

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/96474>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Управление персоналом

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В ТОРГОВЫХ СЕТЯХ 8

1.1 Современные подходы к понятию текучести персонала в организации: сущность, причины и виды 8

1.2 Управление процессом текучести персонала торговых организаций 17

1.3 Методы и показатели оценки текучести персонала в торговых организациях 27

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «АГРОТОРГ» 36

2.1 Характеристика торговой сети 36

2.2 Количественный и качественный анализ персонала торговой сети 43

2.3 Анализ и оценка текучести персонала в торговой сети 49

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «АГРОТОРГ» 59

3.1 Разработка мероприятий по снижению текучести персонала торговой сети 59

3.2 Разработка мероприятий, направленных на снижение текучести в торговой сети 68

3.3 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по снижению текучести персонала в торговой сети 72

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 76

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 79

ПРИЛОЖЕНИЕ 83

ВВЕДЕНИЕ

Современные торговые сети функционируют в условиях быстро меняющейся внешней среды и острейшей конкуренции. В таких условиях возникает необходимость применения адекватных и гибких подходов к управлению организацией и прежде всего к управлению кадрами.

Современные тенденции прямо или косвенно диктуют необходимость изменения в содержании труда, способах и методах управления человеческими ресурсами. Как следствие, актуализируются проблемы постоянного развития системы управления персоналом организации, усиления ее стратегической направленности.

Актуальность работы обусловлена тем, что изучение и анализ работы по управлению персоналом предприятия, исследование его состава, профессионально-квалификационных характеристик персонала предприятия, а также исследование причин текучести и выявление на этой основе оптимизационных мероприятий позволят повысить как производительность труда, так и основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия.

В последние годы одной из проблем торговли стала текучка кадров. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности, негативно влияет на моральное состояние оставшихся работников, на их трудовую мотивацию и преданность организации. Сухомом персонала нарушаются связи в трудовом коллективе. Важно, чтобы усотрудников, покидающих компанию, не складывалось негативное мнение о ней. Ведь негативные слухи распространяются очень быстро, это приводит к новым увольнениям «пособственному желанию» и дискредитирует предприятие в глазах потенциальных соискателей.

Таким образом, текучесть кадров – является основной и существенной проблемой любой современной торговой компании. Большой показатель текучести кадров не позволяет сложиться устойчивому и гармоничному коллективу, следовательно, корпоративный дух фирмы будет на низком уровне, а это, в свою очередь, будет влиять на эффективность выполнения задач, конкурентоспособность, стабильность организации. В связи с этим рассматриваемые проблемы являются актуальными.

Цель работы состоит в исследовании и разработке мероприятий, направленных на снижение текучести

персонала в торговой сети на примере ООО «Агроторг» (10 магазинов).

Поставленная цель предполагает реализацию ряда задач:

- рассмотреть современные подходы к понятию текучести кадров;
- изложить основы управления текучестью кадров в торговой организации;
- охарактеризовать основные методы и показатели текучести кадров в организации;
- провести анализ структуры кадров компании ООО «Агроторг»; оценить текучесть кадров в ООО «Агроторг»;
- разработать предложения, направленные на снижение текучести кадров в торговой организации.

Объект исследования – торговая организация ООО «Агроторг» (по материалам 10 магазинов «Пятерочка»).

Предмет исследования – экономико-трудовые отношения, возникающие в процессе снижения кадров в торговой организации ООО «Агроторг».

Методы исследования: анализ документационной и информационной базы, синтез полученных данных, сформированный в практические рекомендации и предложения, а также изложенный методом экономического анализа (опросы, и др.)

Теоретико-методологическую основу исследования составляют базовые концепции экономики и современной теории управления персоналом, статьи в ведущих научных журналах. Выпускная квалификационная работа опирается на классические и современные труды российских и зарубежных экономистов в области управления персоналом, в частности, текучестью кадров, таких как: Алейник А.А., Бердникова Л.Ф., Гусева А.В., Каримова Е.Ф., Терновский О.А., Шилинскийте И.А. и других.

В ходе исследования применялись положения действующего законодательства, нормативные материалы, методические положения и указания. Информационными источниками для исследования послужила внутренняя отчетность ООО «Агроторг».

Практическая значимость исследования состоит в том, что его основные результаты доведены до уровня практических рекомендаций по совершенствованию процесса управления текучестью кадров в организации сферы торговли.

Разработанные рекомендации помогут, вывести HR-систему на рациональный и грамотный уровень построения работы с персоналом. Помогут создать все условия для выхода компании ООО «Агроторг» на высшую ступень развития, что, в свою очередь, отразится на финансовой устойчивости, стабильности работы персонала, формированию бренда лучшего работодателя, и в целом эффективной деятельности компании.

Структурно данная работа состоит из введения, трех глав с подпунктами, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении указаны актуальность рассматриваемых проблем, поставлена цели и сформулированы задачи работы, охарактеризована теоретико-методологическая база данной работы, а также ее структура, теоретическая и практическая значимость.

В первой главе рассмотрены современные подходы к понятию текучести кадров; изложены основы управления текучестью кадров в торговой организации, также в данной главе охарактеризованы основные методы и показатели текучести кадров в организации.

Во второй главе данной работы проведен анализ структуры кадров компании ООО «Агроторг»; оценена текучесть кадров в ООО «Агроторг».

Третья глава данной работы содержит предложения, направленные на снижение текучести кадров в торговой организации.

В заключении подведены итоги проведенного исследования, а также представлены перспективы управления текучестью кадров на торговом предприятии.

Дипломная работа включает 83 страницы машинописного текста, 43 источника в списке литературы, 23 таблицы и 15 рисунков.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В ТОРГОВЫХ СЕТЯХ

1.1 Современные подходы к понятию текучести персонала в организации: сущность, причины и виды

Кадровые ресурсы играют большую роль в функционировании и развитии предприятий. Одной из серьезных проблем управления кадровыми ресурсами на предприятиях выступает проблема текучести кадров. Если в организации отмечается высокая кадровая текучесть, то она вынуждена подбирать новых работников, проводить их обучение и адаптацию, нести соответствующие расходы. Также высокая текучесть кадров

отрицательно сказывается на деловой репутации компании. Это вызывает необходимость изучение проблемы, связанных с текучестью кадров.

К настоящему времени среди ученых сформулировано множество определений текучести кадров, некоторые из них представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Определения текучести кадров, сформулированные учеными[42, с. 120]

Автор Содержание текучести кадров

Анисимов В.М. Данный автор под текучестью кадров понимает процесс незапланированного передвижения сотрудников компании из одной организации в другую.

Авчиренко Л.К. Текучесть кадров представляет собой элемент общего передвижения кадровых ресурсов на макроуровне, включающая процессы увольнения персонала по инициативе самого работника или предприятия.

Никифорова Л. Под текучестью кадров понимается численность ушедших из организации работников, деленная на их общую численность.

Линд Дж. Под текучестью кадров понимаются произошедшие изменения в численности и структуре кадровых ресурсов предприятия, когда какие-то сотрудники увольняются, а иные наоборот входят в штат работников предприятия.

Кибанов А.Я. Текучесть кадров представляет собой некое движение трудовых ресурсов, которое связано с неудовлетворенностью сотрудников отдельными факторами работы, а также само предприятие также может быть не удовлетворено деятельностью работника.

Текучесть кадров - общее понятие, которым называют все виды перемещения рабочей силы от миграции внутри одного предприятия, до переходов между разными отраслями экономики. Этот показатель отражает эффективность менеджмента, а также указывает на стабильность и целостность организации. В целом можно отметить, что, несмотря на наличие различных подходов (текучесть кадров как процесс, как показатель и как факторы, влияющий на предприятие) к пониманию такого распространенного в настоящее время понятия, как текучесть кадров, все они имеют место быть.

Процесс текучести кадров - это явление многогранное и невозможно его рассматривать с какой-то одной стороны, как, например, экономический показатель, связанный непосредственно только с количественными характеристиками.

Итак, исходя из рассмотренных определений, текучесть кадров можно охарактеризовать следующим образом: текучесть кадров - это процесс движения трудовых ресурсов, связанный как с внешними, так и с внутренними факторами, характеризующими производственный процесс, выраженный в количественных показателях.

Текучесть кадров - это процесс внепланового увольнения работников организации, который обусловлен как неудовлетворенностью работника своим рабочим местом (активная текучесть кадров), так и неудовлетворенностью организации конкретным работником (пассивная текучесть кадров), и, вследствие чего, включает увольнение работников по собственному желанию, а также увольнение работников по инициативе работодателя, если имеет место нарушение договорных обязательств между работником и работодателем [30, с. 30].

Причины текучести кадров представлены на рисунке 1.

Среди самых распространенных причин, которые влияют на нестабильность субъектного состава рабочего коллектива, выделяют:

1. Недостаточный размер оплаты труда - очень часто именно этот фактор выступает основным рычагом, который заставляет наемного работника искать новое место. Неконкурентная зарплата в конечном итоге может привести к постоянному оттоку специалистов с предприятия.

Рисунок 1 – Основные причины текучести кадров в организации

2. Направление бизнеса - розничная торговля и сфера предоставления потребительских услуг имеют более высокий коэффициент кадрового обновления, чем, например, информационные технологии или промышленное производство.

3. Отсутствие продвижения по службе - большой процент специалистов стремится к профессиональному развитию и стабильному восхождению по карьерной лестнице. Компания, которая не удовлетворяет эти потребности, может постоянно страдать от нехватки рабочих ресурсов.

4. Фактическое место трудовой деятельности – в мегаполисах люди часто меняют компании, поскольку большое скопление конкурирующих организаций дает работнику возможность выбора. В маленьких городах люди склонны держаться за рабочее место ввиду недостатка других предложений.
5. Условия труда – климат, риски производственных травм, вредные факторы, влияющие на здоровье и общее самочувствие занятых лиц.
6. Обстановка и отношения в коллективе и с руководством – отток сотрудника возникает из-за низкого уровня коммуникации между руководителем и подчиненными, напряженные отношения между наемными субъектами [26, с. 115].

Целесообразно также охарактеризовать следующие ошибки, способствующие увеличению текучести кадров в организации.

1. Стихийность при подборе, когда претенденты просто перебираются и введена установка на то, что лучшие задержатся на предприятии, а худшие сами уволятся. Одновременно постоянная смена состава по одной и той же должности воспринимается как норма.
 2. Не существует единых правил и стандартов для подбора. Подбирая претендентов, служба персонала не принимает во внимание тот факт, насколько претендент подходит для решения задач, стоящих перед организацией. Основным критерий подбора сотрудников – степень соответствия претендента конкретной вакантной должности. Как результат, сотрудники представляют собой разношерстную массу, которая на одни и те же задачи реагирует по-разному.
 3. Подбор работников, комфортных для руководителя. Работники, из которых состоит коллектив, в расчет не принимаются. При оптимальном составе вновь принятый сотрудник соответствует как профессиональным требованиям по вакантной должности, так и требованиям начальника.
 4. Подбор с опорой только на мнение коллектива. В данном случае не принимаются во внимание установки руководителя, и приоритет отдается человеку, с которым интересно только коллективу.
 5. Некорректная оценка имеющихся у претендента качеств. Проблема проявляется на разных уровнях, начиная с такого варианта подбора руководителем, при котором последний готов принять любого, и заканчивая чрезвычайно завышенными требованиями к составу сотрудников.
 6. Уровень требования при подборе. Проблема связана с отклонением имеющихся по факту навыков и знаний от установленных требований по должности. Отклонения могут быть в обе стороны: работник не соответствует из-за того, что «не дотягивает» по уровню или имеющийся у него гораздо выше необходимого.
 7. Отсутствие информации для претендента при подборе. В процессе проведения беседы претенденту необходимо предоставить полный объем сведений об учреждении, особенностях работы, мотивационных системах, обязанностях по должности. При отсутствии необходимых сведений наступает взаимное разочарование нанимателя и претендента и, как следствие, потеря возможного сотрудника [18, с. 360].
- Существуют различные виды текучести кадров (рисунок 2):

- активная – обусловлена неудовлетворенностью работника своим рабочим местом;
- пассивная – вызвана неудовлетворенностью администрации конкретным сотрудником;
-

Рисунок 2 –Классификация текучести кадров в организации

- внутренняя – связана с перемещениями внутри компании. Этот вид не наносит существенного ущерба компании. Уже обученный и опытный работник остается внутри структуры и продолжает трудиться с измененной трудовой функцией. При этом он полностью ознакомлен с бизнес-процессами компании, требуется лишь минимальный инструктаж до начала работы;
- внешняя – перемещение происходит между организациями. Наиболее финансово затратный вид, постоянно возникает необходимость поиска и подготовки новых сотрудников;
- физическая – персонал увольняется из компании;
- скрытая – сотрудник, не покидая организацию, практически выключается из операционной деятельности;
- естественная – трудовой коллектив обновляется в пределах нормы. Чаще всего возникает при смене места жительства сотрудника, выходе на пенсию или невозможности продолжать работу по состоянию здоровья. Избавиться от такой текучести невозможно, да и не нужно. Норма текучести кадров обычно составляет 3-5%. В рамках этих значений обеспечивается обновление коллектива и привнесение новых идей и мнений, что способствует прогрессивному развитию;
- излишняя – обновление превышает нормы. О высоком коэффициенте можно говорить, когда его уровень

достигает 15-20% и более. В этом случае у компании возникают большие финансовые издержки, снижение лояльности сотрудников, ухудшение репутации на рынке труда.

При естественной текучести кадров не требуется принимать административных мер. Ситуация при превышении норматива сменяемости влечет заметные экономические потери, организационные сложности, моральные трудности и уже требует изменения кадровой стратегии. Чтобы принимать решение о необходимости дополнительных действий, надо грамотно подсчитать, каков уровень текучести кадров фирмы и проанализировать результат.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием от 12.12.1993) с учетом поправок, внесенных Законами РФ к Конституции РФ от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ). Правовая справочно-информационная система «Консультант плюс».
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ: (ред. от 02.08.2019). Правовая справочно-информационная система «Консультант плюс».
3. Айзинова И.М. Розничная торговля в РФ в системе экономических и социальных координат. Часть I. Отраслевые проблемы розничной торговли // Проблемы прогнозирования. - 2019. - №1. - С.82-94.
4. Алейник А.А. Основные современные тенденции и проблемы hr-деятельности / А.А. Алейник // Лидерство и менеджмент. - 2019. - Том 6. - № 1. - С. 9-16.
5. Андреев А.И. Проблема кадрового обеспечения развития цифровой экономики в России: от общего к частному // Информационное общество. - 2018. - № 2. - С.10-15.
6. Антонова К.А., Розанова Ж.Б. Анализ современных тенденций и подходов к оценке эффективности управления персоналом: методы, модели, показатели // Материалы IX Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России». - Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2017. - С.18-21.
7. Аширов Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов - М.: ТК Велби, 2019. - 220с.
8. Баженов С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». - 2018. - Том 7, №4. - С. 84-85.
9. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. - М.: Академия, 2017. - 224 с.
10. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. - 2017. - №5. - С. 44.
11. Баскина Т.В. Техники успешного рекрутмента. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 288 с.
12. Белов Д.С. Мотивация персонала и ее влияние на текучесть кадров предприятия // Научный альманах. - 2016. - № 4-1(18). - С. 24-27.
13. Бердникова Л. Ф., Ситдикова Г. М. Современные подходы к оценке системы текучести кадров // Молодой ученый. - 2016. - №9.2. - С. 8-10.
14. Беседина О.И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И.Беседина, Д.И.Зновенко, Е.В.Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. - 2019. - № 1. - С.3-10.
15. Волкова А.А. Формирование процесса управления текучестью кадров организации / И.А. Волкова, А.А. Кондакова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2018. - №5. - С. 141-152.
16. Волкова И.А., Кондако Агишева А. В. Совершенствование системы управления персоналом торговой организации на рынке информационных услуг // Вопросы экономики и управления. - 2017. - №1. - С. 79-82.
17. Гимпельсон В.Е., Капелюшников Р.И., Шарунина А.В. «Дороги, которые мы выбираем»: перемещения на внешнем и внутреннем рынках труда // Экономический журнал Высшей школы экономики. - 2016. - № 2. - с. 201-242.
18. Гусева А. В. Изучение основных причин текучести кадров в коммерческих организациях и методы предотвращения текучести кадров // Молодой ученый. - 2017. - №15. - С. 360-366.
19. Егоров С.Н. Управление персоналом / С.Н. Егоров - Изд.: ПГУ Пенза, 2019. - 351с.
20. Елисеева В.В. Анализ особенностей профессионального и карьерного развития персонала / В.В.Елисеева, М.А.Лукуянцев // Проблемы науки. - 2017. - №6 (19). - С.114-116.
21. Жадько Н. Управленческая эффективность руководителя / Наталья Жадько, Мария Чуркина. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 238 с.
22. Ильницкий С. А. Обучение персонала как стратегический фактор в системе управления персоналом организации / С.А. Ильницкий // Молодой ученый. - 2018. - №3. - С. 418-423.
23. Кальдон В.А. Мотивация труда и персонала // Инновационная наука. - 2020. - №1. - С. 42-45.

24. Капелюшников Р. Производительность и оплата труда: немного простой арифметики / Р. Капелюшников // Вопросы экономики. - 2020. - №3. - С. 36-48.
25. Кардашов В.В. Мотивация персонала: теория и практика / В.В. Кардашов // Человек и труд. - 2019. - № 10. - С. 47-48.
26. Каримова Е.Ф., Козлова О.А. Текучесть кадров // Евразийский научный журнал. -2016. - № 5. - С. 114-115.
27. Карпов А.В. Технология управления развитием персоналом: учебник / А.В. Карпов, Н.В. Ключева. - М.: Проспект, 2016. - 408 с.
28. Кафидов В.В. Управление персоналом. - М.: Трикта, Академический Проект, 2018. - 144 с.
29. Кожевникова Н.А. Роль кадровой политики в оптимизации процедур управления текучестью персонала и его закреплением в ООО «Кронверк» /Актуальные вопросы права, экономики и управления. Сборник статей. Пенза.МЦНС «Наука и просвещение».- 2018. - С. 130.
30. Кондакова А. А. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2017. - № 1. - С. 30-35.
31. Королёва Ю. М. Современные технологии в HR // Молодой ученый. - 2019. - №28. - С. 70-72.
32. Наконечная У.С., Фатеева, Н.Б. Коэффициент текучести как главный фактор управления персоналом / У.С. Наконечная, Н.Б. Фатеева // Молодежь и наука. - 2018. - № 2. - С. 51.
33. Особенности управления персоналом в розничной торговле / А.И. Богров, Д.Г. Лешов, А.И. Петрова и др.; под ред. А.И. Петрова. - М.: Колос, 2015. - 431с.
34. Розничный персонал от А до Я: Пособие / Бабковская В. Н. - Вологда: Инфра-Инженерия, 2016. - 352 с.
35. Семенов А. С. Работа с персоналом как источник конкурентной силы предприятия: зарубежный опыт // Молодой ученый. - 2019. - №44. - С. 66-68.
36. Сперанский В. И. Современные технологии управления персоналом / В.И. Сперанский. - М.: Альфа-пресс, 2018. - 496 с.
37. Стародубов В.И., Сидоров П.И., Коноплева И.А. Управление персоналом организации. - М.: ГЭОТАР-Медиа, 2019. - 1104 с.
38. Терновский О.А. Исследование проблем в управлении персоналом / О.А. Терновский // Экономика. Менеджмент. Инновации. - 2018. - № 3. - С. 68-72.
39. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М. В. Полевой. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. - 256 с.
40. Цехановская Ю. В., Бадаш А. С. Мотивация персонала / Ю.В. Цехановская, А.С. Бадаш // Молодой ученый. - 2018. - №16. - С. 175-177.
41. Чудакова Ю. Ю. Влияние профессиональной адаптации на текучесть кадров в сфере ритейла // Молодой ученый. - 2019. - №2. - С. 293-295.
42. Шилинскийте И.А. Совершенствование управления текучестью персонала / И.А. Шилинскийте // Вестник Новгородского филиала РАНХИГС. - 2017. - №1-1(7). - С. 119-125.
43. Югов Е.А. Современные проблемы оплаты труда и основные пути их решения / Е.А. Югов // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. -2018. - № 3-4. - С. 63-72.

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/96474>