

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга  
**УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ**  
**(НА ПРИМЕРЕ ООО «СОЛО»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 441 Группы

направления 38.03.03 «Управление персоналом»

Экономического факультета

Щуровой Дианы Александровны

Научный руководитель

д.э.н., профессор

Н.С. Землянухина

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Саратов 2023

**Введение.** **Актуальность** выпускной квалификационной работы заключается в том, что люди выполняют важную роль в эффективности деятельности организации.

Управляя проблемой текучести кадров, организация обладает таким уникальным конкурентоспособным ресурсом как организационная культура. Постоянная смена сотрудников оказывает влияние на эффективность деятельности организации, ухудшает развитие организации, создает негативную атмосферу коллектива, оказывает существенное влияние на мотивацию и лояльность других работников компании. Кроме того, постоянное изменение коллектива негативно влияет на организационную культуру, а именно на культуру взаимоотношений сотрудников, которая обеспечивают слаженную работу.

Правильное управление кадрами на предприятии позволяет сформировать квалифицированный штат сотрудников, своевременно выявлять текучесть кадров. Необходимость эффективного управления текучестью кадров определяется значимостью человеческого ресурса, что позволяет получать управленческую прибыль.

**Целью** данной выпускной квалификационной работы является: анализ управления текучести кадров, а также разработка направлений совершенствования управления текучестью кадров в ООО «СОЛО»

Из поставленной цели следуют следующие задачи, а именно:

- рассмотреть понятие управления текучестью кадров организации, дать определение текучести кадров, рассмотреть, как происходит данный процесс в организации
- выявить методы управления кадров в современной организации
- рассмотреть классификацию факторов, вызывающих текучесть кадров,
- дать общую характеристику деятельности ООО «СОЛО»
- проанализировать методы по управлению текучестью кадров в ООО «СОЛО»

— проанализировать факторы, вызывающие текучесть кадров в ООО «СОЛО»

— разработать направления совершенствования управления текучестью кадров в ООО «СОЛО»

— рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

Во введении определена актуальность исследуемой темы, а также были поставлены основные цель и задачи исследования.

В первой главе представлены теоретические основы управления текучести кадров организации.

Во второй главе представлена общая характеристика деятельности ООО «СОЛО», проведен анализ проблем управления текучести кадров данной организации.

В третьей главе предложены рекомендации по совершенствованию управления текучестью кадров ООО «СОЛО», а также произведен расчет затрат на их реализацию и экономическая эффективность.

Заключение содержит краткое изложение выводов и рекомендации, вытекающих из результатов исследования.

**Основное содержание работы.** В первой главе «Теоретические основы управления текучестью кадров организации» сделаны следующие выводы:

1. Текучесть кадров является процессом внеплановых увольнений работников организаций, обусловленным как не удовлетворением работника своего рабочего места местом (активная текучесть кадров), так и не удовлетворением организации конкретного работника (пассивная текучесть кадров), и в результате чего включает в себя увольнение сотрудников по своему желанию и увольнение сотрудников по инициативе работодателя, если есть нарушение контрактных обязательств между работником и работодателем

2. К основным причинам текучести кадров относится следующее:

- некачественное организованное формирование кадров, то есть подбор персонала,
- неэффективное функционирование систем адаптации, подготовки, развития кадров или отсутствие их,
- несоответствие руководству организации, в том числе стилю управления, методам управления,
- нерентабельная заработная плата,
- неблагоприятный социально-психологический климат, условиям труда,
- увольнение других сотрудников.

3. К основным методам управления и минимизации текучести кадров относят: Сбор первичной информации, обработку, анализ, систематизацию данных об увольняемых сотрудниках. Расчет коэффициентов, которые характеризуют процесс текучести кадров и движение персонала в целом.

Определение фактического или прогнозируемого экономического ущерба вследствие повышенного уровня кадровой текучести в случае неэффективной работы системы управления кадрами. Обобщение и систематизация всей полученной информации исследования.

4. Текучесть зависит от множества факторов, поэтому каждая компания определяет свой идеальный уровень сменяемости персонала.

Факторы, влияющие на текучесть персонала: внешние, внутренние, личностные.

К внешнему фактору относят: демографические показатели, общая экономическая обстановка на рынке; непривлекательный имидж предприятия на рынке труда; наличие работодателей – конкурентов с более выгодными для соискателей предложениями; сезонный характер работы мероприятия и др.

Среди личностных факторов можно выделить: возраст работников; уровень образования и квалификации; опыт работы; семейные обстоятельства.

Внутренние факторы: уровень заработной платы; стабильность выплат; психологическая атмосфера в коллективе; справедливость формирования зарплаты; карьерный рост.

Во второй главе «Анализ управления текучестью кадров в ООО «СОЛО»» сделаны следующие выводы:

1. Исследование основывается на базе коммерческой организации ООО «СОЛО», которое относится к предприятию, оказывающее услуги общественного питания. В данной организации нет отдела кадров, вопросами по поиску и подбору персонала занимается управляющий, а собеседование проводят администраторы.

2. Работодатель при подборе персонала не ставит высокие требования к кандидатам, стать частью организации можно без опыта, образования, каких-либо навыков, что увеличивает спрос на такие вакансии как официант, диджей, администратор, технический работник, работник безопасности

3. В сфере общественного питания естественная текучесть персонала составляет 10-12% и для каждой организация она может регулироваться руководителем. В гостинично-ресторанном бизнесе самый высокий уровень текучесть – 80%, и это признается специалистами нормальным значениям. В данной организации выявлен уровень текучести кадров в 120% что означает, что необходимо принять меры по предотвращению утечки кадров, и провести анализ причин ухода сотрудников. Не смотря на большой процент текучести кадров, в данном заведении не проводятся меры по ее предотвращению.

4. Итоговая стоимость текучести (одного сотрудника) составило 12 600, за год организация потеряла 30 человек. Общая сумма расходов составляет 378 000. Это показывает важность управления кадрами и разработки профилактических мероприятий.

5. Исходя из собранных данных можно сделать выводы:

1. Большое количество сотрудников в организации — это молодые специалисты. Молодое поколение более склонно к смене места работы, по таким причинам как: отсутствие карьерного роста, высокая напряженность в работе, не возможность совмещать с учебным процессом.

2. Руководитель не отдает предпочтение при найме половой принадлежности сотрудников. Есть должности, на которых не встречается противоположный

пол, при этом обуславливается спецификой работы. Поэтому можно судить о лояльности руководителя к персоналу.

3. Чем ниже статус должности и чем меньше требуется от сотрудника специальных навыков, тем выше уровень текучести. По таблице 3 видно, что большая часть уволенных занимают технические работники, официанты, диджеи, на данные должности не требуется опыт работы и соответствующее образование, руководитель не заинтересован в развитии и обучении данных работников. А новых сотрудников найти не составляет труда.

4. Согласно опросу, среди тех, кто решил покинуть данное место работы лидирующими причинами являются следующие:

1. Большой объем работы – 16%
2. Психологическое напряжение в работе – 19%
3. График работы – 22%
4. Отсутствие карьерного роста – 12,5%
5. Низкий уровень заработной платы – 9%

Исходя из исследования по методу диагностики Г. Хофстеде и Д. Боллинже, наблюдается высокий уровень избегания неопределенности – 83,2%

Проблемы, вызывающие текучесть персонала, связаны с сферой деятельности работников, а именно с сферой оказания услуг общественного питания, категория данных работников больше всего подвержено стрессовым и физическим нагрузкам в связи с постоянным взаимодействием с людьми. Работников не обучают взаимодействию со «сложными» клиентами, нет инструкции поведения в стрессовых ситуациях, работники чувствуют себя уязвимыми и незащищенными.

6. Большинство кадрового состава – это работники от 18 до 30 лет. Молодые специалисты не расценивают данную работу, как долговременную и постоянную, большинство преследуют цель набраться опытом и навыками необходимыми для построения карьеры в другой сфере деятельности, во многом это связано и с отсутствием карьерного роста.

В третьей главе «Направления совершенствования управления текучестью кадров в ООО «СОЛО»» сделаны следующие выводы:

1. Проблема текучести персонала актуально для всех сфер оказания услуг общественного питания, главными причинами которого являются психологическое напряжение как в работе с клиентами, так и в работе с руководителями, коллегами; слабо сформированная организационная культура, а также нарушение условий договора, связанные с графиком и объемом работы.

Причины возникновения психологического напряжения сотрудников ООО «СОЛО»:

1. Не умение взаимодействовать с конфликтными, агрессивными клиентами.
2. Отсутствие «защиты» сотрудника от клиентов.
3. Отсутствие правил поведения для потребителей заведения в распечатанном виде, на основе чего происходят конфликты с сотрудниками заведения.
4. Не знание сотрудников правил оказания услуг общественного питания, законов РФ «О защите прав потребителя».
5. Отбор и найм персонала без учета анализа его стрессоустойчивости, коммуникаций, умения действовать в неопределенных ситуациях.
6. Продолжительность рабочего времени более 12 часов в день.
7. Совмещение нескольких должностных обязанностей в одной должности.
8. Профессиональное и эмоциональное выгорание.

2. Рекомендации по разрешению описанных выше причин высокого уровня психологической напряженности в работе сотрудников.

1. Проведение инструктажей, тренингов, введение мастер - классов по наиболее важным вопросам; управление и разрешение конфликтных ситуаций, управление эмоциями, стиль поведения в работе с конфликтным

клиентом, разработка плана действий в случаи неудовлетворения услуг клиентами. Обучение и повешение квалификации сотрудников.

## 2. Защита сотрудников от потребителей.

Урегулировать данный вопрос помогут внутренние правила поведения в заведение за нарушение которых заведение вправе отказать в обслуживание.( Постановление Правительства РФ от 15.08.1997 N 1036 (ред. от 04.10.2012) "Об утверждении Правил оказания услуг общественного питания") Согласно которому «Исполнитель вправе самостоятельно устанавливать в местах оказания услуг правила поведения для потребителей, не противоречащие законодательству Российской Федерации (ограничение курения, запрещение нахождения в верхней одежде и другие).»

3. На стадии отбора и найма необходимо проводить тестирование потенциальных сотрудников на стрессоустойчивость, также предоставить правила оказания услуг для персонала во избежание создания конфликтных ситуации с клиентами.

4. Разделение рабочего дня на смены – дневную/ночную (с 16:00-21:00/ 21:00-6:00). Что поспособствует высокой производительности труда сотрудников и не допустит возникновения профессионального и эмоционального выгорания. А также, повысит внимательность и снимет психологическое напряжение в работе.

5. Разграничение двух должностей администратора/ бармена – кассира. Выделение отдельность должности способствует поднятию выручки заведения и дисциплинированности сотрудников. Профилактика эмоционального и профессионального выгорания по средством тестирования сотрудников. (Диагностика уровня эмоционального выгорания. Автор: В. В. Бойко (1996)).

6. Организационная культура — это сердце компании, практическое и повсеместное применение норм, передовых методов, идеалов и общих ценностей компании. Она определяет и формирует рабочую среду.

Рекомендация по укреплению организационной культуры:



1. Определение и формулирование глобальной и уникальной миссии организации, отражающая ценности и принципы организации, а также постановка масштабных целей.

2. Формулирование норм и правил поведения членов организации

Поведение членов организации должно быть направлено на поддержания имиджа организации, на поднятие командного духа, на улучшение эффективности работы.

Внутренние правила поведения для всех сотрудников, способствуют налаживанию отношений в коллективе и психологического климата в целом.

Вырабатывает дисциплину, исключает потенциальные причины конфликтов внутри организаций, а также создание субкультур, пагубно влияющих на работу в организации.

3. Формирование традиций, обычаев, обрядов, обязательных для всех членов организации или мероприятия по созданию и укреплению корпоративных ценностей.

4. Создание конкуренции внутри организации как способ мотивирования. 4.1.

Введение персональных магнитных карт для входа в программный модуль, для отслеживания продаж конкретного сотрудника. 4.2. Введение денежного вознаграждения выдающихся сотрудников.

7. Предложенные мероприятия способствует вовлечённости сотрудников и повышает их лояльность, они чувствуют поддержку и выполняют свою работу с максимальной отдачей. Сильная корпоративная культура и ценности, помогают:

— Внедрять рабочие процессы, которые ориентированы на командную работу и позволяют коллективу выполнять работу наилучшим образом.

— Устранять помехи, помогают реализовывать высокоэффективные проекты.

— Обеспечить признание значимости каждого сотрудника организации.

— Связать всё с миссией организации, с целью осознания важности своей работы.

— Задавать стандарты командного взаимодействия, совместной работы и сплочения коллектива на уровне всей организации.

8. Исходя из предложенных мероприятий были рассчитаны затраты по снижению психологического напряжения в работе сотрудников и укреплению организационной культуры — 27 500 в месяц, 308 000 рублей в год.

9. Данные стоимости текучести были взяты из таблицы 5. И рассчитано на 26 человек, с учетом естественных причин ухода сотрудников. Общая сумма расходов составляет 327 000 рублей.

Планируемый экономический эффект составил 326 438, 5 рублей.

Экономическая эффективность от внедрения мероприятий, направленных на совершенствование управления текучестью кадров, будет составлять 106%.

Затраты на данные мероприятия окупятся менее чем за год.

**Заключение.** Управление текучестью кадров — одна из важнейших функций управления персоналом, которая включает в себя комплекс мероприятий, направленных на исследование, предупреждение и снижение текучести кадров для поддержания эффективного функционирования организации и обеспечения достижения поставленных целей и задач.

Проведенный анализ показал, что ООО «СОЛО» является коммерческой организацией, оказывающая услуги в сфере общественного питания. ООО «СОЛО» имеет функциональную организационную структуру управления в сочетании с линейной, где каждое структурное подразделение имеет четко определенные обязанности, что облегчает процессы деятельности каждого сотрудника. Все распоряжения спускаются строго сверху вниз по четко обозначенной цепочке.

Из собранных в организации данных можно сделать следующие выводы:

1. Большое количество сотрудников в организации — это молодые специалисты. Молодое поколение более склонно к смене места работы, по таким причинам как: отсутствие карьерного роста, высокая напряженность в работе, не возможность совмещать с учебным процессом.

2. Руководитель не отдает предпочтение при найме половой принадлежности сотрудников. Есть должности, на которых не встречается противоположный пол, при этом обуславливается спецификой работы. Поэтому можно судить о лояльности руководителя к персоналу.

3. Чем ниже статус должности и чем меньше требуется от сотрудника специальных навыков, тем выше уровень текучести. По таблице 3 видно, что большая часть уволенных занимают технические работники, официанты, диджеи, на данные должности не требуется опыт работы и соответствующее образование, руководитель не заинтересован в развитии и обучении данных работников. А новых сотрудников найти не составляет труда.

Число, уволенных за год составило 30 человек, средняя численность персонала за тот же период - 25 человек. В гостинично-ресторанном бизнесе самый высокий уровень текучести – 80%, и это признается специалистами нормальным значениям. Текучесть кадров 120% означает, что необходимо принять меры по предотвращению утечки кадров, и провести анализ причин ухода сотрудников. Не смотря на большой процент текучести кадров, в данном заведении не проводятся меры по ее предотвращению.

На основе проведенного анализа было выявлено несколько недочетов. Важно обратить внимание, что проблемы данной организации присущи всем организациям, которые оказывают услуги в данной сфере. При этом идентичные причины текучести следует решать, принимая в учет уникальности каждой организации, а также ее возможности на данный период времени.

В качестве направлений совершенствования управления текучести кадров в ООО «СОЛО» было предложено снизить психологическое напряжение в работе персонала и укрепить организационную культуру.

Необходимость проведения данных мероприятий вытекает из расчета стоимости текучести. Итоговая стоимость текучести (одного сотрудника) составило 12 600, за год организация потеряла 30 человек. Общая сумма

расходов составляет 378 000. Это показывает важность управления кадрами и разработки профилактических мероприятий.

По предложенным мероприятиям были подсчитаны затраты по снижению психологического напряжения в работе сотрудников и укреплению организационной культуры. В сумме затраты составляют 308 000 рублей в год.

Данные стоимости текучести были взяты из таблицы 5. И рассчитано на 26 человек, с учетом естественных причин ухода сотрудников. Общая сумма расходов составляет 327 000 рублей.

Планируемый экономический эффект составил 326 438, 5 рублей.

Экономическая эффективность от внедрения мероприятий, направленных на совершенствование управления текучестью кадров, будет составлять 106%.

Затраты на данные мероприятия окупятся менее чем за год.