

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

Кафедра туризма и культурного наследия

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

**Управление текучестью персонала в сфере сервиса (на примере предприя-
тия услуг связи АО «Русская телефонная компания»)**

студента (ки) 3 курса 391 группы

направление подготовки 43.04.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Хачатрян Айастан Борисовны

Научный руководитель:

Доцент, к.с.н.

_____ М.С. Отнюкова

Зав. кафедрой

Профессор, д.э.н., профессор

_____ Т.В. Черевичко

Саратов 2023

Введение. Актуальность темы. Вопрос эффективности управления компанией уже не одно десятилетие является основным предметом управленческой науки и многочисленных прикладных исследований. Однако если роль бизнес-стратегии в повышении эффективности компании не подвергается сомнению, то относительно путей реализации этой стратегии существует множество точек зрения. На сегодняшний день существует достаточное количество концепций, моделей и методологий, позволяющих связать конечный результат организационной деятельности с внутренними процессами, предложить пути их оптимизации. В большинстве из них в качестве отправной точки рассматривается персонал организации, что вполне объяснимо, поскольку без эффективной работы сотрудников невозможно обеспечить эффективность организации.

В условиях повышенной нестабильности факторов среды и их неопределенности во времени, текучесть персонала во многих компаниях стала неуправляемой: на лицо большой отток персонала. Регулирование текучести персонала становится основным фактором, определяющим стратегический успех, устойчивость и стабильность развития организации. При контролируемой текучести персонала возникает возможность вытеснения неконкурентоспособных работников: лиц с пониженной производительностью труда и работоспособностью, низким или морально-устаревшим профессионально-квалификационным уровнем, слабо сформированными мотивационными установками. В этой связи открываются возможности для кадровых перестановок и карьерного роста оставшихся «лучших» сотрудников, которые позволяют организации получить весомое конкурентное преимущество на рынке.

Значительный уровень текучести, который достигают организации сервиса, обусловлены как объективными, так и субъективными причинами. Объективные причины связаны с тем, что последнее десятилетие характеризуется повсеместным изменением отношения к труду во всем мире. Возрастает независимость работника, снижается его преданность организации, все больший акцент делается на достижение собственных целей. Субъективные причины связаны в основном с личными качествами работника, степенью его удовлетворенности

своей работой, возросшими запросами к содержательности труда, лояльностью к компании. Можно предположить, что основными причинами текучести персонала в современных организациях сервиса являются: неудовлетворенность оплатой труда, неудобный график рабочих смен, условия труда, не сложившиеся отношения с коллективом и руководством, высокая мобильность молодых сотрудников.

Несмотря на очевидную актуальность решения практических задач стабилизации персонала в организациях сервиса, данная область проблем не отличается высокой научно-исследовательской активностью, в отличие от других отраслей, для которых учеными разрабатываются модели и механизмы повышения производительности труда, мотивации персонала, формирования продуктивных социально-трудовых отношений и эффективных систем управления текучестью.

Методологическими и теоретическими основаниями магистерской работы послужили труды отечественных и зарубежных исследователей. Текучесть и отдельные аспекты ее регулирования составляли предмет научных изысканий многих российских и зарубежных авторов в области управления персоналом. Так, понятийный аппарат исследован такими авторами, как Кондакова А.А., Мухаметшина Д.З. и другими. Причины и факторы, влияющие на текучесть персонала, подробно рассмотрены в работах Александрова Н.А., Ковалевой Д.В., Ивановой О.А. и других. Проблемы управления текучестью персонала и мероприятия по ее снижению разрабатывались в работах Бальнской Н.Р., Глибоцкого А.В.; Гагаринской Г.П., Шмидт А.В., Кравчук А.А., Бесаевой В.И., Петровой Ю.О. Существенный вклад внесли Одегов Ю.Д., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р., которые не только уточнили понятийный аппарат, но и разработали методику исчисления общих и частных показателей текучести.

Вместе с тем, несмотря на большое число научных исследований и опубликования практического опыта по данному вопросу, проблема текучести персонала продолжает оставаться актуальной для российских компаний сервиса.

Цель магистерской работы – исследование особенности управления текучестью персонала в сфере сервиса, а также разработка проекта, направленного

на снижение текучести персонала в структурных подразделениях АО «Русская телефонная компания».

Для достижения цели исследования были поставлены следующие **задачи**:

1. Рассмотреть факторы и методы управления текучестью персонала на предприятиях в сфере сервиса.
2. Изучить эффективность управления текучестью персонала в современных организациях в сфере сервиса.
3. Охарактеризовать организацию АО «Русская телефонная компания» и ее кадровый состав.
4. Исследовать текучесть персонала в структурных подразделениях АО «Русская телефонная компания».
5. Разработать проект по снижению текучести персонала в структурных подразделениях АО «Русская телефонная компания».

Объектом магистерской работы является текучесть персонала в сфере сервиса.

Предметом магистерской работы является управление текучестью персонала на предприятии услуг связи АО «Русская телефонная компания».

Научная новизна представлена в научных результатах, полученных лично магистрантом.

Практическая значимость исследования состоит в том, что теоретические выводы, сформулированные в результате исследования, могут быть использованы при дальнейшей разработке теоретических положений в осуществлении работы по сокращению текучести и закреплению кадров в сфере услуг связи. Практические рекомендации способствуют решению сложившихся на практике проблем управления текучестью сотрудников в АО «РТК».

Апробация работы:

Результаты и тема магистерской диссертации обсуждались и докладывались на конференциях:

- Всероссийская студенческая стратегическая сессия «СТУДЕНЧЕСКИЙ

ТУРИЗМ – БУДУЩЕЕ ТУРИЗМА», Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского, г. Саратов, 17 ноября 2023 года. Тема доклада: «Формирование кадрового резерва из студентов старших курсов как часть корпоративной политики предприятия сервиса»;

- XVI Международная научно-практическая конференция «Актуальные вопросы экономики», г. Пенза.-5 ноября 2023 года. Тема доклада: «Теоретические и практические аспекты текучести сотрудников в розничных продажах крупной компании».

Основные публикации:

1. *Хачатрян, А.Б.* Теоретические и практические аспекты текучести сотрудников в розничных продажах крупной компании. / А.Б. Хачатрян. // АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ: сборник статей XVI Международной научно практической конференции. - Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2023. – С. 82-86.

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

Основное содержание магистерской работы

Категория «текучесть» изучалась на протяжении длительного времени. Исследования проблем занятости в России в 2017 г. показывало, что 48% работников искали или планировали искать новую работу, 37% не находились в активном поиске, но при поступлении интересных предложений, готовы были их рассмотреть, и только 15% не рассматривали возможность смены работы. Эти цифры показывают, что большинство работников в разной степени не удовлетворены своим текущим местом работы, то есть формируют потенциал текучести персонала». (Ширинкина Е.В., Короленко В.В.) Обзор источников показал, что сущность процесса текучести персонала заключается в целенаправленном для индивида поиске рыночной ниши, благоприятствующей достижению корпоративной конкурентоспособности персонала с помощью долговременного использования компетенции работника для удовлетворения рыночной потребности в труде с наименьшими социально-экономическими издержками на рабочую силу.

Процесс текучести кадров характерен для любой организации. Ее объективно-необходимый уровень способствует обновлению кадрового состава, привлечению работников с новыми идеями и взглядами, повышению трудовой активности и гибкости персонала организации как системы.

Управление текучестью кадров в организации в сфере сервиса – 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. Основные этапы управления текучестью:

- сбор первичной информации о процессе текучести кадров;
- анализ информации о процессе текучести кадров;
- расчет коэффициентов, характеризующих процесс текучести кадров и движение персонала, анализ полученной информации;
- определение экономического ущерба, вызванного повышением уровня

текучести кадров;

– обобщение, систематизация и анализ информации, полученной с первого по четвертый этап;

– формирование отчета о результатах исследования текучести кадров организации, формирование отчета о численности и движении работников, включающего в себя результаты исследования.

Факторы, вызывающие движение персонала, разнообразны, имеют разные источники, сила их влияния различна, изменчива и зачастую трудно поддается количественной оценке. Их обычно делят на три группы: внешние по отношению к организации, к этой группе относят причины, которые являются внешними по отношению к организации, к ним относятся экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых организаций; внутренние по отношению к организации, данная группа факторов обуславливается тем, что возникает в самой организации, к этой группе относят обычно величину заработной платы, условия труда, перспективы карьерного роста в организации; личностные, к данной группе относят возраст работника, уровень их образования и квалификации, стаж работы.

Управление текучестью представляет собой процесс, позволяющий контролировать уровень текучести, выявлять причины и предпосылки, принимать оперативные меры по ее регулированию. Для оценки текучести кадров рекомендованы следующие показатели:

а) коэффициент увольнений – число увольнений за отчетный период в процентах от среднего числа занятых в тот же период:

$$K_{ув} = Ч_{у} / СЧЧ * 100\%$$

б) индекс стабильности рабочих – доля работников, проработавших в организации как минимум в течение года:

$$И_{ст} = Ч_{р} / Ч_{рп} * 100\%$$

в) дополнительный индекс текучести, который показывает текучесть работников, проработавших короткое время:

$$ДИ_{тек} = Ч_{пу} / СЧЧ * 100\%$$

Самым распространенным показателем является коэффициент общей текучести персонала. Периодом измерения может быть месяц, квартал, полугодие или год.

К методам, позволяющие сократить фактические потери от текучести персонала относят: регулирование численности увольняющегося и перемещающегося персонала; регулирования денежных компенсаций увольняющимся; повышение эффективности программ по регулированию текучести персонала.

Исследование особенности управления текучестью персонала в сфере сервиса было проведено в структурных подразделениях АО «Русская телефонная компания», которая является дочерней компанией ПАО «Мобильные Теле Системы». Она создана для управления сетью салонов сотовой связи ПАО «МТС». Штатное количество сотрудников составляет 124 человека.

В организации ежегодно утверждаются целевые значения по текучести кадров. Фактическая текучесть существенно превышает целевые показатели.

Динамика текучести отслеживается по ежемесячным и итоговым отчетам по текучести кадров. Отчет строится на основании кадровых данных из автоматизированной системы OEBS.

Среди специалистов офисов продаж было проведено анкетирование, что позволило выявить удовлетворенность работой в организации и причины потенциальной текучести. Общее количество опрошенных - 65 человек (10 офисов продаж, выборка случайная). На вопрос «Как Вы относитесь к своей работе?» большинство сотрудников 58,8% (38 человек) ответило, что работа нравится. Ответы не развернутые, поэтому характеризуют общее мнение. Одна треть респондентов (30,7%) заняли гибкую позицию, выбрав ответ «Работа мне скорее нравится, чем нет».

На вопрос «Хотели бы Вы сменить место работы?» 58,8% (38 человек) ответили положительно, что свидетельствует о высоком уровне потенциальной текучести персонала среди специалистов. На вопрос: «Нравится ли Вам работа в сфере продаж или Вы хотите сменить ее на другую?». Преимущественное боль-

шинство - 81,5% (53 человека) подтвердили, что их устраивает сфера деятельности, которой они занимаются на сегодняшний день, но в будущем хотели бы работать по профилю образования или без материальной ответственности. Базовыми критериями при выборе работы в ОП респонденты выделили высокую заработную плату и достойный социальный пакет.

Опираясь на результаты проведенного исследования особенности управления текучестью в ОП региона г. Саратов, разработан проект с целью повышения эффективности управления текучестью персонала. Мероприятия проекта:

1. Создание Банка наставников.
2. Организация и проведение тренинга «Я наставник».
3. Внедрение в практику работы с увольняющимися «exit-интервью».

Критерии для оценки эффективности управления текучестью в офисах продаж:

- показатель текучести персонала среди новых сотрудников;
- нарушения трудовой дисциплины среди новых сотрудников;
- количество продаж, совершенных новыми сотрудниками;
- количество жалоб со стороны клиентов на работу новых сотрудни-

ков.

Заключение. Сотовая связь играет существенную роль в социальном и экономическом развитии Российской Федерации. С учетом географических, экономических, демографических и культурных особенностей страны сотовая связь является одним из основных средств коммуникаций, обеспечивающим доступ населения к источникам информации и способствует развитию социальных связей и коммуникаций между государством и гражданами.

В настоящее время наблюдается сложная ситуация с укомплектованностью сотрудниками розничной сети АО «РТК», являющейся дочерней структурой ПАО «МТС». Компания относится к известным в стране работодателям. Вполне закономерен научный интерес к исследованию текучести сотрудников в подразделениях компании. В ПАО «МТС» уделяется значительное внимание форматам розницы. Офисы продаж выступают точками «физического контакта для клиента, абонента МТС». Все услуги компании нематериальны, поэтому компетенции сотрудников офисов продаж направлены на оказание качественных услуг как физическому лицу, так и корпоративному клиенту.

Основные результаты, полученные автором при подготовке магистерской работы, состоят в следующем:

В теоретической главе магистерской работы исследованы подходы к понятию текучести персонала. В научных публикациях понятия текучести кадров, представленные с позиции разных авторов, рассматриваются в качестве идентичных. Это можно объяснить тем, что единое понимание понятийного аппарата не выработано. Отечественные и зарубежные исследователи придерживаются точки зрения, что текучесть - многогранное явление. Единая позиция прослеживается в понимании текучести как фактора оптимизации кадрового состава организации, улучшения его качественной составляющей. Рассмотрение текучести кадров как показателя позволяет определить уровень текучести кадров.

В любой компании, и розница АО «РТК» не исключение, текучесть сотрудников является неизбежной. При условии, что количественные показатели не превышают целевых значений, установленных для конкретных регионов и под-

разделений, текучесть сопровождается потерями временных и финансовых ресурсов. Самым сложным видом текучести является скрытая (латентная, психологическая) текучесть, когда сотрудники работают в организации, но морально они готовы ее покинуть. В случае психологической текучести снижается лояльность персонала к организации, ее ценностям; происходит рассогласование целей конкретного сотрудника и целей организации.

В подразделениях АО «РТК» в г. Саратове оценка абсолютных масштабов текучести производится по количеству увольнений сотрудников. В рамках количественной оценки текучести используется относительный показатель - коэффициент текучести. Основным основанием увольнения является формулировка «по собственному желанию». Нами было проанализировано, что в данной формулировке содержится значительное число мотивов, которые обусловили увольнение сотрудников офисов продаж. Качественные параметры состава уволившихся сотрудников говорят о негативных последствиях текучести кадров в саратовских офисах продаж.

Автор пришла к выводу, что в подразделениях присутствует активная текучесть, обусловленная оттоком сотрудников, неудовлетворенных различными факторами труда. К должностным позициям, наиболее подверженным текучести, относятся специалисты, менеджеры по продажам и кассиры. Большинство должностей в офисах продаж не требуют высокой квалификации от сотрудников, соответственно подходят для студентов заочных форм обучения или выпускников вузов, не работающих по профилю полученного образования. Гибкий график работы привлекателен для студентов очной формы обучения. Характерной особенностью молодых сотрудников являются «высокие амбиции»; нежелание опираться на нормы корпоративной культуры, транслируемой в АО «РТК».

Управление текучестью персонала в ОП региона г. Саратов включает комплекс мероприятий по выполнению целевых показателей по текучести. При увольнении сотрудника не проводится выходное интервью, в процессе которого выявляются основные причины ухода. Наиболее открыто на причины увольне-

ния бывшие сотрудники ОП указывают в телефонном интервью. Сведения отражаются в ежемесячных отчетах по текучести. Мониторинг удовлетворенности сотрудников не проводится.

В магистерской работе обоснован авторский подход необходимости совершенствования системы управления текучестью сотрудников ОП. Предложены актуальные для региональных офисов продаж мероприятия по закреплению работников посредством активного использования функций современной наставнической деятельности, прежде всего организационно-управленческой и организационно-методической функций, предполагающих подготовку наставников, разработку системы мотиваций, эффективных методик обучения молодых сотрудников в сфере продаж.