# Профилактика текучести кадров

**2016**

**Содержание**

Введение

Глава 1. Теоретические основы исследования текучести кадров в современных условиях

.1 Понятие текучести кадров и ее значение в деятельности предприятия

.2 Виды текучести кадров: основные характеристики

.3 Показатели и причины текучести кадров

Выводы по главе 1

Глава 2. Практические аспекты исследования текучести кадров на примере ООО "Сфера"

.1 Организационно - экономическая характеристика предприятия

.2 Анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия

.3 Анализ текучести и эффективности использования трудовых ресурсов предприятия

Выводы по главе 2

Глава 3. Мероприятия по снижению текучести кадров ООО "Сфера"

.1 Внедрение системы адаптации персонала как профилактика текучести кадров

.2 Повышение эффективности обучения и построение плана карьеры персонала как профилактика текучести кадров

.3 Обоснование эффективности мероприятий по профилактике текучести кадров

Выводы по главе 3

Заключение

Список использованных источников

**Введение**

**В** современном мире текучесть является одной из наиболее частых и главных проблем в жизни современных предприятий, так как побуждают снижение производственных показателей, результативность работы, и, как результат, большие финансовые потери. По экспертным оценкам, высокая степень текучести персонала является актуальной проблемой минимально для 70 % средних и крупных организаций России. На практике к текучести принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе руководителя в связи с неоднократными нарушениями трудовой дисциплины и пр. Текучесть персонала является одной из частей общего движения трудовых ресурсов в экономике. Это специфическая, автономная форма движения, которая состоит из стихийных увольнений сотрудников из организаций в связи с расторжением трудового договора по инициативе работника или работодателя, а также по обстоятельства, независящим от воли сторон.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена значимостью вопросов профилактики и снижения текучести кадров в современных условиях. Данная тема становится сегодня особенно актуальной в условиях недостатка профессионалов на слишком активном рынке труда. Как показывают последние опросы, в России примерно две трети работающих людей иногда размышляют о переходе в другие организации, хотя пойти на это не все готовы. Из-за ухода ключевых сотрудников и кадровой нестабильности организации несут большие финансовые потери.

Научные исследования по проблемам снижения текучести кадров нашли свое отражение в работах отечественных и зарубежных ученых. Среди зарубежных исследователей в разработку управления персоналом большой вклад сделали Т. Бачкаи, Д.Х. Беломорэ, К. Боумэн, Р.Д. Джордан,

Д.Ж. Кейнс, Я.Корнай, А. Маршалл, Дж. Милль, Ф. Найт, Дж. Тобин, М. Фридман, Д. И. Фишер, Д.С. Френсис, Й. Шумпетер и др. Однако, в работах и российских ученых теория управления персоналом тоже нашла свое отражение, здесь можно выделить работы Л.И. Абалкина, А.И. Анчишкина, Н.И. Аристера, И.Т. Балобанова, В.В. Капитоненко, Я.М. Миркина, Е.В. Семенковой, Т.Н. Первозванских и др.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Объектом исследования выступает ООО "Сфера". Предмет исследования - это факторы, снижающие текучесть кадров.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по профилактике текучести кадров в ООО "Сфера". Для реализации поставленной цели в работе решались следующие задачи:

1. рассмотреть теоретические аспекты понятия текучести кадров и ее значение в деятельности предприятия;

2. проанализировать результаты финансово-хозяйственной деятельности, текучесть и эффективность использования трудовых ресурсов ООО "Сфера";

3. дать рекомендации по профилактике текучести кадров ООО

"Сфера" и привести обоснования их эффективности.

Методами сбора и обработки информации являются: анализ и синтез, метод индукции и дедукции, сравнение, изучение и анализ научной литературы.

Теоретико-методологическую базу исследования составили работы классиков теории организации, стратегического управления, менеджмента персонала, управления изменениями, фундаментальные работы отечественных и зарубежных ученых, занимающихся проблематикой управления персоналом предприятия. Информационную основу исследования составили законодательные акты и нормативно-методические материалы Правительства Российской Федерации. Для вторичного анализа использовались материалы специализированных научных журналов и данные периодических печати, статистические данные предприятий, а также данные, взятые на базе преддипломной практики. В качестве эмпирической базы исследования выступило ООО "Сфера" - производственная компания, выпускающая молочную продукцию.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. В первой главе исследованы понятие и специфика текучести кадров, определены ее виды, причины и показатели. Во второй главе проведен анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности, текучести и эффективности использования трудовых ресурсов ООО "Сфера". В третьей главе даны рекомендации по профилактике текучести кадров и обоснована их эффективность. Список использованной источников располагается в алфавитном порядке и содержит 47 наименований.

**Глава 1. Теоретические основы исследования текучести кадров в современных условиях**

**.1 Понятие текучести кадров и ее значение в деятельности предприятия**

По степени своего распространения, текучесть кадров - довольно частое явление среди современных отечественных компаний. Под текучестью кадров обычно понимают количество работников, покидающих организацию по тем или иным причинам. Само по себе понятие не предполагает негативного оттенка. Это - нормальное и неизбежное явление в жизни любой организации, которое имеет, в том числе, и положительное значение. Оно заключается в обновлении коллектива, возможности возникновения свежих интересных идей и внутренней ротации.

Однако, следует сделать акцент на том, что к текучести относятся только стихийные, неорганизованные перемещения рабочей силы, так как среди различных авторов современного и советского периодов по этому моменту имеются существенные расхождения. Одни из них (А. Алешин, И. Севастьянов, С.В. Шекшня) относят к текучести только планируемые и организованные увольнения, то есть регулируемые предприятием и обществом, другие (С.А. Банников, В.Р. Веснин) - только непланируемые и неконтролируемые увольнения, а некоторые (А.И. Дорофеева, А.С. Лифинец) рассматривают как текучесть все увольнения, независимо от их организованности и планомерности.

Текучесть кадров - процесс увольнения сотрудников, незапланированных заранее, вызванное неудовлетворенностью сотрудника рабочим местом (условиями быта, труда и др.) и неудовлетворенностью организации данным сотрудником его систематическим невыполнением обя- занностей без уважительных причин, недисциплинированностью и т.д.

Сегодня текучесть кадров является одной из множества проблем, с которыми приходится сталкиваться современным предприятиям. Нельзя однозначно подходить. С одной стороны, это причины сбоя в производственном процессе организации, приводящих к некоторым экономическим потерям (увеличение накладных расходов, уменьшение выпуска продукции и др.), снижении качества его трудовых ресурсов, а также о проблемах людей, оторванных от обыкновенной для них работы и несущих соответствующие потери (снижение производительности труда в новых условиях, перерыв в работе, психологические проблемы взаимодействия в новом коллективе и др.).

С другой стороны, текучесть кадров - это и позитивное явление, так как данный процесс выполняет ряд важных положительных функций: территориального и межотраслевого перераспределения рабочей силы, квалификационно-профессионального продвижения кадров, обслуживания внутренних и внешних трудовых передвижений, вызванных техническим прогрессом; кроме того, полное отсутствие трудовых передвижений в организации, в том числе и текучесть кадров, приводит к "застойности" структуры коллектива.

Следует также различать естественный уровень текучести кадров в пределах 3-5% в год от численности персонала, которая способствует уместному обновлению коллектива, происходит непрерывно и не требует принятия специальных мер со стороны руководства и кадровой службы. И повышенный, вызывающий значительные экономические потери, а также создает организационные, технологические, кадровые и психологические трудности. Излишняя текучесть персонала может помешать создать эффективную команду, отрицательно влияет на организационную культуру, на моральное состояние оставшихся работников, на их мотивацию труда и преданность организации, с уходом сотрудников разваливаются сложившиеся отношения в трудовом коллективе.

Анализ литературы таких авторов, как Т.Ю.Базаров, И.В Иванов и

В.И. Шкатулла, выявил и различия в понимании роли текучести в процессе воспроизводства рабочей силы. Можно выделить три различных подхода к этому вопросу:

1. позитивный: способствует переливу человеческого капитала из менее прибыльных и привлекательных, с точки зрения возможности реализации своих потребностей в труде, отраслей и производств в более перспективные и экономически эффективные;

2. негативный: имеет отрицательное влияние на экономику, сопровождается значительными экономическими потерями как для общества в целом, так и для отдельных предприятий и работников, подлежит полной ликвидации; объединяющий положительные и отрицательные экономические и социальные последствия: выполняет ряд важных функций: межпроизводственного, межотраслевого, территориального перераспределения трудовых ресурсов; квалификационно- профессионального продвижения кадров; обеспечения внутренних и внешних трудовых перемещений, вызванных техническим прогрессом. При этом сопровождается значительными издержками для всех участников процесса.

Представляется, что оптимальным из всех перечисленных подходов является последний, а для того, чтобы минимизировать негативные последствия текучести, ею необходимо управлять: выявлять причины текучести, вести статистику и своевременно принимать соответствующие меры.

С переходом к рыночным отношениям значительно изменилось социально-экономическое содержание текучести кадров. Многие ученые- экономисты придают этому процессу новое качественное наполнение, характерное для современного этапа развития общества. Сущность процесса текучести кадров рассматривается во взаимосвязи с понятием конкурентоспособности на внутреннем рынке труда.

Тревожной ситуация становится тогда, когда коэффициент текучести превышает 8% в год от общего числа сотрудников организации. То есть, когда из компании ежегодно увольняется более 8% работающих в ней человек. Такое явление, как раз и именуемое в обиходе просто "текучкой", имеет целый ряд отрицательных последствий. Среди них:

 снижение эффективности работы организации. В торговых и торгово-производственных организациях это выражается в уменьшении прибыли и частичной утратой позиций в своем сегменте рынка, поскольку эффективность труда часто сменяющихся специалистов и руководителей ниже, чем тех, что работают в организации длительный период. В период адаптации, обучения, а также всего первого года работы, новые работники обычно показывают результаты ниже, чем в последующий период. Если период уверенной и квалифицированной работы сотрудников невелик по сравнению с периодом их адаптации и "ученичества", то организация обречена становиться "профессиональной школой кадров" для других, в том числе конкурирующих компаний;

 уменьшение стабильности организационной культуры, ее маргинализация, постепенное снижение лояльности персонала. В результате внутренние процессы организации становятся все менее управляемыми. На такой персонал уже нельзя положиться в трудной ситуации, его приверженность организации, ее целям и идеалам снижается;

 ухудшение репутации организации на кадровом рынке, которое имеет прямое отношение к перспективам дальнейшего кадрового и экономического развития. Заключается в снижении возможности привлечения достаточного количества квалифицированных специалистов в организацию. Следовательно, возможность интенсивного развития,

"прорыва" в своей сфере, продолжает уменьшаться;

 увеличение временных и финансовых затрат на обучение новых сотрудников;

 увеличение временных и финансовых затрат на подбор новых сотрудников;

 прямые и косвенные затраты в связи с увольнением работников;

 значительное увеличение общих расходов на содержание отдела персонала.

При всем многообразии мотивов текучести целесообразно выделить основные из них. В большинстве методик рекомендуется следующая их группировка:

1. производственно-экономические (неудовлетворенность работников условиями и организацией труда, размером заработной платы, отсутствием мотивационных механизмов и возможностей профессионального развития);

2. жилищно-бытовые (неудовлетворенность обеспеченности жильем, социальными учреждениями, транспортом);

3. личные мотивы (изменение семейных обстоятельств, рождение ребенка, вступление в брак);

. другие мотивы.

В целях выявления мотивов текучести на практике широко используется анкетирование увольняющихся сотрудников или заключительная беседа - выходное интервью с ними (exit interview). При этом практикуются опросы как выбывающих с предприятий и остающихся на предприятии работников (для выявления потенциальной текучести), так и прибывших на новое место работы (в течение последнего года или другого временного промежутка). Считается, что это эффективный метод обратной связи, позволяющий выяснить реальные мотивы, побудившие работника к увольнению, а также выявить скрытые для руководства глубинные процессы, происходящие в компании.

Как правило, собеседование с увольняющимся сотрудником строится на обсуждении трех аспектов проблемы: отношения внутри трудового коллектива и с его руководителем; удовлетворенность занимаемой позицией и оценкой результатов своего труда; ожидания от нового места работы и выявление причин невозможности их реализации на прежнем рабочем месте. На основании полученных в ходе собеседования (анкетирования) материалов, а также информации от работающих сотрудников и их руководителей в дальнейшем службой управления персоналом строится программа адаптации сотрудников, совершенствуется система развития и мотивации персонала.

Изучение мотивов текучести показывает существенные различия в их структуре по отраслям, районам, предприятиям, профессиональным и квалификационным группам, полу и возрасту. При этом структура мотивов претерпевает со временем динамические изменения. Отсюда вытекает необходимость проведения систематической работы по изучению текучести кадров на различных уровнях.

Подведем итоги исследования понятия текучести кадров. Текучесть неизбежна, поэтому не стоит воспринимать ее как сложнейшую проблему. Надо, с одной стороны, наблюдать и общаться с сотрудниками, чтобы своев- ременно почувствовать, кто начинает задумываться о смене работы, с другой стороны, готовить кадровый резерв. Нужен тщательный подбор сотрудников, честное объяснение всех преимуществ и трудностей будущей работы на стадии приема, объяснение целей, которых компания рассчитывает добиться в совместной работе по крайней мере в течение пяти лет. На стадии приема, помимо профессионального тестирования, происходит психологическое тестирование и серьезное собеседование о том, какая работа интересна кандидату. Принимать на работу сотрудников надо, но готовыми

специалистами рынок не балует. Поэтому необходима система адаптации и подготовки вновь принятых сотрудников. С учетом того, что часть сотрудников после испытательного срока все-таки может не оправдать надежды, надо готовиться к дополнительным затратам. Система вознаграждения должна быть рассчитана на то, что сотрудники, вносящие больший вклад в работу, получают больше, учитывается как постоянный профессиональный рост, так и работа в сложных условиях, командировках. То есть каждый может для себя прогнозировать в долгосрочной перспективе свои доходы в зависимости от прилагаемых усилий. Чтобы стимулировать сотрудников на длительную работу в компании, после трех лет им предоставляется медицинская страховка и оплачивается обучение с целью повышения квалификации. Обучение сотрудникам, отработавшим менее трех лет, не оплачивается, однако им обеспечивается возможность посещать курсы в рабочее время с сохранением заработной платы. Необходима планомерная ежедневная работа с персоналом - надо отслеживать, кто и как развивается, на какие участки работы лучше направлять сотрудников, как оптимально формировать проектные группы. И как бы трудно ни складывалась ситуация с обеспечением кадрами, не надо бояться избавляться от людей, чуждых компании. Гораздо важнее сохранить тот микроклимат, который помогает преодолевать трудности и, самое главное, получать удовольствие от работы.

**1.2 Виды текучести кадров: основные характеристики**

В прикладной деятельности к текучести кадров принято относить как увольнение сотрудника по его собственному желанию, так и увольнение по инициативе управления в ситуации неисполнения договорных обязательств между работником и администрацией. Текучесть может быть: внутриорганизационная - связанная с трудовыми передвижениями внутри организации; внешняя - между предприятиями, отраслями и сферами экономики. Оба вида - результат взаимодействия экономических, социальных, социально-психологических, демографических и других факторов.

Кроме того, Н.Н. Кабушкин выделяет два вида текучести кадров - физическую и психологическую (скрытую). Физическая текучесть кадров включают тех работников, которые по разным причинам покидают организацию. Скрытая или психологическая текучесть кадров возникает у тех работников, которые "внешне не покидают организацию, но фактически уходят из нее", выключаются из организационной деятельности.

Скрытая текучесть кадров не отражается в документах, но наносит ощутимый вред производительности труда. Нередко сотрудники показывают пассивное сопротивление или скрытый саботаж; они присутствуют физически, но отсутствуют головой. Они не занимаются своими обязанностями в течение рабочего дня, а делают лишь необходимый минимум. Или же, хуже того, выполняют обязанности неудовлетворительно. Так, на многих современных предприятиях персоналу начисляют заработную плату за восьмичасовой рабочий день, а по факту сотрудники трудятся в среднем максимум 4,5-5 часов в день. Остальное время их можно найти в столовой, "курилке", за игрой на компьютере, развлекающимися в Интернете или же разговаривающими с друзьями и коллегами на отвлеченные темы. Часто такие работники только создают видимость активной деятельности, на самом же деле фактически покинули организацию, хотя и не ушли из нее. В этой группе работников бывают представлены все уровни предприятия: от топ-менеджеров, находящихся у самой верхушки управления, до работников

самого низкого уровня.

Служащие, покинувшие организацию, но не ушедшие из нее, обременяют ее серьезными проблемами, мешающими достижению целей организации. Часто скрытая текучесть кадров свидетельствует о "войне труда против управления", т.е. является формой оппозиции сотрудников руководству компании.

При наличии значительного количества служащих, которые "покидают организацию, но не уходят", обычными становятся следующие проявления:

1. снижение качества продуктов или услуг;

2. высокий показатель по отходам производства;

. количество прогулов растет;

4. опоздания на работу становятся чаще;

. возрастает число вирусных/простудных заболеваний;

. множество профессионалов увольняются;

7. работа редко выполняется в срок;

8. небрежное обращение с техникой, вследствие этого не редки поломки офисного и др. оборудования;

9. сотрудники тратят чересчур много времени на обеды, перерыв и пр., растрачивая попусту время;

10. сотрудники не хотят брать на себя ответственность за совершенное;

. служащие не хотят проходить обучение: почти полностью полагаются на старые знания. Мышление направлено только на ближайшие перспективы;

12. мало или совсем нет предвосхищающего мышления, только мышление в связи с уже имеющимися проблемами. Такая же ситуация с творческим мышлением;

. себестоимость продукции возрастает;

. компания вообще и руководство в частности рассматриваются как враг.

Приведенный список не доскональный, но он позволит увидеть характерные особенности предприятий с высокой скрытой текучестью кадров. Организации с подобными особенностями со временем оказываются не способными конкурировать на рынке с остальными организациями.

С точки зрения времени реализации неконтролируемых перемещений работников различают реальную (зафиксированные по факту неорганизованные увольнения) и потенциальную текучесть (намерения работников сменить место работы). При оценке ситуации с текучестью кадров на предприятии следует уделять особое внимание именно потенциальной текучести, выявлять причины скрытой неудовлетворенности работника настоящим рабочим местом с целью недопущения перехода потенциальной текучести в реальную фактическую текучесть.

В зависимости от того, кто является инициатором увольнения, текучесть кадров разделяется на активную и пассивную.

В свою очередь, увольнения по собственному желанию разделяют на две группы: функциональную и дисфункциональную текучесть. К первой из них относят добровольные увольнения работников, в удержании которых организации не заинтересованы в связи с их низкой квалификации или отсутствием у них должной трудовой дисциплины. Ко второй относят увольнения по своему желанию высокопрофессиональных и опытных сотрудников, которые представляют ценность для компании.

Рассмотрим причины и показатели текучести кадров.

**1.3 Показатели и причины текучести кадров**

В целом по показателю текучести кадров можно сказать, что он свидетельствует о том, насколько комфортно работать в компании. Однако, комфортностью включает много факторов. Это система стимулирования персонала, принципы управления, система адаптации новых сотрудников, система работы с увольнениями и т. д. Из всего этого складывается организационная культура компании.

Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период).

Относительный показатель текучести - коэффициент текучести кадров, определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины), к среднесписочной численности работников. Как правило, он исчисляется в процентах (формула 1.1):

*К* = *Ч У С Ж* + *Ч У ЦН* ´100 (1.1)

*Ч С*

где КТ - коэффициент текучести, %;

ЧУСЖ - число рабочих, уволившихся по собственному желанию;

ЧУЦН - число рабочих, уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины,

ЧС - среднесписочное число рабочих.

Изучение мотивов текучести возможно осуществить с помощью интервью или анкетирования увольняющихся работников.

При изучении текучести кадров большой интерес представляет измерение ее величины не только в целом по предприятию, но и по отдельным его структурным подразделениям (отделам, цехам, службам), группам работников. Коэффициенты, характеризующие уровень текучести в отдельных подразделениях или группах работников, называются частными коэффициентами текучести. Методика исчисления частных коэффициентов текучести аналогична расчету общего показателя (но только по данному подразделению).

Отношение частного коэффициента текучести к общему по предприятию называется коэффициентом интенсивности текучести (формула 1.2):

*К ИТ* = (1.2)

*КТ* где КИТ - коэффициент интенсивности текучести;

КТЧ - частный коэффициент текучести по определенному подразделению.

Он показывает, во сколько раз текучесть работников исследуемой группы выше (ниже), чем в целом по предприятию. Использование этого показателя имеет большое значение при изучении социальных, демографических, профессиональных и других особенностей текучести.

В ходе собеседований с увольняющимися сотрудниками выделяют наиболее часто встречающиеся причины, называемые работниками при увольнении. Основные из них: уровень заработной платы, семейные обстоятельства, некомфортный график работы, неудобный проезд до работы, плохой начальник; плохой коллектив; несоответствующее здоровье, отсутствие перспектив; несоответствие уровня компетенций характеру выполняемой работы; инициатива управление и т. п.

Рассмотрим причины текучести кадров более подробно.

Текучесть персонала объясняется целым рядом причин. Условно их делят на объективные (внешние) причины и субъективные (внутренние). Говоря об объективных причинах, С.П. Топин отмечает, что последнее десятилетие характеризуется изменением отношения к труду во всем мире. Возрастает свобода работника, его преданность компании снижается, все больший акцент ставится на достижение личных целей. Вместе с этим идеологическая составляющая работы становится все меньше.

Субъективных причин значительно больше. Они индивидуальны и заметно варьируются в различных профессиональных, должностных и возрастных категориях. Весомое значение имеют также форма собственности предприятия и степень участия работников в процессе управления.

Кроме общекультурных причин, связанных с особенностями развития бизнеса, в каждой организации с повышенной текучестью кадров есть свои, внутренние причины. Их тоже можно сформулировать в универсальной форме, констатировав, что причиной текучести является недостаточная сбалансированность работы с персоналом в организации, сбой при реализации различных компонентов работы с человеческими ресурсами. В процессе исследования были выделены основные группы причин текучести кадров, которые встречаются наиболее часто, то есть - являются наиболее типичными причинами. Основные из них:

o различные недостатки подбора персонала в организации;

o недостатки адаптационной работы с сотрудниками в организации;

o разнообразные мотивационные проблемы.

Очень распространенными являются случаи, когда имеется не одна причина, а сразу несколько. На основании информации, собранной в ходе консалтинговой практики, распределение причин текучести кадров выглядит следующим образом (таблица 1.3.1).

Местом сбора информации являлись крупные (свыше 100 человек) и средние (от 50 до 100 человек) отечественные организации, занимающиеся оптовой, оптово-розничной торговлей, услугами, а также - торгово- производственные компании.

Таблица 1.3.1 - Распределение различных причин повышенной текучести кадров в выборке (в процентном соотношении)

|  |  |
| --- | --- |
| Причины повышенной текучести кадров | Количество, % |
| Неудовлетворенность материальной мотивацией, финансовой мотивацией | 35,7 |
| Различные проблемы подбора, некачественный подбор в целом | 20,1 |
| Неудовлетворенность различными нематериальными видами мотивации | 15.5 |
| Адаптационные проблемы | 14,8 |
| Прочие причины | 13,9 |
| При этом отмечалось наличие не одной, а одновременно двух и более причин | 71,8 |

Сферы деятельности: бытовая техника, канцтовары, бумага, кондиционирование, металлопрокат, сырье, офисная и домашняя мебель, строительные и отделочные материалы, продукты питания.

Данные таблицы 1.3.1 в целом отражают обычную ситуацию для средних и крупных отечественных компаний. Как видно, в большинстве количестве случаев (72%), наличие высокой текучести кадров на предприятии указывает не на одну какую-то проблему, а свидетельствует сразу о целом их комплексе. Комплексы причин нуждаются в тщательном исследовании, диагностике и дальнейшей проработке. Верно выстроенная, планомерная работа может постепенно привести к оздоровлению организации. На конкретных путях решения здесь останавливаться не имеет смысла, это как раз та ситуация, когда рецептов быть не может, поскольку

каждый случай уникален, и требует особого подхода.

Полезную информацию может предоставить таблица 1.3.2, в которой содержатся данные о распространенности различных сочетаний причин и факторов текучести персонала (за 100% взято количество организаций, где причиной текучести является не одна проблема, а две и более).

Из таблицы 1.3.2 видно, что самым распространенным сочетанием является совокупность всех трех типичных причин высокой текучести персонала. Другие сочетания встречаются гораздо реже. То есть, относительно редки случаи, когда при сочетании двух типичных причин отсутствует третья. Так, например, нечасто встречается наличие проблем подбора персонала и мотивационных проблем без серьезных трудностей у новых сотрудников в течение адаптационного периода.

Таблица 1.3.2 - Соотношение комплексных причин и факторов, %

|  |  |
| --- | --- |
| Варианты сочетания различных причин и факторов текучести персонала | Частота их распространения, в % |
| 1. Некачественный подбор + адаптационные проблемы + мотивационные проблемы | 62,3 |
| 2. Некачественный подбор + адаптационные проблемы | 9,1 |
| 3. Некачественный подбор + мотивационные проблемы | 10,3 |
| 4 .Адаптационные проблемы + мотивационные проблемы | 9,6 |
| 5 .Сочетание любого фактора из пункта №1 данной таблицы с какими-либо другими причинами | 8,7 |

Из таблицы 1.3.2 видно, что самым распространенным сочетанием является совокупность всех трех типичных причин высокой текучести персонала. Другие сочетания встречаются гораздо реже. То есть, относительно редки случаи, когда при сочетании двух типичных причин отсутствует третья. Так, например, нечасто встречается наличие проблем подбора персонала и мотивационных проблем без серьезных трудностей у новых сотрудников в течение адаптационного периода.

При этом нужно учесть, что, хотя причин текучести персонала несколько, их интенсивность может быть разная. Так, например, при сочетании двух или трех причин, одна может быть главной, а оставшиеся - важными, но второстепенными по сравнению с первой причиной. При коррекции таких случаев важно выяснить, какая из причин является ведущей, и именно на нее обратить особое внимание.

Кроме типичных причин текучести персонала, рассмотренных ранее, возможно сочетание одной из типичных причин с какими-либо другими, менее распространенными причинами. Рассмотрим другие причины текучести персонала:

 смена учредителей, в результате чего существенно меняется курс фирмы, ее внутренняя политика;

 смена руководителей организации, в связи с чем также меняется кадровая политика в организации;

 продажа организации (традиционно провоцирует слухи о сокращении, вызывает ожидания изменений в худшую сторону, чувство неизвестности провоцирует массовый уход сотрудников);

 ярко выраженная сезонность в деятельности организации - может быть причиной также сезонной текучести персонала;

 разнообразные слухи (разной степени правдивости), которые могут касаться как внутренней жизни компании, так и ситуации на соот- ветствующем рынке, а также - ситуации в регионе и т. п.;

 хроническое недовольство корпоративной культурой, когда из одного из факторов нематериальной мотивации она становится сильным самостоятельным негативным фактором, также провоцирующим высокую текучесть;

 личностные особенности конкретных руководителей также могут способствовать текучести персонала (если руководитель конфликтен, то возникают частые конфликты либо обиды подчиненных, в результате чего последние предпочитают уйти из организации).

 Прежде чем предпринимать коррекционные меры, обязательно нужно определить иерархию причин текучести, чтобы не упустить из внимания ведущие причины. Ими могут оказаться как одна из типичных причин (проблемы подбора, адаптационные проблемы, проблемы мотивации), так и любая из причин, обозначенных нами как "другие".

Для выявления причин текучести кадров необходимо:

- выявление мотивов ухода из организации каждого конкретного сотрудника и ведение статистики этих причин.

- изучение удовлетворенности своей деятельностью и условиями работы сотрудников позволит получить полные данные о том, какими моментами труда не довольны работники организации; изучение мотивации выявит полную и объективную информацию о том, чего они хотят от руководства, и какими способами надо стимулировать их производительность;

- внедрение программы передвижения персонала (как горизонтального, так и вертикального). Требуется соблюдать принцип повышения в должности с увеличением числа полномочий и должностных обязанностей; повышения уровня квалификации, сопровождающееся поручением сотруднику более ответственных задач, без повышения в должности, но с увеличением оплаты труда; смены обязанностей и задач в связи с переводом на равнозначную должность без повышения в должности и оплате труда, но с последующими перспективами карьерного роста;

- внедрение или обновление системы отбора и адаптации персонала. Все работники, особенно руководители разнообразных уровней, должны быть старательно подобраны на свободные должности, необходимо оценивать их ресурсы и перспективы. Они должны постоянно совершенство- ваться путем обучения и повышения квалификации;

- разработка системы наставничества для "новичков" с привлечением более опытных сотрудников. По данным кадровой статистики, самый высокий процент увольнения происходит в первые три месяца работы

сотрудника, так как никто не вводит его в должность, не адаптирует к новой деятельности, к корпоративной культуре. Особое внимание необходимо уделять адаптации менеджеров среднего звена и редких специалистов высокой квалификации;

- четкое определение репутации предприятия на рынке труда;

- проведение системы оценки сотрудников и формирование кадрового резерва. Для качественной системы оценки необходимо иметь: должностные инструкции, положения о структурных единицах, четкие критерии отбора и оценки кандидатов, надежные и эффективные методы оценки кандидатов.

Причины, объясняющие увольнение сотрудника из организации, бывают полностью управляемыми (условия труда и быта), управляемыми частично (удовлетворенность взаимоотношениями, коллективом, формами стимулирования) и неуправляемыми (природно-климатические факторы). Прицельно влияя на управляемые обстоятельства, можно значительно снизить текучесть.

Таким образом, оценивать текучесть и ее влияние на успешность деятельности компании можно по двум группам показателей: количественным (численным) и качественным. Количественные показатели отражают реальное число работников, уволившихся по собственной инициативе, либо по инициативе администрации компании. Качественные отражают структуру увольнений: какие специалисты увольняются, из каких подразделений и по каким причинам.

**Выводы по главе 1**

Под текучестью персонала понимается движение кадров компании, которое вызвано либо тем, что работник не удовлетворен своими взаимоотношениями с компанией, либо компания не удовлетворена деятельностью конкретного работника, или когда желание расстаться обоюдное.

Текучесть выступает как результат несовпадения интересов отдельных работников с интересами предприятий. Непосредственные причины конкретных трудовых перемещений кроются в неудовлетворенности работников условиями своей производственной деятельности или быта, в стремлении улучшить их путем перехода на другое место работы. Масштабы и направления текучести кадров определяются комплексом различных факторов. В их числе обычно выделяют: общие факторы (инвестиционная политика, законодательство о труде); региональные (природно- климатические условия, географическое положение, экономическая структура, цены, развитие социальной инфраструктуры); отраслевые (динамика численности, уровень концентрации производства, половозрастная структура кадров); внутрипроизводственные (организация производства и труда, степень удовлетворенности производственно-бытовых и социальных потребностей, стиль руководства).

Сокращение масштабов текучести является важным резервом совершенствования использования рабочей силы. С этой целью проводится изучение причин текучести. Самые распространенные методы изучения: статистический и опросный. Управление текучестью кадров должно в конечном итоге способствовать повышению эффективности использования человеческих ресурсов организации за счет тесной увязки задач, решаемых в ходе регулирования текучести с другими направлениями работы с персоналом, такими как: подбор; отбор и оценка персонала; адаптация;

обучение и развитие персонала; формирование кадрового резерва и работа с ним; мотивация персонала; формирование организационной культуры. При этом следует учитывать, что основной целью регулирования текучести в рыночных условиях является достижение и поддержание параметров текучести, обеспечивающих необходимое равновесие в системе конкурентоспособности внутреннего рынка труда.

**Глава 2. Практические аспекты исследования текучести кадров на примере ООО "Сфера"**

**.1 Организационно - экономическая характеристика предприятия**

ООО "Сфера" выпускает натуральную молочную продукцию высокого качества. На сегодняшний день ассортимент вырабатываемой продукции предприятия насчитывает более 10 наименований: молоко, кефир, сметана, ряженка, снежок, йогурты, масло, спред. Главное преимущество продукции ООО "Сфера" - традиционное качество и натуральность. Адрес: Московская область, г. Серпухов, ул. Весенняя, д.4. стр. 3.

Предприятие занимается закупкой и переработкой молока. Предприятие постоянно расширяет ассортимент выпускаемой продукции, переходит на более мелкую фасовку, также имеет большой автопарк, который поставляет изготовленную продукцию на рынки. ООО "Сфера" имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, круглую печать со своим наименованием, бланки.

Структуру предприятия ООО "Сфера" можно отнести к линейно- функциональным структурам управления. Руководство деятельностью общества осуществляет генеральный директор. Администрация предприятия делится на следующие звенья:

1. Бухгалтерия. Бухгалтерию возглавляет главный бухгалтер. Учитывает поступление и расход финансовых и материальных ресурсов на предприятии, рабочей силы; подготавливает отчеты о деятельности предприятия. В подчинении главного бухгалтера находится 5 бухгалтеров, каждый из которых занимается определенным участком работы: экономист- бухгалтер, бухгалтер по зарплате, по реализации продукции, бухгалтер по финансам. Так же в подчинении бухгалтер-кассир.

2. Коммерческий отдел. Непосредственно занимается созданием базы по клиентам, используя при этом информационное обеспечение (реклама, Интернет-связи, коммуникационные связи и др.). Менеджеры отдела постоянно ведут работу по поиску и привлечению новых клиентов.

. Отдел кадров. Осуществляет работу по подбору, отбору и расстановки кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, контролирует правильное использования работников в подразделениях предприятия.

. Основное производство. Это подразделение непосредственно связано с изготовлением продукции. Здесь трудятся работники высокой квалификации, каждый в своем цеху: кисломолочный цех, творожный, молочный, маслодельный. За их работой следят опытные мастера производства. Они также следят за качеством продукции, технологией изготовления и др.

5. Вспомогательное производство. В данном подразделении работают водители, грузчики готовой продукции, электрики, сварщики, слесари, кладовщик, уборщики, охранники и др. Основное назначение вспомогательного хозяйства - обеспечение профилактическим, предупредительным обслуживанием нормального протекания основных производственных процессов и устранение возникающих перебоев в производстве.

6. Приемная и производственная лаборатория. Здесь работают лаборанты химико-бактериологического анализа. Они занимаются приемом молока, производят все необходимые анализы. Также производят анализы готовой продукции.

Проведем анализ основных экономических показателей деятельности ООО "Сфера" за 2013-2015 гг. по данным бухгалтерских балансов, отчетов о финансовых результатах и статистической отчетности общества.

**2.2 Анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия**

Оценку эффективности деятельности проведем на основании финансовых коэффициентов.

Тенденции изменения основных финансовых показателей отражены на рисунке 2.1.











Рисунок 2.1. Динамика финансовых результатов деятельности ООО "Сфера"

По результатам расчета можно сделать следующие выводы:

 выручка от продажи продукции увеличилась в течение рассматриваемого периода на 318444 тыс. руб., что в относительном

показателе составило 103,2%;

 себестоимость увеличилась на 276 874 тыс. руб. или на 101,4%, из чего можно сделать вывод, что увеличение выручки почти пропорционально увеличению себестоимости;

 валовая прибыль предприятия в течение рассматриваемого периода увеличилась на 41 570 тыс. руб., что в относительном показателе составило 117,1%;

 управленческие расходы увеличились на 6 461 тыс. руб. или на 136,5%;

 прочие доходы увеличились на 146 тыс. руб., прочие расходы увеличились на 192,1%;

 увеличение чистой прибыли произошло на 15 675 тыс. рублей или на 209,3%.

В целом, можно говорить о стабильном развитии ООО "Сфера" в течение рассматриваемого периода.

Рассмотрим показатель рентабельности на рисунке 2.2.





Рисунок 2.2. Динамика рентабельности основной деятельности, %

Динамика рентабельности носит положительный характер. В наибольшей степени это обусловлено тем, что темпы роста чистой прибыли значительно превышают темпы роста себестоимости. В целом, уровень рентабельности довольно высокий, что говорит об эффективности деятельности предприятия.

Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных коэффициентов оборачиваемости, основными из которых являются приведенные в таблице.

Коэффициент оборачиваемости активов свидетельствует о снижении скорости оборота совокупного капитала предприятия. Об этом свидетельствует снижение количества полных циклов обращения с 8,7 в 2013 году до 7,5 в 2015 году. Уменьшение коэффициента оборачиваемости оборотных средств свидетельствует о замедлении оборота оборотных средств в течение рассматриваемого периода.

Таблица - Показатели деловой активности ООО "Сфера"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 | 2014 | 2015 |
| Коэффициент оборачиваемости активов | 8,7 | 8,0 | 7,5 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств | 8,8 | 8,1 | 7,6 |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности | 13,9 | 14,1 | 10,8 |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности | 27,3 | 19,8 | 29,0 |
| Коэффициент оборачиваемости материальных запасов | 38,4 | 56,3 | 38,9 |
| Коэффициент оборачиваемости основных средств (фондоотдача) | 3762,6 | 370,3 | 567,4 |
| Коэффициент оборачиваемости собственного капитала | 12,8 | 13,3 | 10,0 |

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности свидетельствует о том, что средства, вложенные в расчеты, обернулись за 2013 год 13,9 раза, а в 2014 году 10,8 раза. Как правило, чем выше этот показатель, тем лучше, потому что предприятие скорее получает оплату по счетам. С другой стороны, предоставление покупателям товарного кредита является одним из инструментов стимулирования сбыта, поэтому важно найти оптимальную продолжительность кредитного периода.

Рост коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности в течение всего рассматриваемого периода означает увеличение скорости оплаты задолженности предприятия.

Рост показателя оборачиваемости материальных запасов свидетельствует об относительном уменьшении запасов. В целом, чем выше показатель оборачиваемости материальных запасов, тем меньше средств завязано в этой наименее ликвидной статье оборотных активов, тем более ликвидную структуру имеют оборотные активы и тем устойчивее финансовое положение предприятия.

Коэффициент оборачиваемости основных средств (фондоотдача) показывает понижение эффективности использования основных средств предприятия за рассматриваемый период. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала также свидетельствует о снижении эффективности использования собственного капитала предприятия.

Проведем расчет вероятности банкротства рассматриваемого предприятия по пятифакторной модели Э.Альтмана (2.1):

Z5= 1,2\*X1 + 1,4\*X2 + 3,3\*X3 + 0,6\*X4 + 0,999\*X5 (2.1)

Где: X1 - оборотный капитал к сумме активов предприятия;

X2 - нераспределенная прибыль к сумме активов предприятия, отражает уровень финансового рычага компании;3 - прибыль до налогообложения к общей стоимости активов;4 - коэффициент соотношения собственных и заемных средств;

Х5- объем продаж к общей величине активов предприятия характеризует рентабельность активов предприятия.

Z5= 1,2\*(82972/84077) + 1,4\*(62460/84077) + 3,3\*(28988/84077) + 0,6\*62480/21597 + 0,999\*(626978/84077) = 1,18+1,04 + 1,14 + 1,74 + 7,45 = 12,55

Так как Z>3 - ситуация на предприятии стабильна, риск неплатежеспособности в течение ближайших двух лет крайне мал. Точность прогноза в этой модели в перспективе одного года составляет 95%, на два года - 83%, что является ее достоинством. В связи с тем, что расчетное значение Z >3, то не следует ожидать банкротства в течение 2-3 лет.

**2.3 Анализ текучести и эффективности использования трудовых ресурсов предприятия**

Трудовые ресурсы ООО "Сфера" подразделяются в настоящее время на три категории: производственный персонал (именуемый также основными рабочими), вспомогательный персонал и административный персонал (руководители). Для ООО "Сфера" производственным персоналом являются рабочие, занятые в производстве. К непроизводственному персоналу относятся вспомогательные рабочие (которые не заняты в основном производстве) и руководители первого звена в основном производстве. К административному персоналу относят всех остальных сотрудников предприятия - руководителей, технических сотрудников, специалистов по продажам. Кроме того, в структуре персонала ООО "Сфера" принято выделять следующие категории: служащие, специалисты и ученики.

. Структура персонала представлена в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1

Состав и структура персонала ООО "Сфера"

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | 2013 год | | 2014 год | | 2015 год | |
|  | Численно сть, чел. | Уд. вес в общей численнос ти, % | Численно сть, чел. | Уд. вес в общей численнос ти, % | Численно сть, чел. | Уд. вес в общей численнос ти, % |
| Руководители | 75 | 15,5 | 92 | 16,9 | 84 | 17,3 |
| Служащие | 17 | 3,5 | 21 | 3,9 | 21 | 4,3 |
| Специалисты | 95 | 19,6 | 106 | 19,4 | 94 | 19,3 |
| Ученики | 1 | 0,2 | 1 | 0,2 | 0 | 0,0 |
| Основные рабочие | 125 | 25,8 | 144 | 26,4 | 113 | 23,3 |
| Вспомогатель ные рабочие | 171 | 35,3 | 181 | 33,2 | 174 | 35,8 |
| Всего | 484 | 100,0 | 545 | 100,0 | 486 | 100,0 |

По данным таблицы 2.3.1 видно, что в течение рассматриваемого периода общая численность персонала достаточно сильно колебалась: в 2014 году по сравнению с 2013 годом общая численность персонала увеличилась на 12,6%. В период с 2014 по 2015 год произошло резкое сокращение персонала на 59 человек или в относительном показателе на 11%.

Причиной тому стало резкое сокращение объемов продаж в результате кризисных явлений в экономике, и, как следствие политика предприятия была направлена на сокращение штата. Сокращение в основном затронуло основных рабочих - 31 человек или 3,1 % от общей численности персонала. Тем не менее, в условиях снижения численности основных рабочих, наблюдается тенденция к увеличению количества управленцев в общей структуре численности персонала на 1,8% в период с 2013 по 2015 год.

Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень

производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности. Определим процент обеспеченности трудовыми ресурсами предприятия (таблица 2.3.2)

Таблица 2.3.2 - Обеспеченность персоналом ООО "Сфера"

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории персонала | 2014 | | | 2015 | | |
|  | численность | | процент обеспеченнос ти | численность | | процент обеспеченнос ти |
|  | План | факт |  | План | факт |  |
| Руководители | 92 | 92 | 100,0 | 95 | 84 | 88,4 |
| Служащие | 19 | 21 | 110,5 | 21 | 21 | 100,0 |
| Специалисты | 95 | 106 | 111,6 | 95 | 94 | 98,9 |
| Ученики | 1 | 1 | 100,0 | 0 | 0 | 100,0 |
| Основные рабочие | 126 | 144 | 114,3 | 145 | 113 | 77,9 |
| Вспомогательные рабочие | 172 | 181 | 105,2 | 174 | 174 | 100,0 |
| Итого | 505 | 545 | 107,9 | 530 | 486 | 91,7 |

Трудовые ресурсы (кадры) являются главным ресурсом каждого учреждения, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности. Данные таблицы 2.3.2 свидетельствуют о неэффективном планировании обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами. В 2014 году план в целом перевыполнен на 8% за счет дополнительного набора 11 специалистов, 2 служащих, 18 основных рабочих и 9 вспомогательных рабочих. В 2015 году ситуация имела противоположную тенденцию, в результате неэффективного планирования план выполнен лишь на 92%. Это произошло за счет превышения плановых показателей численности руководителей, специалистов, основных рабочих. В

2015 году план выполнен лишь по обеспечению предприятия вспомогательными рабочими.















Рисунок 2.3. Характеристика персонала ООО "Сфера" по полу

Большую часть персонала предприятия составляют мужчины на протяжении всего рассматриваемого периода (более 82% от общей численности). Это объясняется отраслевой спецификой деятельности предприятия.

Охарактеризуем персонал по уровню образования в 2015 году 37 сотрудников (7,6%) имеют среднее образование, 129 сотрудников (26,6%) имеют среднее специальное образование и 320 сотрудников имеют высшее образование, что составляет 65,8%. В целом можно говорить о высоком уровне образования сотрудников предприятия.

Все руководители предприятия имеют высшее образование, из них 34 руководителя имеют образование в сфере экономики и менеджмента, 42 руководителя имеют техническое образование, 8 руководителей - юридическое.

Среди специалистов 26,3% имеют среднее специальное образование и 73,7% высшее. 56,7% рабочих имеют высшее образование, 33,3% среднее специальное и 10% среднее образования. В общей численности служащих 24% имеют высшее образование, 38% среднее специальное и 38% среднее образование. Можно отметить, что уровень образования работников ООО

"Сфера" находится на высоком уровне. Недостатком является отсутствие у половины руководителей образования в сфере менеджмента. Охарактеризуем персонал ООО "Сфера" по возрасту в 2015 году (таблица 2.3.3).

Таблица 2.3.3 - Характеристика персонала ООО "Сфера" по возрасту

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | Возраст, лет | | | | | | | | | | ИТОГ О: |
|  | 19-30 | | 31-40 | | 41-50 | | 51-55 | | 56-60 | |  |
|  | чел . | уд. вес в обще й числ енно сти, % | чел. | уд. вес в обще й числе нност и, % | чел . | уд. вес в обще й числе нност и, % | чел . | уд. вес в обще й числе нност и, % | чел . | уд. вес в обще й числе нност и, % |  |
| Руководители | 0 | - | 15 | 3,1 | 59 | 12,1 | 10 | 2,1 | 0 | 0,0 | 84 |
| Специалисты | 12 | 2,5 | 36 | 7,4 | 33 | 6,8 | 8 | 1,6 | 5 | 1,0 | 94 |
| Рабочие | 103 | 21,2 | 136 | 28,0 | 39 | 8,0 | 7 | 1,4 | 2 | 0,4 | 287 |
| Служащие | 7 | 1,4 | 11 | 2,3 | 3 | 0,6 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 21 |
| ИТОГО | 122 | 25,1 | 198 | 40,7 | 13 4 | 27,6 | 25 | 5,1 | 7 | 1,4 | 486 |

Таким образом, возрастной состав персонала характеризуется диапазоном от 19 до 60 лет. В возрасте 19-30 лет в ООО "Сфера" работает

122 человека, что в относительном показателе составляет 25,1%. Самая многочисленная возрастная группа представлена возрастом 31-40 лет - это 198 работников или 40,7% от общей численности персонала в 2015 году. В возрасте 41-50 лет 134 человека (27,6% от общей численности). Кроме того,

работников предприятия (5,1%) находятся в возрасте 51-55 лет, 7 работников (1,4% от общей численности) в возрасте 56-60 лет.

Рассмотрим распределение работников различных категорий по возрасту на рисунке 2.4.

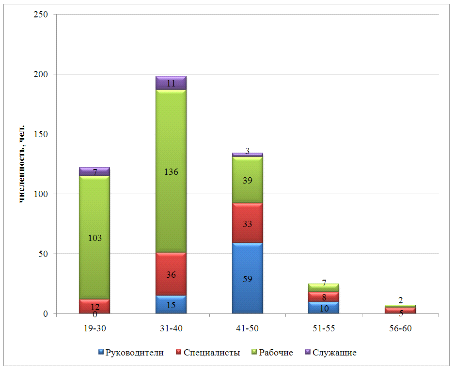


Рисунок 2.4. Возрастная структура персонала ООО "Сфера"

На рисунке 2.4 четко видно, что самая большая группа служащих (2,3% от общей численности персонала) в возрасте 31-40 лет. Основная масса руководителей (12,1% от общей численности персонала) находятся в возрасте 41-50 лет. Наибольшая часть специалистов (7,4% от общей численности персонала) находится в возрасте, как и служащие 31-40 лет. Наибольший удельный вес рабочих (2,3%) в возрасте 31-40 лет.

В целом можно отметить, что средний возраст работников составляет 36,7 лет.

Охарактеризуем персонал ООО "Сфера" по общему стажу работы. Стаж рассматривается с целью определения опыта работы персонала предприятия (таблица 2.3.5).

Таблица 2.3.5 - Характеристика персонала ООО "Сфера" по общему стажу работы по итогам 2015 года

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | 0-5 лет | | 5-10 | | более 10 лет | |
|  | чел. | уд. вес в данной категории персонала, % | чел. | уд. вес в данной категории персонала, % | чел. | уд. вес в данной категории персонала, % |
| Руководители | 0 | 0,0 | 6 | 7,1 | 78 | 92,9 |
| Специалисты | 12 | 12,8 | 26 | 27,7 | 56 | 59,6 |
| Рабочие | 116 | 40,4 | 92 | 32,1 | 79 | 27,5 |
| Служащие | 5 | 23,8 | 11 | 52,4 | 5 | 23,8 |
| ИТОГО | 133 | 27,4 | 135 | 27,8 | 218 | 44,9 |

В результате анализа удалось определить, что 27,4% от общей численности персонала имеют общий стаж работы до 5 лет, 27,8% персонала стаж работы от 5 до 10 лет, 44,9% численности имеют стаж работы более 10 лет (рисунок 2.5).

Рассмотрим характеристику стажа персонала по категориям работников (рисунок 2.6).

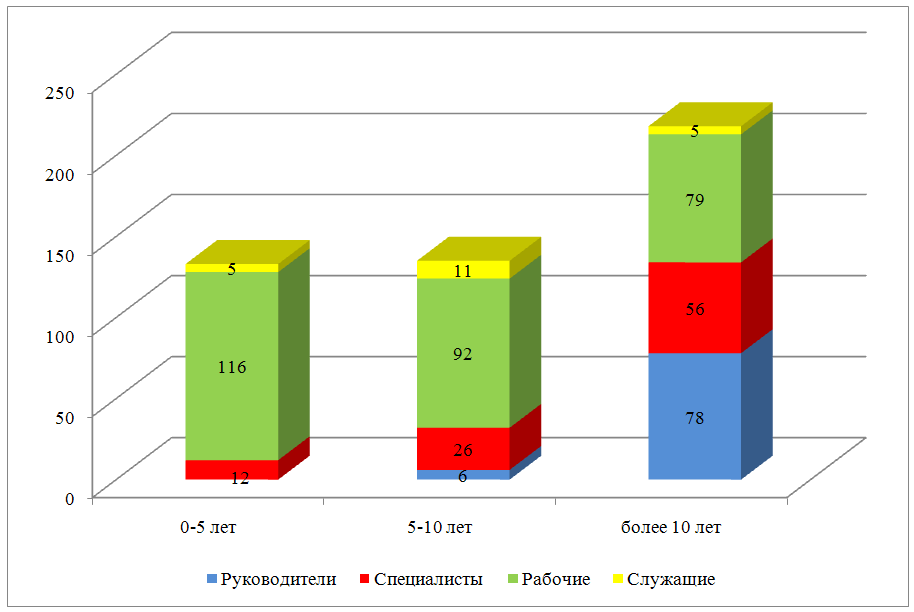


Рисунок 2.6. Характеристика персонала ООО "Сфера" по общему стажу работы

В результате проведенного исследования удалось выяснить, что все сотрудники имеют стаж работы от 5 лет. Среди специалистов 12 человек (12,8% от общей численности специалистов) имеют стаж работы менее 5 лет, 26 человек (27,7% от общей численности специалистов) имеют стаж 5-10 лет и 56 специалистов (59,6% от общей численности специалистов) заняты трудовой деятельностью уже более 10 лет. Среди руководителей преобладает группа сотрудников со стажем более 10 лет (таковых по итогам 2015 года 78 человек или 92,9%). Остальные руководители имеют трудовой стаж от 5 до

лет. Самая многочисленная группа рабочих имеет стаж до 5 лет (116 человек или 40,4% от общей численности рабочих). 32,1% рабочих имеют стаж 5-10 лет и 27,5% стаж более 10 лет. Среди служащих ведут трудовую деятельность менее 5 лет 5 человек, от 5 до 10 лет 11 человек (52,4% от общей численности служащих) и более 10 лет заняты 23,8% служащих.

Проведем оценку эффективности использования трудовых ресурсов (таблица 2.3.6).

Таблица 2.3.6 - Оценка эффективности использования трудовых ресурсов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели движения | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| Численность персонала на начало года, чел. | 476 | 484 | 545 |
| Численность персонала на конец года, чел. | 484 | 545 | 486 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 480 | 515 | 516 |
| Принято на работу, чел. | 16 | 78 | 29 |
| Выбыло, чел., в том числе: | 8 | 17 | 88 |
| по собственному желанию | 6 | 13 | 72 |
| уволено за нарушение трудовой дисциплины | 2 | 3 | 12 |
| по объективным причинам | 0 | 1 | 4 |
| Общий коэффициент оборота | 5,0 | 18,4 | 22,7 |
| Коэффициент оборота по приему работников | 3,3 | 15,1 | 5,6 |
| Коэффициент оборота по выбытию | 1,7 | 3,3 | 17,1 |
| Коэффициент замещения | 2 | 4,6 | 0,3 |
| Коэффициент текучести кадров | 1,7 | 3,1 | 16,3 |

Тенденция движения рабочей силы предприятия представлена на рисунке 2.7.

В течение рассматриваемого периода увеличивается среднесписочная численность работников. Это связано с расширением масштабов деятельности предприятия в 2014 году.

Увеличивается количество принятых работников в 2014 году на 12% и снижается на 11% в 2015 году. Это происходит как за счет увольнения сотрудников, так и за счет роста потребности в персонале. Кроме того, увеличивается численность уволенных сотрудников. Основная причина увольнения - собственное желание, а в 2015 году - собственное желание и нарушение трудовой дисциплины.



Рисунок 2.7. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов ООО "Сфера"

В течение рассматриваемого периода увеличивается общий коэффициент оборота. Это связано с увеличением среднесписочной численности персонала, а также с увеличением общего количества принятых и уволенных сотрудников предприятия. Коэффициент замещения в 2015 году ниже нуля. Это связано с тем, что в данный период количество уволенных сотрудников значительно превышало количество принятых. Динамика коэффициента текучести кадров представлена на рисунке 2.8.

По данным рисунка отметим, что увеличивается коэффициент текучести кадров. Основной причиной увольнения по собственному желанию работники называют отсутствие системы адаптации, обучения и профессионального На рисунке 2.9 показано процентное соотношение этих и других причин.





Рисунок 2.8. Динамика коэффициента текучести кадров ООО "Сфера"

Система адаптации, обучения и повышения квалификации работников как целостный процесс в ООО "Сфера" отсутствует. Как правило при приеме на работу нового сотрудника руководитель подразделения или специалист объясняет основные функции и контролирет его деятельность в течение месяца. Испытательный срок для различных работников устанавливается в пределах 1-3 мес.



Рисунок 2.9. Соотношение причин увольнения (по данным опроса работников), %

**Выводы по главе 2**

По результатам проведенного анализа недостатками работы ООО

"Сфера" в целом и системы управления персоналом в частности являются: отсутствие у ряда руководителей образования в сфере менеджмента; отсутствие системы повышения квалификационного уровня работников; отсутствие системы внутреннего обучения и наставничества; отсутствие системы адаптации; отсутствие системы мотивации. Наиболее проблемной областью является текучесть, обусловленная отсутствием адаптации и обучения персонала. В связи с этим, третья глава выпускной квалификационной работы посвящена разработке мероприятий по профилактике и снижению текучести кадров.

**Глава 3. Мероприятия по снижению текучести кадров ООО "Сфера"**

**.1 Внедрение системы адаптации персонала как профилактика текучести кадров**

В течение последних трех лет в ООО "Сфера" решается задача не только количественного привлечения кадров, но и задача по созданию условий для быстрого становления высококвалифицированного персонала. Во время адаптации специалист не может работать в полную силу, так как порой для этого ему не хватает знания специфики работы. Следовательно, чем более четко построена система адаптации сотрудников, тем меньше потерь несет организация.

Поэтому уместно применение в ООО "Сфера" принципов профессиональной помощи человеку в определении и достижении профессиональных целей. Данный метод зачастую называют коучингом.

Одним из методов коучинга, применяемых в ООО "Сфера" может быть наставничество. Данная система является основной при приеме сотрудника на конкретную должность. Ознакомление и наставничество - это совокупность мер, которые позволят новому работнику ООО "Сфера" адаптироваться к работе, среде, организации в целом и действующим в ней правилам работы, и мер, способствующих охране труда на рабочем месте. Ответственность руководителя за совершенствование своих подчиненных в ООО "Сфера" будет разделяться на следующие компоненты (рисунок 3.1). Задача практической и систематичной работы по ознакомлению новых работников с предстоящей деятельностью в ООО "Сфера" может быть сведена к тому, чтобы этот работник мог нести ответственность за выполняемые им операции и чтобы при этом имел достаточное желание



выполнять эти операции. Уровень "достаточности" здесь определяет непосредственный руководитель, что и входит в его ответственность за обучение персонала. Руководитель определяет, что нужно делать и для чего. А наставник определяет, как это должно быть сделано. На последний вопрос и начальник может высказать свою точку зрения, если он владеет достаточной информацией о закономерностях, связанных с обучением.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направления ответственности руководителя в системе управления персоналом | | |
| ответственность за собственный рост и неотставание от развития своей сферы деятельности |  | ответственность за повышение квалификации подчиненных |

Рисунок 3.1. Направления ответственности руководителя в системе управления персоналом ООО "Сфера"

Определенная ответственность заключается в том, что личный вклад начальника при стимулировании своего персонала не может быть заменен никакой системой или методикой.

Период ознакомления сотрудника может делиться на две части:

А. Мероприятие "Добро пожаловать к нам", которое будет организовано руководителем отдела кадров, доверенным лицом в делах работников или ответственным за технику безопасности. Назначение этого мероприятия - ознакомить нового работника с учреждением и его деятельностью, с действующей на нем практикой работы, вопросами безопасности труда, а также с другими сотрудниками.

Б. Начальный инструктаж применительно к конкретному работнику по заранее разработанной программе. В предмет этого инструктажа входят:

o представление деятельности ООО "Сфера";

o общие порядки;

o представление содержания новой работы;

o вопросы, связанные с техникой безопасности конкретного работника;

o особенности профессиональной деятельности и поведения сотрудника ООО "Сфера" в соответствии с особенностями деятельности.

Целесообразно составить "памятку", где указать, кто и с чем знакомит нового работника.

При составлении программы наставничества в ООО "Сфера" нужно учесть следующее:

1. индивидуальную потребность в подготовке;

2. личность подготавливаемого человека;

. его желания и способности осваивать новые навыки и знания;

. время подготовки: начало и окончание периода наставничества;

. место подготовки: подходящее, без мешающих факторов;

. разделение работы на подходящие периоды (отпуск, разделяющий работу на периоды).

Рассмотрим метод подготовки, получивший наибольшее распространение в последнее время, - так называемый "метод четырех шагов" (таблица 3.1).

Если программа подготовки нового работника создана по этой схеме, следует рассматривать достигнутые результаты и сравнивать их с поставленной задачей. При необходимости пройденные вопросы следует повторить, а программу подготовки - усовершенствовать. Результат обучения следует к тому же рассматривать с точки зрения тех аспектов, которые на него влияют.

Таблица 3.1 - Метод подготовки в системе адаптации ООО "Сфера"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап | Суть этапа | Задачи | |
| Первый | Предварительная подготовка ознакамливаемого с деятельностью | Создать непринужденные отношения; выяснить прежний опыт; создать общую картину; постараться увлечь работника | |
| Второй | | | Обучение работе, выполнению функций должности |

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |