

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ МАГИСТЕРСКУЮ  
РАБОТУ**

**УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ ОРГАНИЗАЦИИ (НА  
ПРИМЕРЕ ГУЗ «ОБЛАСТНОЙ КЛИНИЧЕСКИЙ  
КАРДИОЛОГИЧЕСКИЙ ДИСПАНСЕР»)**

студента 3 курса  
направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Корпоративное управление»  
экономического факультета

Агапова Валерия Владимировича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Л.Н. Леванова

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов 2018

**Актуальность темы выпускной квалификационной работы.** Ввиду снижения спроса на рабочую силу на рынке труда в современных экономических условиях, на многих российских предприятиях ускоряются процессы высвобождения персонала, что дестабилизирует их производственно-хозяйственную деятельность. В настоящее время, как в науке, так и в практике менеджмента еще не сложилось установленных стандартов, концепций и технологий управления процессом текучести персонала. Для каждой конкретной ситуации нужен индивидуальный подход. В этой связи, проблема совершенствования инструментария сокращения текучести персонала в организации является актуальной.

**Цель** выпускной квалификационной работы - на основе изучения теоретических и методических основ текучести персонала в организации разработать рекомендации и предложения по совершенствованию управления текучестью персонала в ГУЗ «Областной клинический кардиологический диспансер».

**Задачи** выпускной квалификационной работы:

- 1) Изучить теоретические основы управления текучестью персонала в современных организациях.
- 2) Выявить факторы, которые вызывают текучесть персонала.
- 3) Исследовать методы оценки уровня текучести персонала.
- 4) Проанализировать кадровый потенциал ГУЗ «Областной клинический кардиологический диспансер»
- 5) Проанализировать процесс движения персонала в ГУЗ «Областной клинический кардиологический диспансер».
- 6) Разработать рекомендации по совершенствованию управления текучестью персонала в ГУЗ «Областной клинический кардиологический диспансер».

Провести оценку экономической эффективности мероприятий по совершенствованию механизма управления текучестью персонала.

**Научная новизна магистерской работы** заключается в том, что было уточнено содержание инструментария управления текучестью персонала; проведен анализ факторов текучести персонала ГУЗ «Городская поликлиника № 10»; выявлены достоинства и недостатки управления текучестью персонала в ГУЗ «Областной клинический кардиологический диспансер»; обнаружено отсутствие разработанности и регламентации процесса управления текучестью кадров как функции управления персоналом, высокий уровень текучести младшего медперсонала, который необходимо снизить; несоответствие целей и задач процесса управления текучестью персонала интересам и запросам сотрудников; Предложены направления совершенствования управления текучестью персонала в ГУЗ «Областной клинический кардиологический диспансер»: оптимизация социального пакета на основе внедрения программы мотивации «Кафетерий», неполный рабочий день для обслуживающего персонала.

**Объектом выпускной квалификационной работы** является текучесть персонала в ГУЗ «Областной клинический кардиологический диспансер».

**Предмет выпускной квалификационной работы** – отношения, складывающиеся в процессе управления текучестью персонала в организации ГУЗ «Областной клинический кардиологический диспансер».

**Практическая значимость работы** состоит в том, что предложенные решения по совершенствованию управления текучестью персонала могут быть использованы в практической деятельности организации. Внедрение этих решений обеспечит оптимизацию и стабильность функционирования учреждения.

#### **Внедрение результатов работы в практику**

Результаты выпускной квалификационной работы были внедрены в деятельность ГУЗ «Областной клинический кардиологический диспансер». В результате внедрения мероприятий по оптимизации социального пакета - реализации программы мотивации «Кафетерий», включающей следующие льготы: корпоративный транспорт организации, компенсация расходов на

питание, компенсация расходов на проезд до работы, премия за «здоровье», тем, кто в течение года не брал больничный; удалось снизить текучесть персонала на 14%, за счет чего организация сэкономила денежных средств в размере 122069 руб.

Внедрение гибкого графика работы позволило сократить текучесть кадров, из числа обслуживающего персонала диспансера. Кроме того, следует ожидать возрастание числа потенциальных работников из категории студентов, которые на данный момент являются эффективной рабочей силой, и после окончания высших учебных заведений останутся работать в диспансере, что может формировать приверженность и лояльность к организации.

**В первой главе** выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические основы управления текучестью персонала организации: сущность, виды, факторы, этапы и инструментарий.

Под текучестью персонала понимается движение рабочей силы, которое обусловлено неудовлетворенностью работника своим рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником. Текучесть персонала может быть внутриорганизационной, при этом охватывать неорганизованные трудовые перемещения внутри конкретной организации или внешней. Данные виды текучести кадров различаются между собой структурой мотивов; степенью информированности о новом месте работы; величиной перерыва в работе, в связи с переходом с одного рабочего места на другое; разной степенью удовлетворенности работников новым рабочим местом.

Текучесть персонала – такое явление, которое нельзя оценивать однозначно. Оно может быть для организации и положительным моментом (новые кадры приносят с собой свежие идеи, новые подходы, методы работы), и нормой. Присутствие межотраслевого и территориального перераспределения рабочей силы, квалификационно-профессионального продвижения кадров, обслуживания внешних и внутренних трудовых

перемещений, вызванных техническим прогрессом; кроме того, полное отсутствие трудовых перемещений в организации, в том числе и текучесть кадров, приводит к «застойности» структуры коллектива.

Следует различать естественный уровень текучести кадров в пределах 3-5% в год от численности персонала, которая способствует своевременному обновлению коллектива, происходит непрерывно и не требует принятия особых мер со стороны руководства и кадровой службы. И повышенный, который вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности. Текучесть персонала, которая превышает норму, мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации, на моральное состояние работников, на их трудовую мотивацию и преданность организации.

Высокий уровень текучести персонала чаще всего обуславливает ряд факторов, которые приводят к нарушениям в деятельности организации. Наиболее существенными среди них являются следующие: ошибки, связанные с набором и отбором персонала, вызванные отсутствием системы планирования персонала, отсутствием проработанных моделей компетенций; непроработанная система мотивации и стимулирования сотрудников; неудовлетворительные условия труда; нарушения, связанные с организацией управления.

Текучесть персонала может являться следствием сбоя в организационном механизме приводящего к некоторым экономическим потерям, снижению качества его трудовых ресурсов, а также проблемы людей, оторванных от привычной работы и несущих соответствующие потери (перерыв в работе, снижение производительности труда в новых условиях, психологические проблемы взаимодействия в новом коллективе и др.).

Процесс управления текучестью персонала состоит из ряда этапов. На первом этапе определяется уровень текучести персонала (на этой стадии

необходимо ответить на главный вопрос – является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям). На втором этапе определяется уровень экономических потерь, вызванных текучестью кадров. На третьем этапе определяются причины текучести кадров. На четвертом этапе разрабатывается система мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Инструментарий управления текучестью персонала представляет собой совокупность организационно-распорядительных, методических, информационно-аналитических, экономических и социально-психологических методов и средств, который позволяет эффективно управлять процессом текучести персонала, создавая оптимальные условия для формирования кадрового состава и реализации целей организации. Среди инструментов управления текучестью персонала выделить следующие: реализация кадровых технологий, оказывающих влияние на текучесть персонала (наем персонала, адаптация персонала, развитие персонала, мотивация и стимулирование персонала); анализ статистики по движению персонала; анкетирование удовлетворенности персонала; анкетирование увольняющихся сотрудников.

**Во второй главе** выпускной квалификационной работы представлен анализ трудового потенциала ГУЗ «Областной клинический кардиологический диспансер», а также оценен уровень текучести кадров в данной организации. Выявлены достоинства и недостатки управления текучестью персонала в учреждении.

ГУЗ «Областной клинический кардиологический диспансер» занимается оказанием высокотехнологичной медицинской помощи, по профилям «кардиология» и «сердечно-сосудистая хирургия». Производится широкий спектр диагностических вмешательств (в том числе с использованием рентгенэндоваскулярных методик), направленных на выявление

ишемических поражений сердца, врожденных и приобретенных пороков сердца и магистральных сосудов. Диспансер оснащен современным диагностическим и лечебным оборудованием, отвечающим требованиям российских и международных стандартов

Организационная структура ГУЗ «Областной клинический кардиологический диспансер» является традиционной, построенной по линейно-функциональному принципу, и включает в себя 10 основных подразделений (отделения кардиохирургии, отделение рентгенохирургических методов диагностики и лечения, отделение лучевой диагностики, отделение функциональной и ультразвуковой диагностики и др.), а также административно-управленческие подразделения (бухгалтерия, отдел кадров). Сложившаяся организационная структура является оптимальной и позволяет эффективно решать организационные задачи.

Количественный состав персонала учреждения на 2017г. составляет 510 чел. При этом численность работников организации сокращается из года в год. Это происходит из-за сокращения штата по причине того, что у сотрудников объем работы меньше нормы и нет выполнения необходимого плана, а так же из-за нестабильной ситуации в экономике. Структура персонала по категориям представлена руководителями (их 2%), и специалистами (98%), которые составляют большую часть в структуре диспансера. Большая часть работников ГУЗ «Областной клинический кардиологический диспансер» имеют высшее образование – 85%, и 5% со средним специальным образованием. Средний возраст работников – 35 лет.

Текучесть персонала в диспансере за 2016 год равняется 22,2%, а за 2017 – 43,3%. Просматривая динамику данного показателя можно сказать, что с 2016 года идет ухудшение ситуации внутри организации. Эта ситуация объясняется объективными экономическими причинами, связанными с кризисом в сфере здравоохранения, а также рядом субъективных причин. Большая часть сотрудников, которые покидают данный диспансер, относятся к категории низко квалифицированных специалистов.

На основе анализа анкет при высвобождении персонала, выявлены основные причины увольнения сотрудников диспансера за период 2015-2017гг. К ним относятся следующие: «Удаленность от места проживания», эта проблема связана с подбором персонала; «Болезнь, уход за больным родственником»; «Переезд»; «Неудовлетворяющий сотрудников рабочий график»; «Неудовлетворяющая оплата труда»; «Желание работать в другой сфере деятельности». При этом, к наиболее весомым причинам текучести персонала ГУЗ «Областной клинический кардиологический диспансер» относятся удаленность от места проживания, переезд в другой город и желание работать в другой сфере деятельности.

Выявлены положительные и отрицательные стороны процесса управления текучестью персонала в ГУЗ «Областной клинический кардиологический диспансер». К положительным относятся: использование премирования руководителей за снижение количества уволившихся как инструмента сокращения текучести кадров; наличие процедуры наставничества; использование системы инструктажей, направленных на ускорение адаптации и на развитие компетенций сотрудников ГУЗ «Областной клинический кардиологический диспансер». К недостаткам можно отнести отсутствие разработанности и регламентации процесса управления текучестью кадров как функции управления персоналом, высокий уровень текучести младшего медперсонала, который необходимо снизить; несоответствие целей и задач процесса управления текучестью персонала интересам и запросам сотрудников и отсутствие управленческой реакции на данные несоответствия.

**В третьей главе** выпускной квалификационной работы были рассмотрены основные направления совершенствования процесса управления текучестью персонала ГУЗ «Областной клинический кардиологический диспансер», принятые руководством организации, среди которых:

1) Оптимизация социального пакета – внедрение программы мотивации «Кафетерий», включающая следующие льготы:

- корпоративный транспорт организации (нанимаем на работу водителя с личным транспортом) будет удобен для той категории сотрудников, которые живут в отдаленных от места работы районах города Саратова (Заводской и Юбилейный), а также работают в смену с 7-8 утра или до 10 вечера;

- частичная компенсация расходов на питание;

- частичная компенсация расходов на дорогу;

- премия за «здоровье» тем, кто в течение года не брал больничный.

2) Неполный рабочий день. Данный график будет интересен обслуживающему персоналу, в чьих семьях есть маленькие дети.

Результатом магистерской работы стали основные предложения по совершенствованию управления текучестью персонала организации.

В первую очередь, была разработана программа мотивации «Кафетерий», включающая три этапа.

Первый этап – опрос младшего медицинского и обслуживающего персонала, так как основной процент текучести выявлен именно в этих категориях. Опрос показал «потенциальных увольняющихся», то есть сотрудников, которые могут уйти из организации в ближайшее время, что составило 49 человек, на которых и нацелена программа внедрения социального пакета «кафетерий».

Второй этап опроса заключался в том, что для данных сотрудников было предложено «меню», состоящее из четырех пакетов льгот, для выявления конкретных предпочтений персонала. Работникам было предоставлено право самостоятельного выбора. Перечень вариантов социального пакета:

Набор 1:

- Частичная компенсация расходов на питание 1000 руб.;

- Корпоративный транспорт.

Набор 2:

- Частичная компенсация расходов на питание 1200 руб.;

- Частичная компенсация проезда 600 руб.

Набор 3:

- Корпоративный транспорт;
- Премия за «здоровье» 2000 руб.

Набор 4:

- Частичная компенсация проезда 800 руб.;
- Премия за «здоровье» 2000 руб.

Третий этап опроса выявил, что не всех «потенциальных увольняющихся» устраивает представленное «меню» социального пакета льгот. Из опрошенных 20 человек не устроил предоставляемый набор льгот, они предпочли бы другие способы мотивации (материальной и нематериальной) от организации.

Итоги опроса: работникам ГУЗ «Областной клинический кардиологический диспансер» был предложен перечень социальных пакетов (в данном опросе участвовали 49 человек), каждый из сотрудников выбрал для себя наиболее оптимальный набор льгот. Данная программа социальных льгот удержит в организации 29 человек, остальные 20 человек не нашли для себя приемлемого варианта из предложенных. Исходя из числа сотрудников, выбравших тот или иной набор льгот, можно посчитать затраты на данный проект на один месяц и на один год, которые представлены в (табл. 1).

Таблица 1 - Затраты на социальный пакет на один месяц и на год

№ п/п	Содержание	Человек	Затраты на человека в месяц, руб.	Затраты на месяц, руб.	Затраты на год, руб.
Набор 1	Корпоративный транспорт	8	1500	12000	220000
	Частичная компенсация расходов на питание		1000	8000	
Набор 2	Частичная компенсация расходов за проезд	6	600	3600	118800
	Частичная компенсация расходов на питание		1200	7200	
Набор 3	Корпоративный транспорт	6	1500	9000	99000

№ п/п	Содержание	Человек	Затраты на человека в месяц, руб.	Затраты на месяц, руб.	Затраты на год, руб.
	Премия за «здоровье»		-	-	12000
Набор 4	Частичная компенсация расходов за проезд	9	800	7200	79200
	Премия за «здоровье»		-	-	18000
Итого		29	-		547000

Эффект от реализации проекта: в дальнейшем можно расширить спектр предлагаемых льгот на всех работников диспансера. Для формирования эффективных пакетов, необходимо индивидуально подойти к решению данной проблемы, и строить направления социальной политики для разных категорий персонала.

Эффект от внедрения данного проекта состоит в экономии затрат на текучесть кадров, повышения уровня мотивации сотрудников и удержания их в организации.

Второе мероприятие, направленное на улучшение процесса управления текучестью кадров в ГУЗ «Областной клинический кардиологический диспансер» стало предложение ввести в график работы сотрудников возможность работать неполный рабочий день.

При внедрении неполного рабочего дня в деятельность ГУЗ «Областной клинический кардиологический диспансер» сокращается процент текучести, поскольку отсутствие данного графика является причиной ухода из организации около 25% сотрудников. На 2016 год это число составило 35 человек, что серьезно влияет на общую численность организации и влечет за собой соответствующие потери.

Кроме того, при подборе персонала часть соискателей отказываются от места работы в диспансере, по причине отсутствия данного графика, это категории студентов и молодых родителей.

Внедрение подобного графика работы повлечет за собой сокращение текучести кадров, а вследствие этого сокращение затрат. Кроме того,

возрастет число потенциальных работников из категории студентов, которые на данный момент являются эффективной рабочей силой, и после окончания высших учебных заведений останутся работать в диспансере, что может формировать приверженность и лояльность к организации.

В целом, предлагаемые мероприятия обоснованы результатами анализа уровня удовлетворенности от работы и вовлеченности сотрудников в работу. Данные мероприятия являются экономически эффективными (показатель экономической эффективности составил 22%), а их внедрение приведет к экономии в размере 122069 руб.

### **Основные выводы.**

ГУЗ «Областной клинический кардиологический диспансер» занимается оказанием высокотехнологичной медицинской помощи, по профилям «кардиология» и «сердечно-сосудистая хирургия». Производится широкий спектр диагностических вмешательств (в том числе с использованием рентгенэндоваскулярных методик), направленных на выявление ишемических поражений сердца, врожденных и приобретенных пороков сердца и магистральных сосудов.

В ходе анализа процесса управления текучестью кадров в диспансере были выявлены его положительные и отрицательные стороны. К положительным можно отнести: премирование руководителей групп за снижение количества уволившихся; наличие процедуры наставничества и системы тренингов молодых сотрудников.

К недостаткам можно отнести отсутствие разработанности процесса управления текучестью кадров и отсутствие конкретных действий по устранению выявленных причин ухода сотрудников из диспансера и предупреждения причин, возможных в будущем.

Нужно обратить внимание руководства диспансера на изменение организации управления данным процессом, сделать его более систематизированным и регламентировать необходимой документацией. Кроме того, использование имеющегося инструментария по управлению

текучестью кадров является лишь превентивными мерами, а в современных условиях требуются активные методы борьбы с текучестью кадров.

В новой экономической ситуации диспансер столкнулся с проблемой текучести кадров, причины которой, носят как субъективный, так и независимый от организации характер. Проанализировав основные причины текучести кадров, автором были предложены следующие мероприятия: внедрения социального пакета «кафетерий», состоящего из четырех наборов льгот; установления регламентированного неполного рабочего дня для таких категорий работающих, как студенты, молодые родители и сотрудники, которым необходимо ухаживать за больным родственником. В будущем, это поможет привлечь в диспансер новых активных работников, которым будет интересна работа по данному графику.

Внедрение результатов работы в деятельность ГУЗ «Областной клинический кардиологический диспансер» является экономически эффективным и благоприятным для дальнейшего совершенствования процесса управления текучестью персонала, позволило сократить затраты организации и улучшить показатель текучести кадров