

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 в ООО
«Крюгер»**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 5 курса 541 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом организации

Экономического факультета

Бажановой Алёны Денисовны

Научный руководитель
Д.э.н., профессор

Л.А. Александрова

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов 2024

Актуальность темы. На сегодняшний день не вызывает сомнений тот факт, что персонал является важнейшим ресурсом организации. Большинство руководителей убедилось в этом на практике и в связи с этим значительное внимание уделяется кадровой политике, а также системе управления персоналом в целом. Грамотно сформированный кадровый состав способен достигать организационных целей и задач, а также стимулировать развитие организации.

Важнейшей проблемой в системе управления персоналом на текущем этапе развития является обеспечение устойчивости и стабильности кадрового состава. Устойчивость кадрового состава является одним из важнейших факторов, снижающих негативное влияние внешней среды на организацию. Основным показателем устойчивости кадрового состава является его текучесть, которая связана с достаточно большим количеством разных факторов и уровнем развития организации в целом. В этой связи важной задачей руководства организации является определение оптимального уровня текучести кадров.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что управление текучестью и закреплением кадров в организации является одной из ключевых проблем современных систем управления персоналом. Умение управлять текучестью персонала является одним из важных для современных руководителей. В тоже время далеко не все руководители осознают важность данного показателя.

Степень разработанности проблемы в литературе. Исследованию многочисленных проблем, связанных с системой управления текучестью и закреплением кадров в организации посвящено достаточное большое количество работ как отечественных, так и зарубежных специалистов.

Наиболее значительный вклад в развитии теоретических аспектов совершенствования системы управления текучестью и закреплением кадров в организации внесли такие зарубежные и отечественные ученые, как Авчиренко Л.К., Антосенков Е.Г., Асеев В.Г. В тоже время виды текучести

кадров были проанализированы такими учеными, как Олишевский С.Е., Савельченко И.А., Салазкина Л.П. и другие.

Целью данной работы является исследование системы управления текучестью и закреплением кадров в ООО «Крюгер», а также разработка мер по повышению ее эффективности.

Задачи работы:

1. Исследовать понятие управления текучестью и закреплением кадров организации.
2. Рассмотреть факторы текучести и закрепления кадров организации.
3. Охарактеризовать методы, инструменты и показатели эффективности управления текучестью кадров в организации.
4. Дать организационно-экономическую характеристику ООО «Крюгер».
5. Провести анализ текучести персонала в ООО «Крюгер».
6. Выявить проблемы управления закреплением кадров в ООО «Крюгер».
7. Разработать меры по снижению текучести и совершенствованию управления закреплением кадров в ООО «Крюгер».

Объектом выпускной квалификационной работы является текучесть кадров в ООО «Крюгер».

Предмет выпускной квалификационной работы способы управления и закрепления кадров в ООО «Крюгер».

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена целью и задачами проводимого исследования, а также сформированной логикой достижения поставленной цели и задач работы. Работа состоит из введения, трех глав, включающих девять параграфов, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Теоретические основы управления текучестью и закреплением кадров организации

Текучесть персонала организации представляет собой одну из самых распространенных форм движения кадров. В практике современной управленческой деятельности не существует однозначного отношения к текучести персонала, поскольку по большей части она зависит от современного состояния рынка труда, потребностей кадров, их ценностей и т.д. Вполне понятно, что единого подхода к пониманию текучести кадров не существует.

Рассматривая понятие текучести кадров, нельзя не отметить, что данное понятие важно отличать от понятие «высвобождение или выбытие кадров». Высвобождение/выбытие кадров представляет собой увольнение или отстранение от трудовой деятельности одного, нескольких или большого количества работников. Основной причиной высвобождения персонала является наличие проблем экономического, организационного или технологического характера у организации.

Эффективная организация системы управления персоналом в компании способствует формированию квалифицированного штата работников и своевременному выявлению текучести кадров. Наличие повышенной текучести кадров является важной проблемой, а ее последствия в перспективе для организации могут быть катастрофическими.

Постоянная замена работников негативно влияет на производительность труда организации, тормозит ее развитие и приводит к формированию негативного социально-психологического климата. Вполне понятно, что также может ухудшаться корпоративная культура [4, с. 205].

Поиск, найм и обучение новых работников требует временных и финансовых затрат, а также планомерной работы кадрового подразделения. Найм даже нескольких работников может происходить в течение 2-3

месяцев. За это время действующие работники будут трудиться с большей нагрузкой.

Управление текучестью и закреплением кадров представляется необходимым процессом, поскольку он является неотъемлемой частью комплексной системы управления персоналом. Помимо этого, управление текучестью кадров дает возможность уменьшить размер издержек организации, которые она может понести в случае увольнения работников.

Одним из наиболее эффективных способов управления текучестью и закреплением кадров является оценка личностных характеристик работников и их склонности к увольнению/перемещению. Такой способ можно применить еще на этапе оценки потенциального кандидата на ту или иную должность. К примеру, высокая готовность к перемещениям вместе с частой сменой места работы может указывать на то, что работник в организации может надолго не задержаться.

Необходимо отметить, что текучесть кадров в организации представляет собой комплексный показатель, предполагающий не только количественную оценку данных о передвижении кадров, но и выявление факторов, способствующих данным процессам перемещения. Управление текучестью и закреплением факторов представляется важным как для организации в целом, так и для системы управления персоналом.

Анализ практики управления текучестью и закреплением кадров в ООО «Крюгер»

ООО «Крюгер» представляет собой динамично развивающееся оптово-торговое предприятие. Организация ООО «Крюгер» зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц 12 лет назад 18 апреля 2012. Основной вид деятельности организации: Торговля оптовая напитками (код по ОКВЭД 46.34). ООО «Крюгер» зарегистрировано по адресу: 410010, обл. Саратовская, г. Саратов, ул. Депутатская, д. 2.

ООО «Крюгер» представляет собой развивающееся оптовое торговое предприятие. Анализ основных финансовых результатов показал, что за 2020-2022 гг. предприятие смогло многократно увеличить свою чистую прибыль. Краткий анализ системы управления персоналом показал, что большую часть кадровых функций выполняет директор. Только за 2021-2023 гг. численность работников выросла более чем в 2 раза, что значительно увеличило нагрузку на директора организации. В этой связи появляется необходимость создания штатной единицы специалиста по управлению персоналом.

Для начала с помощью таблицы 1 представим показатели движения персонала в ООО «Крюгер».

Таблица 1 – Показатели движения персонала ООО «Крюгер» за 2021-2023 гг.

| Показатель | 2021 | 2022 | 2023 | Изменение 2021-2023 (+;-) |
|--|------|------|------|----------------------------------|
| Среднесписочная численность работников (на конец года), чел. | 17 | 25 | 43 | +26 |
| Количество принятых, чел. | 2 | 13 | 24 | +22 |
| Количество уволенных, чел. | 2 | 5 | 6 | +4 |
| В том числе: по собственному желанию, чел. | 2 | 4 | 6 | +4 |
| За нарушение трудовой дисциплины, чел. | - | 1 | - | - |
| В связи с сокращением штата, уходом на пенсию и т.д. | - | - | - | - |
| Коэффициент приема кадров, % | 11,8 | 52 | 55,8 | +44 |
| Коэффициент выбытия кадров, % | 11,8 | 20 | 13,9 | +2,1 |
| Коэффициент текучести кадров, % | 11,8 | 20 | 13,9 | +2,1 |

Таблица 1 позволяет наглядно отметить, что за 2021-2023 гг. ежегодная численность принятых работников увеличилась с 2 до 24 человек. За аналогичный период количество уволенных сотрудников увеличилось более чем в 3 раза – с 2 до 6 человек.

При этом, все увольнения происходили по собственному желанию. Исключение составляет один случай, связанный с увольнением за нарушение трудовой дисциплины в 2022 году.

Коэффициент приема кадров находится в пределах нормативного значения, что указывает на низкий уровень стабильности коллектива. В тоже время при активном расширении деятельности подобного роста показателя не избежать. Коэффициент выбытия кадров и коэффициент текучести кадров в данном случае имеют равное значение, поскольку коэффициент выбытия кадров рассчитывается на основе численности всех выбывших за период сотрудников. Коэффициент текучести кадров предполагает расчет исходя из уволенных работников по инициативе организации [11, с. 103].

При этом, оба коэффициента находятся в пределах нормативного значения на протяжении всего исследуемого периода. Следовательно, в ООО «Крюгер» наблюдается оптимальный уровень текучести кадров.

Анализ текучести персонала в организации предполагает оценку не только количественных показателей, характеризующих непосредственно текучесть кадров, но и качественных показателей, а также различных тенденций, позволяющих выявить истинные причины текучести кадров в организации [4, с. 217]. Кроме того, такой подход обусловлен комплексным характером факторов, влияющих на текучесть кадров, которые могут формироваться как внутри организации, так и за ее пределами.

Проведенный анализ текучести и закрепления кадров указал на наличие следующих проблем в ООО «Крюгер»:

1. Наличие проблем в системе оплаты труда. Работники указывают на несправедливость действующей системы оплаты труда. Ежеквартальные

премии не мотивируют их к достижению более высоких показателей, а кроме того, оплата труда практически никак не связана с индивидуальными результатами труда.

2. Отсутствие специалиста по управлению персоналом, который мог бы устранить все недостатки в управлении кадрами. Организация активно развивается, а количество работников составило 43 человека. Именно поэтому кадровый специалист необходим.

Таким образом, в ООО «Крюгер» имеется нормальный показатель текучести кадров. В тоже время имеется потенциальная текучесть, которая связана с проблемами в системе оплаты труда работников. Отсутствие кадрового специалиста также усложняет ситуацию, поскольку кадровая работа ведется только директором, для которого управление персоналом - является второстепенной задачей.

Основные направления совершенствования управления текучестью и закреплением кадров в ООО «Крюгер»

В любой развивающейся компании рано или поздно возникает вопрос, связанный с формированием системы управления персоналом. С одной стороны, отсутствие специализированного кадрового подразделения в малых организациях предполагает, что все кадровые функции выполняет руководитель компании и при этом, не требуется дополнительных расходов на оплату труда. С другой стороны, увеличение численности персонала приводит к тому, что объем работы, связанный с управлением персоналом, возрастает.

Для повышения эффективности управления текучестью кадров необходимо создать штатную единицу специалиста по управлению персоналом в ООО «Крюгер».

Специалист по управлению персоналом будет подчиняться напрямую директору организации. Функции данного работника:

1. Содействие адаптации персонала. Новая система адаптации персонала будет сформирована на основе наставничества. Роль кадрового сотрудника в данном процессе заключается в следующем:

- подбор подходящих кандидатов в качестве наставников;
- формирование предложений по организации системы наставничества;
- выработка методов наставничества и адаптации работников в целом;
- оценка результатов наставничества, а также роли наставника в данном процессе.

По большей части кадровый работник будет осуществлять контрольные функции в отношении наставничества. Это поможет в короткое время внедрить систему наставничества и ликвидировать разного рода недостатки.

2. Мотивация персонала. Данная функция является одной из важнейших. Вполне понятно, что высокие результаты работы будут у того сотрудника, который заинтересован в этом. Заинтересованность работников поддерживается определенными методами мотивации. Кадровый специалист систематизирует все методы, изучит их и выделит определенные перспективы/недостатки.

3. Поддержание корпоративной культуры. Организация корпоративных мероприятий также входит в обязанности специалиста по управлению персоналом ООО «Крюгер». Корпоративная культура и внутриорганизационные мероприятия – важные направления кадровой работы и управления организацией в целом.

4. Разработка должностных инструкций и иных локальных актов. При анализе системы управления персоналом ООО «Крюгер» было выяснено, что многие элементы данной системы не регламентированы. Поэтому одной из важнейших задач кадрового специалиста в первое время работы ООО «Крюгер» станет формирование локальных актов, необходимых для регламентирования тех или иных подсистем управления персоналом. Примером может стать система управления карьерой, адаптация персонала и т.д.

5. Поиск и подбор персонала. В рамках данной должности проводится работа по размещению резюме в средствах массовой информации, собеседование с соискателями, составление рекомендаций для работодателя и иные виды работы.

6. Учет рабочего времени. В отношении каждого работника организация обязана вести учет рабочего времени. С этой целью заполняется табель учета рабочего времени, который впоследствии надо передать в бухгалтерию для начисления заработной платы. Ведение табеля рабочего времени возлагается именно на кадровиков.

7. Контроль за соблюдением трудовой дисциплины. При нарушении дисциплины труда работника можно привлечь к дисциплинарной

ответственности. Но для этого надо строго следовать требованиям ст. 192 и 193 ТК РФ и внутреннему регламенту компании. Фиксирование фактов нарушения, затребование объяснений работников, издание приказов о привлечении к дисциплинарной ответственности – все это можно отнести к функциям специалиста по управлению персоналом и т.д.

8. Оценка лояльности персонала и потенциальной текучести кадров среди работников. Кадровый специалист будет ежеквартально проводить исследование потенциальной текучести и факторов, влияющих на ее реализацию [32, с. 270].

Для того, чтобы новый кадровый работник более эффективно выполнял указанные функции можно применить информационную систему «Assessment Tools», с помощью которой можно выполнить следующие задачи:

- накопление сведений о работниках;
- анализ полученных данных;
- проведение онлайн-опросов среди персонала;
- анализ динамики кадрового состава;
- разработка и реализация мер по закреплению кадров.

Систему оплаты труда необходимо корректировать. Это можно сделать с помощью показателей эффективности KPI. Зависимость оплаты труда от данных показателей значительным образом мотивирует работников к трудовой деятельности, позволит повысить производительность труда и обеспечить зависимость заработной платы от индивидуальных трудовых результатов. Подобного рода показатели можно адаптировать к любой профессии, тем самым связав достижение показателей и карьерное продвижение.

Внедрение показателей KPI представляет собой достаточно важный этап в развитии кадровой политики организации. Эффективно и грамотно сформированная система ключевых показателей эффективности KPI в ООО «Крюгер» позволит за короткий срок улучшить работу самой организации, а

также производительность каждого из работников. Данная система позволяет:

1. Сформировать и скорректировать цели компании, а также донести их до каждого работника компании.
2. Обеспечить мотивацию работников за счет достижения ими собственных целей и эффективного выполнения функций. Ключевые показатели эффективности дают возможность увеличить уровень оплаты труда персонала.
3. Улучшить основные показатели работы ООО «Крюгер».
4. Улучшить организацию труда и снизить потенциальную текучесть кадров.

Применение системы показателей КРІ представляет собой достаточно сложный и комплексный процесс, требующий значительных временных затрат на формирование, внедрению и адаптацию системы под текущие реалии организации. Директор и специалист по управлению персоналом должны быть полностью вовлечены в данный процесс. Введение новых показателей должно производиться постепенно, чтобы работники могли привыкнуть к нововведениям, а кадровый специалист мог отслеживать тенденции в организации, формирующиеся после изменения системы оплаты труда. С помощью рисунка 2 представим алгоритм, который будет использован кадровым специалистом при разработке показателей КРІ.



Рисунок 2 – Алгоритм разработки показателей КРІ

Ключевым требованием к показателям КРІ является реальность их достижения. Работники будут иметь высокую мотивацию в том случае, если они понимают, что достижение показателей вполне реально. При этом, обязательно показатель должен зависеть от эффективности работы каждого работника. Снижение интенсивности и эффективности труда негативно отражается на оплате труда работников. Наиболее заинтересованные сотрудники могут достигать наилучших результатов. В данном аспекте задачей специалиста по управлению персоналом станет создание обоснованных показателей для каждого сотрудника.

Необходимо отметить, что использование показателей КРІ дает возможность повысить мотивацию персонала и производительность труда, а также уменьшить потенциальную текучесть кадров в ООО «Крюгер». Оценка экономической эффективности предложенных показателей позволяет отметить, что мероприятия являются экономически целесообразными и могут быть предложены к внедрению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, текучесть кадров является процессом перемещения персонала как в рамках конкретной организации, так и за ее пределами. Важность текучести кадров определяется в ее оценке. Высокая текучесть свидетельствует о наличии проблем в организации, которые должны быть срочно решены. Кроме того, руководство организации не должно игнорировать потенциальную текучесть кадров для минимизации потерь в перспективе.

Представленные в работе факторы текучести и закрепления кадров в организации необходимо анализировать. Важной задачей кадрового подразделения является выявление проблемных тенденций и факторов, вызывающих наибольшее количество увольнений в компании. Кроме того, представленные факторы должны контролироваться на постоянной основе.

Необходимо отметить, что текучесть кадров в организации представляет собой комплексный показатель, предполагающий не только количественную оценку данных о передвижении кадров, но и выявление факторов, способствующих данным процессам перемещения. Управление текучестью и закреплением факторов представляется важным как для организации в целом, так и для системы управления персоналом.

В рамках данной работы был проведен анализ практики управления текучестью и закреплением кадров в ООО «Крюгер». ООО «Крюгер» представляет собой развивающееся оптовое торговое предприятие. Анализ основных финансовых результатов показал, что за 2020-2022 гг. предприятие смогло многократно увеличить свою чистую прибыль. Краткий анализ системы управления персоналом показал, что большую часть кадровых функций выполняет директор. Только за 2021-2023 гг. численность работников выросла более чем в 2 раза, что значительно увеличило нагрузку на директора организации. В этой связи появляется необходимость создания штатной единицы специалиста по управлению персоналом.

Проведенный анализ текучести и закрепления кадров указал на наличие следующих проблем в ООО «Крюгер»:

1. Наличие проблем в системе оплаты труда. Работники указывают на несправедливость действующей системы оплаты труда. Ежеквартальные премии не мотивируют их к достижению более высоких показателей, а кроме того, оплата труда практически никак не связана с индивидуальными результатами труда.

2. Отсутствие специалиста по управлению персоналом, который мог бы целенаправленно заниматься закреплением кадров на предприятии.

Представленный анализ текучести кадров в ООО «Крюгер» показывает, что увольняются работники разных подразделений, но при этом с наименьшим стажем. Соответственно, компания в перспективе будет вынуждена затрачивать все больше средств на найм новых работников, которые через короткий промежуток времени покидают ее. Это также указывает на наличие проблем в системе оплаты труда персонала.

В ООО «Крюгер» имеется нормальный показатель текучести кадров. В тоже время имеется потенциальная текучесть, которая связана с проблемами в системе оплаты труда работников. Отсутствие кадрового специалиста также усложняет ситуацию, поскольку кадровая работа ведется только директором, для которого управление персоналом - является второстепенной задачей.

В качестве основных направлений совершенствования управления текучестью и закреплением кадров в ООО «Крюгер» было предложено:

1. Для повышения эффективности управления текучестью кадров необходимо создать штатную единицу специалиста по управлению персоналом в ООО «Крюгер». Необходимо отметить, что создание штатной единицы специалиста по управлению персоналом позволит ускорить внедрение наставничества как важнейшего способа адаптации работников-новичков. Применение специального программного обеспечения позволит автоматизировать ряд кадровых процессов.

2. Для того, чтобы новый кадровый работник более эффективно выполнял указанные функции можно применить информационную систему «Assessment Tools». В аспекте управления текучестью и закрепление кадров программное обеспечение «Assessment Tools» позволит:

- обеспечение сбора информации по лояльности персонала;
- выявление с помощью анонимных опросов состояния потенциальной текучести кадров;
- оценка результатов труда персонала;
- обеспечение информирования работников о различных изменениях в организации, в том числе связанных с изменением системы оплаты труда.

3. Систему оплаты труда необходимо корректировать. Это предложено сделать с помощью показателей эффективности КРІ. Использование показателей КРІ дает возможность повысить мотивацию персонала и производительность труда, а также уменьшить потенциальную текучесть кадров в ООО «Крюгер». Оценка экономической эффективности предложенных показателей позволяет отметить, что мероприятия являются экономически целесообразными и могут быть предложены к внедрению.

Представленные в работе расчеты показывают, что мероприятия можно использовать к внедрению, поскольку они являются экономически целесообразными.