя будет рассчитываться показатель и план – это то, что должно выполняться, чтобы компания достигла поставленных целей.

По итогам окончания месяца директор магазина будет рассчитывать показатели деятельности магазина, а также рассчитывать результативность каждого кассира и продавца. Рассчитанная сумма будет включаться в переменную часть оплаты труда, в премию.

Установление размера премии продавцам и кассирам производится на основании результатов работы конкретного магазина, отсутствия фактов несвоевременного или некачественного исполнения должностных обязанностей, отсутствия причинения ущерба магазину, в том числе потерь и недостач, соблюдения трудовой дисциплины и «Правил внутреннего трудового распорядка».

Помимо экономической составляющей, сократится текучесть кадров, так как у сотрудников увеличится их доход за счет роста премии, повысится мотивация к работе, что найдет положительное отражение в работе магазина АО «Тандер».

**Заключение.** Сегодня эффективное управление текучестью кадров является важнейшим направлением деятельности менеджмента компании, которое в числе прочего влияет на обеспечение экономической безопасности предприятия. В этой связи управлению текучестью кадров необходимо

уделять повышенное внимание и активно использовать различные социально-экономические, психологические и иные инструменты, позволяющие не допускать значительного количества увольнений и удерживать в компании наиболее ценные кадры. С помощью этого инструментария можно спрогнозировать количество увольнений, выявить сотрудников, находящихся в зоне риска, а также тех, кто сможет быть взаимозаменяемыми, что в целом позволит максимально сгладить негативное влияние текучести кадров на хозяйственную деятельность предприятия.

И каждая из проблем решается лишь в комплексном подходе. То есть при проявлении заботы об условиях труда, благополучии сотрудников, их мотивации необходима четкая формулировка требований к персоналу, конкретизация задач, возложенных на них, а также прозрачная и справедливая система поощрения.

Для практической части исследования была выбрана крупная развивающаяся компания в России розничной торговли – Магнит. В ее группу входит компания АО «Тандер», реализующая работу магазинов Магнит Семейный и Магнит Экстра. В одном из таких магазинов было проведено исследование текучести и закрепления кадров. В магазине действительно высокий уровень текучести кадров, наивысший показатель наблюдается среди сотрудников возрастной категории от 18 до 30 лет. А также, наивысший показатель наблюдается среди категории рабочих, в состав которой входят сотрудники торгового зала, склада, и сотрудников, проработавших в магазине менее одного года, а точнее, менее 6 месяцев.

Выделим проблемы закрепления кадров в магазине Магнит Экстра:

1. 30% персонала не устраивает их работа, что является негативным фактором. Так как работник плохо и неэффективно ее выполняет, а во-вторых – постоянно будет думать о смене работы.

2. Достаточно высокая текучесть у работников, которые проработали в организации от 1 до 3 месяцев, то есть кадры не успевают закрепляться в

организации. Здесь следует отметить малоэффективный процесс адаптации персонала в магазине.

3. Наибольшая текучесть наблюдается среди продавцов и кассиров – основной категории сотрудников. Поэтому нельзя не обратить внимание и на высокую текучесть персонала категории рабочих. Необходимо разработать мотивацию, адаптированную именно на данных категорий сотрудников, так как они непосредственно ведут диалог с покупателями магазина, формируют мнение об АО «Тандер» и всей сети Магнит в целом.

Данные недостатки способны развить огромные кадровые проблемы в магазине, а также понизить статус компании на рынке. Поэтому были предложены мероприятия по увеличению текучести и закреплению кадров в организации.

Предлагаемые мероприятия оказывают положительное влияние на исследуемый объект работы: увеличивают закреплению кадров АО «Тандер», повышают мотивацию сотрудников к труду, снижают текучесть кадров, а также являются экономически и социально эффективным. А значит их внедрение будет актуальным не только для исследуемого одного магазина, но и для всей сети магазинов АО «Тандер».