

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ  
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001364  
Семеновой Юлии Андреевны

Научный руководитель  
ассистент  
Маслова Я.В.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
Социально-экономическое содержание текучести кадров в	
1.1 современных условиях.....	6
Методические подходы к оценке текучести кадров в	
1.2 организации.....	13
Формирование процесса управления текучестью персонала в	
1.3 организации, методы и подходы к оценке его эффективности	19
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА И СИСТЕМЫ ЕЕ РЕГУЛИРОВАНИЯ В ООО «АКАДЕМИЯ БАРА».....	27
Организационно – экономическая характеристика ООО	
2.1 «Академия Бара».....	27
Анализ системы управления персоналом в ООО «Академия	
2.2 Бара».....	35
Анализ текучести персонала и системы ее регулирования в	
2.3 ООО «Академия Бара».....	46
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «АКАДЕМИЯ БАРА».....	55
Рекомендации и мероприятия по снижению текучести	
3.1 персонала.....	55
Обоснование эффективности рекомендаций и мероприятий по	
3.2 снижению текучести персонала.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	70
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Трудно спорить с тем фактом, что персонал организации является основным ресурсом компании.

Одной из важных и сложных проблем управления является обеспечение устойчивости при функционировании предприятий и организаций в условиях экономического кризиса и снижение тем самым негативных эффектов феномена цикличности. Сегодня неустойчивость развития экономики непосредственным образом проявляется в росте текучести персонала организаций всех видов и форм собственности.

Текучесть зависит от множества факторов, поэтому каждая компания определяет свой идеальный уровень сменяемости персонала. Для многих компаний высокая текучесть кадров - одна из самых актуальных проблем. Поэтому важно научиться управлять текучестью персонала: выявлять ее причины, вести статистику и вовремя принимать соответствующие меры. Если в компании существует высокая текучесть кадров, нужно постоянно искать замену уходящим сотрудникам, проводить адаптацию и обучение новичков, решать проблему преемственности и сохранности коммерческой информации. Компании с высокой текучестью кадров сложнее формировать имидж привлекательного работодателя и создавать благоприятный климат в коллективе. Поэтому неслучайно текучесть персонала - это один из основных показателей, характеризующих эффективность системы управления человеческими ресурсами в компании.

Даже в сегодняшних условиях нестабильности экономики и увеличения показателей высвобождения персонала, роста безработицы во многих регионах, удержание высокопрофессионального кадрового состава работников остается для многих предприятий, актуальной задачей, что и определяет актуальность и практическую значимость выбранной темы выпускной квалификационной работы.

**Степень разработанности проблемы.** Разработке новых направлений стабилизации текучести персонала посвящены научные работы достаточно большого числа исследователей, среди которых выделим работы Л.П. Бардюжа, И.А. Безуглова, Е.О. Богдановой В.Р., Веснина Е.С., Жангалиевой А.Я., Кибанова А.А., Кондакова Ю.Г., Одегова Ю.С., Расторопновой, В.Н. Савина, Н.Ф. Терегуловой, Л.А. Третьяковой, А.А.Собяниной, Н.Ф.Терегуловой и др.

Вместе с тем процесс управления текучести кадров требует индивидуального подхода к каждой организации, что и обуславливает выбор и цель выпускной квалификационной работы.

**Объектом исследования** выпускной квалификационной работы выступило ООО «Академия Бара».

**Предметом исследования** является уровень текучести кадров и организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие его регулирование и эффективность управления.

**Цель выпускной квалификационной работы** заключается в теоретическом обосновании системы управления текучестью персонала и разработке практических рекомендаций для эффективного функционирования ООО «Академия Бара».

Для реализации поставленной цели были поставлены и решены следующие **задачи выпускной квалификационной работы:**

- 1) изучить теоретические и социально-экономические аспекты текучести персонала в организации;
- 2) дать краткую организационно-экономическую характеристику и провести анализ системы управления персоналом ООО «Академия Бара»;
- 3) провести анализ текучести персонала и дать оценку ее регулирования в ООО «Академия Бара»;
- 4) разработать программу по снижению текучести персонала в ООО «Академия Бара», так же оценить ее социально-экономическую эффективность.

**Практическая значимость исследования** обосновывается прикладным характером результатов исследования, отражающих основные направления снижения текучести персонала в ООО «Академия Бара». Исходя из этого, материалы исследования могут быть использованы руководством ООО «Академия Бара».

**Теоретическая и методологическая база** написания выпускной квалификационной работы представлена рядом учебных пособий, материалами периодических изданий современных авторов по проблематике управления текучестью персонала организации.

В процессе написания выпускной квалификационной работы были использованы общенаучные **методы исследования** (системный анализ, абстрагирование, сравнение, индукция, дедукция, табличный, графический, и др.), эмпирико-теоретические (наблюдение, описание), специальные методы исследования (экономико-статистический, анкетирование, опрос).

В качестве **информационной базы** использовались данные финансовой и статистической отчетности ООО «Академия Бара», ряд организационно-распорядительных документов и документов внутренней управленческой отчетности изучаемой организации, а так же результаты исследования, проведенные автором в рамках подготовки и написания выпускной квалификационной работы.

**Структура** выпускной квалификационной работы соответствует поставленной цели и задачам исследования и состоит из введения; трех глав; заключения; списка использованной литературы и приложений.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1 Социально-экономическое содержание текучести кадров в современных условиях**

Большинство сфер деятельности испытывают трудности, обусловленные дефицитом персонала. Вкладывая довольно значительные средства в привлечение, развитие и удержание персонала, российские организации сталкиваются с такой проблемой, как текучесть кадров, под которой понимают процесс непрерывной смены кадрового состава под влиянием ряда социальных, экономических, психологических и других факторов[8].

Верную, разностороннюю оценку текучести кадров можно дать только после изучения ее последствий и социально-экономического содержания рассматриваемого процесса. Экономические отношения «общество-индивидуум» реализуются в пределах отдельных производственных коллективов. В связи с этим каждый сотрудник ждет от организации возможного максимального удовлетворения своих потребностей, непосредственно зависящих от данной организации. В случае, если потребности не удовлетворяются или удовлетворяются не в полной мере, принимается решение о смене места работы [34].

Текучесть кадров представляет собой в таком случае неорганизованное движение персонала с целью реализацию экономических интересов и потребностей, позволяющее судить о степени удовлетворения интересов и потребностей персонала в конкретной организации.

В итоге, в любом случае смены места работы по собственному желанию отражаются проблемы взаимодействия общественных и личных интересов, а некоторая противоположность интересов в реальной производственной обстановке всегда неизбежна. Максимально возможная реализация потребностей персонала является необходимой функцией

организации. Ранее текучесть кадров рассматривалась как нежелательная форма перераспределения рабочей силы, поскольку она представляет собой неорганизованное движение кадров, сопровождающееся значительными экономическими потерями как для общества в целом, так и для отдельных предприятий и работников. Уделяя большое внимание работе по сокращению текучести кадров, отмечалось, что конечной целью этой работы является обеспечение стабильности трудовых коллективов. При плановой экономике сформировался стереотип отрицательного отношения к последствиям текучести кадров. В советской экономической литературе и хозяйственной практике существовало упрощенное понимание текучести кадров, как неуправляемого стихийного процесса, вызывающего только негативные последствия и подлежащего полной ликвидации [20].

Анализ экономической литературы выявил и различия в понимании роли текучести в процессе воспроизводства рабочей силы. Выделенные подходы и их характеристика представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

#### Подходы к оценке роли текучести персонала

Подход к оценке роли текучести персонала	Суть подхода
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 [22]
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 [25]
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 [10]

Представляется, что правильным 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 [46].

Основной целью рыночной экономики является получение прибыли как средства формирования и развития экономического прогресса и создания материальных предпосылок для социального обеспечения. Рабочая сила становится одним из основных ресурсов, так как является производительной силой капитала, возрастание которого является конечной целью развития любого производства. В условиях рыночной экономики работодатель стремится к повышению эффективности труда в условиях минимизации использования ресурсов и капитала. Работодатель и общество в целом не в состоянии из-за своих экономических возможностей удовлетворить все запросы и потребности в труде каждого индивида. Поэтому распределение кадров по рабочим местам в первую очередь направлено на формирование конкурентоспособности персонала, позволяющей удовлетворить потребности рынка с наименьшими затратами. Конкурентоспособность персонала организации - это «способность персонала к корпоративным достижениям в труде, представляющим собой вклад в реализацию организационных целей наиболее эффективным способом» [6].

Составляющим элементом конкурентоспособности персонала является конкурентоспособность работника, реализующая способность к удовлетворению рыночной потребности в труде. Для того, чтобы каждый работник оставался эффективным, необходимо развивать корпоративные компетенции персонала и повышать его конкурентоспособность,

предвосхищая изменения внешней среды. Соответственно для того, чтобы возрастала конкурентоспособность персонала необходимо, конкурентоспособность трудовых ресурсов в регионе и в стране росла более высокими темпами, чем в конкретной единице бизнеса. Если организация эффективна в своей деятельности и при достижении своих трудовых целей дает возможность работникам развивать свои компетенции и длительное время реализовывать их на одном рабочем месте, вероятность движения в структуре корпоративной конкурентоспособности персонала небольшая, уровень текучести близок к нормальному (естественному) значению. В данном случае можно говорить о «равновесности (пропорциональности) системы конкурентоспособности внутреннего рынка труда» [31].

Однако, равновесие в этой системе может быть нарушено под влиянием множества факторов (научно-технический и социально-экономический прогресс, естественное и социальное воспроизводство трудовых ресурсов, изменение потребности рынка в товарах и услугах, развитие личности и рост жизненных запросов, действия работодателей и др.), что приводит к запуску механизмов процессов текучести. Таким образом, в рыночных условиях изменилось качественное содержание текучести как социально-экономического процесса. Текучесть представляет собой неорганизованное и неконтролируемое движение рабочей силы, обусловленное нарушением пропорциональности в системе конкурентоспособности внутреннего рынка, а именно, наступлением дисбаланса между корпоративной конкурентоспособностью персонала и конкурентоспособностью работника [51].

Генезис социально-экономического содержания текучести связан с расширением спектра причин неорганизованных, непланируемых и неконтролируемых увольнений в рыночных условиях.

Во-первых, текучесть помимо увольнений по инициативе работодателя и работника включает еще и увольнения по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон, например: не избрание на должность, дисквалификация и др.

Во-вторых, причинами увольнения по собственному желанию являются не столько неудовлетворенность трудом (или отдельными его аспектами), сколько неудовлетворенность работника социально-экономическими результатами реализации своих конкурентных преимуществ.

В-третьих, наполняются новым содержанием неорганизованные увольнения по инициативе работодателя. Последние, помимо увольнений за нарушение трудовой дисциплины и прогулы (как было при социализме), включают еще и такие, как грубое нарушение обязанностей, несоответствие работника занимаемой должности, нарушение требований охраны труда и т.д. [14].

Итак, текучесть персонала, наполняясь в рыночных условиях новым социально-экономическим содержанием, представляет процесс неорганизованных, непланируемых и неконтролируемых увольнений работников, связанных с нарушением равновесности в системе конкурентоспособности внутреннего рынка труда по инициативе, как работодателя, так и работника, а также по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон.

Текучесть кадров в приемлемых параметрах – это естественное явление для организации, которое представляет собой добровольный либо по решению администрации официальный уход наемных работников из организации. С другой стороны, чрезмерно высокий уровень текучести кадров негативно сказывается на деятельности организации, особенно если ее покидают высококвалифицированные сотрудники [9].

Для любой организации текучесть кадров неизбежна. И даже, если количественно она не выходит за поставленные руководством рамки, для предприятия это все же потеря. Ведь в работника было вложено определенное количество финансовых и временных ресурсов. И после этого организации придется тратить те же ресурсы на поиск, отбор и наем нового сотрудника, которому еще нужно будет пережить период адаптации (а

значит, работа в этот период будет выполняться не столь эффективно, насколько могла бы). Еще более негативным для организации может стать уход сотрудника в конкурентную компанию. Ведь в таком случае конкурент получит опытного работника, прошедшего некоторое обучение и имеющего знания об организации, из которой ушел [41].

Текучесть кадров, в зависимости от ее масштабности, может иметь как позитивные, так и негативные последствия. Полное отсутствие текучести не является положительной характеристикой компании и может говорить о ситуации «застоя». В то же время излишняя текучесть еще более негативная характеристика компании, которая не только влияет на эффективность ее деятельности, но и отрицательно сказывается на ее имидже.

Последствия текучести рассматриваются как в количественном, так и в качественном аспекте. Качественная оценка текучести персонала включает в себя выявление причин и мотивов текучести. При этом следует различать факторы, условия и мотивы текучести. Факторы - это общие причины, вызывающие текучесть; условия - это обстоятельства, способствующие текучести или тормозящие ее, и мотивы - это непосредственные причины увольнений отдельных работников или профессиональных групп (рис. 1.1).

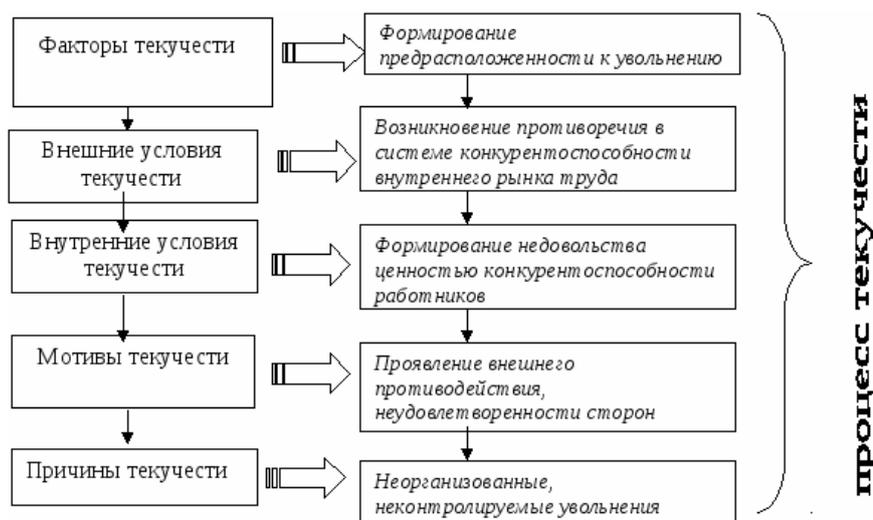


Рис.1.1. Процесс текучести кадров [15]

Грамотному руководителю текучесть кадров всегда говорит о том, что в его компании что-то не так. Для того чтобы понять в чем же дело

необходимо провести специальное исследование, опросить персонал и выявить эту причину. И всё же типичными причинами ухода персонала из организации можно назвать следующие:

- нестабильность заработной платы;
- продолжительные или неудобные часы работы;
- неудовлетворительные условия труда;
- деспотичное или неконструктивное руководство;
- отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;
- неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;
- отсутствие контроля за адаптацией персонала;
- отсутствие слаженного коллектива и командной работы [26].

Подобного рода причины текучести кадров, по мнению большинства специалистов в области управления персоналом, являются главной проблемой на пути стабилизации трудового коллектива.

Для эффективной и своевременной работы по стабилизации трудового коллектива, необходимо иметь представление о внешних проявлениях нарушения его устойчивости, к которым относятся:

- понижение экономической эффективности организации;
- появление застоя в различных сферах, частях коллектива и коллектива в целом;
- увеличение числа и масштаба конфликтных ситуаций, имеющих место внутри коллектива, а также на уровне его взаимодействия с социальной средой;
- явное понижение удовлетворенности сотрудников самим коллективом, своим положением в нем и своей трудовой деятельностью;
- увеличение числа уволившихся сотрудников, а так же числа жалоб поступающих от коллектива.
- рост числа нарушений трудовой дисциплины во всех ее аспектах [22].

По мнению отдельных авторов, высокий уровень текучести кадров в организации может быть результатом не правильной стратегии управления персоналом. Причем она выделяет две группы причин повышенной текучести кадров: первая – ошибка стратегии управления персоналом, а вторая – неправильная стратегия в подборе персонала [17].

Таким образом, 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).

## **1.2 Методические подходы к оценке текучести кадров в организации**

Прежде чем перейти к изучению методов оценки текучести и ее регулирования, остановимся на рассмотрении различных видов и форм текучести кадров. Их характеристика представлена в таблице 1.2.

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.

Таблица 1.2

## Сравнительная характеристика различных видов текучести персонала

Вид текучести персонала	Характеристика
внутриорганизационная текучесть	текучесть может происходить как в пределах одной организации
внешняя текучесть	текучесть может происходить между различными организациями, отраслями и сферами экономики
реальная текучесть	зафиксированные по факту неорганизованные увольнения
потенциальная 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.
фактическая текучесть	реальное увольнение персонала
скрытая или психологическая текучесть	вид текучести, так называемая, проявляющаяся в том, что работники, физически присутствуя на рабочем месте, практически выключаются из активной производственной деятельности. Скрытая текучесть наносит значительный вред, так как такие работники выполняют свои трудовые обязанности "спустя рукава", что может отразиться на качестве продукции (услуг). Необходимо своевременно выявлять таких работников, выяснять причины такого негативного отношения к своим обязанностям и, если нельзя исправить ситуацию, прибегнуть к их увольнению в рамках трудового законодательства
активную	увольнения по желанию работодателя
пассивную	увольнения по желанию работника. 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 квалификацией или отсутствием у них должной трудовой дисциплины. Ко второй относят увольнения по своему желанию высокопрофессиональных и опытных сотрудников, которые представляют ценность для компании
естественная текучесть	(3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы
излишняя текучесть	вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности

На наш взгляд, при оценке рисков, связанных с текучестью персонала, необходимо пользоваться, как качественными показателями, так и количественными, учитывая при этом, что количественные показатели во многом являются относительными и зависят от множества факторов (регионального расположения, сферы деятельности, ситуации на рынке труда, стратегии управления, квалификации работников).

В настоящее время под влиянием этих факторов в российской практике сложились определенные значения количественной нормы текучести, существенно различающиеся между собой [31].

К примеру, в производственной сфере нормальным считается уровень текучести равный 10-15%. При этом в период активного роста производства и массового найма персонала допустимой может считаться текучесть на уровне 20%. В страховом бизнесе и розничной торговле норма текучести составляет 30%, не вызывая особого беспокойства у руководства компаний, так как данный показатель складывается в основном в результате движения менеджеров по продажам и многочисленных торговых представителей. Для гостинично-ресторанного бизнеса, который характеризуется самой большой текучестью, уровень в 80% считается нормальным [26].

Изменяется показатель и в зависимости от категории персонала. Так, для топ-менеджеров норма текучести составляет от 0 до 2%, для управленцев среднего звена - 8-10%, для линейного персонала в среднем этот показатель не должен превышать 20%, для квалифицированных рабочих значение нормы текучести составляет - 20-30%, для неквалифицированного персонала - 30-50%.

Как считают некоторые специалисты, текучесть кадров зависит и от типа организационной стратегии [34]. При предпринимательской организационной стратегии отток персонала практически отсутствует. В организациях со стратегией динамического роста текучесть колеблется в диапазоне 8-15%. Высокие показатели текучести (до 25%) наблюдаются на предприятиях со стратегией прибыльности, что объясняется постоянным

повышением требований к компетенциям персонала с целью достижения наибольшей эффективности деятельности. Организации с циклической стратегией имеют очень большие значения текучести. Однако, при этом, полное отсутствие текучести в таких организациях может негативно отразиться на их деятельности, вызывая проблемы дальнейшего развития. Таким образом, при определении нормального уровня текучести в каждой конкретной организации необходимо учитывать все многообразие факторов, проводить анализ статистики текучести кадров, сопоставлять данные по другим аналогичным компаниям в своем секторе рынка. Обоснованность допустимого значения текучести кадров должна определяться отраслевой спецификой бизнеса, конкурентоспособностью на рынке труда, ее территориальным расположением, кадровой стратегией, принятой в компании, категорией персонала и др. И хотя организация может иметь значение нормы текучести, отличающееся от общепринятого, это отличие не должно быть значительным.

При анализе текучести персонала в количественном аспекте различают естественный и повышенный уровни текучести. Если текучесть составляет от трех до пяти процентов от численности всего персонала, ее относят к естественному (нормальному) уровню [14]. Считается, что естественный уровень текучести способствует обновлению трудовых коллективов, оздоровлению социально-психологического климата и не требует принятия специальных мер со стороны администрации компании.

Определить идеальный уровень естественной текучести [24] (норму текучести) для организации можно с использованием стоимостного метода, суть которого состоит в планировании границы оптимизации текучести ( $T_e$ ) в организации через сопоставление ежегодных плановых расходов ( $P_{m.пл}$ ), связанных с текучестью, и фактического среднего уровня потерь ( $P_{m.факт}$ ), приходящихся на одного увольняющегося работника:

$$T_e = P_{m.пл} / P_{m.факт} \quad (1.1)$$

Ежегодные плановые расходы можно определить исходя из сложившейся на практике за последние три-пять лет доли этих расходов на персонал в себестоимости продукции либо используя нормативы затрат на замену работников. По оценке некоторых специалистов затраты в процентах от годовой заработной платы составляют: на замену рабочих 7-12%, специалистов - 18-30%, управленцев - 20-100%.

Масштабы, динамику и интенсивность текучести оценивают используя абсолютные и относительные показатели.

Количество увольнений работников (по собственному желанию и по инициативе администрации) за определенный период времени отражает абсолютные масштабы текучести.

В качестве относительного показателя при количественной оценке текучести персонала в организации используется такой показатель, как коэффициент текучести ( $K_T$ ), который рассчитывается как отношение численности всех уволившихся сотрудников ( $Ч_{ув}$ ) (по собственному желанию и по инициативе администрации по причинам, учитываемым, как текучесть) к среднесписочной численности работников за определенный период ( $Ч_{ср.сп}$ ) (месяц, квартал, год) (в %):

$$K_T = (Ч_{ув} : Ч_{ср.сп}) \times 100\% \quad (1.2)$$

Рассчитывая коэффициент текучести, следует понимать, что по его величине нельзя судить в целом о состоянии текучести в организации и использовать его для сопоставления на соответствие существующим нормам.

Изучение размеров текучести проводится также по отдельным структурным подразделениям и группам персонала. Для этого используются, так называемые частные коэффициенты текучести ( $K_{тч}$ ), расчет которых аналогичен расчету общего коэффициента.

Отношение уровня текучести персонала по подразделению (группе персонала) к уровню текучести персонала по организации называется коэффициентом интенсивности текучести ( $K_{инт}$ ). Рассчитывается как

отношение частного коэффициента текучести ( $K_{тч}$ ) к общему коэффициенту текучести ( $K_{т}$ ):

$$K_{инт} = K_{тч} : K_{т} \quad (1.3)$$

Коэффициент интенсивности текучести показывает, на сколько текучесть работников исследуемого подразделения (группы) отлична от текучести в целом по всей организации. По величине  $K_{инт}$  можно судить о степени влияния таких факторов, как возраст, пол, образование, квалификация работников и других на процесс текучести. Используется он также для контроля эффективности принятых мер по снижению текучести [27].

Более глубоко оценить текучесть кадров на предприятии возможно с помощью комплексного анализа показателей текучести: по структурным подразделениям: по основаниям увольнения и по периоду работы в компании. Если в одном из структурных подразделений коэффициент текучести намного больше, чем средний показатель по организации, службе управления персоналом необходимо провести тщательный анализ и выяснить причины высокой текучести. Формулировка "по собственному желанию" может содержать множество мотивов, побудивших человека уволиться. Это может быть: неприемлемый стиль руководства в подразделении; плохие условия труда; недостаточный уровень заработной платы; отсутствие возможностей дальнейшего карьерного, либо профессионального роста; проблема с социальным обеспечением; несправедливая, по мнению работника, оценка результатов труда [34].

При расчете показателя текучести по сроку работы в организации следует выделить текучесть, связанную как с оперативной, так и со стратегической деятельностью компании. В первом случае по проценту работников, уволившихся в течение первого года работы, можно говорить о несовершенстве в системе подбора и адаптации персонала и делать необходимые выводы. Во втором случае высокий уровень текучести

указывает на ошибки стратегии управления персоналом, проблемы с социально-психологическим климатом в коллективе.

Немаловажное значение имеет также оценка качественного состава уволившихся работников. Высокий уровень текучести наиболее ценных кадров имеет более негативные последствия, влияющие на успешность деятельности и стабильность компании, чем текучесть сотрудников, профессиональные качества которых не вполне соответствуют потребностям производства.

### **1.3 Формирование процесса управления текучестью персонала в организации, методы и подходы к оценке его эффективности**

Санкционная политика по отношению к России со стороны других государств оказывает влияние не только на политическую составляющую, но и на экономическую. В связи с сокращением финансирования большинства предприятий, а также повышением уровня цен в стране, население в целях удовлетворения своих потребностей находится в поиске нового более высокооплачиваемого места работы, а значит, растет текучесть кадров [41].

Проблема безработицы становится все более актуальной, однако, все большее количество предприятий, не зависимо от эффективности их функционирования, сталкиваются с проблемой высокой текучести кадров.

Как было указано ранее, явление, характеризуемое передвижением трудовых ресурсов в экономике, называется текучестью кадров. Для того чтобы иметь более полное представление о текучести кадров, необходимо рассматривать ее как: «процесс движения трудовых ресурсов, связанный как с внешними, так и внутренними факторами, характеризующими производственный процесс, выраженный в количественных показателях» [3].

Исходя из предложенного определения, следует вывод о том, что текучесть кадров является динамичным и многогранным явлением, требующим упорядоченной системы управления ей. В настоящее время

вопрос об управлении текучестью кадров на предприятиях является достаточно актуальным как среди отечественных авторов, так и зарубежных. Так, например, ряд авторов рассматривают процесс текучести, как последовательность трех взаимосвязанных этапов: оценка текучести кадров, разработка программы мероприятий по оптимизации уровня текучести кадров, внедрение программы мероприятий и оценка их эффективности (рис. 1), каждый из которых имеет собственные подэтапы [4].

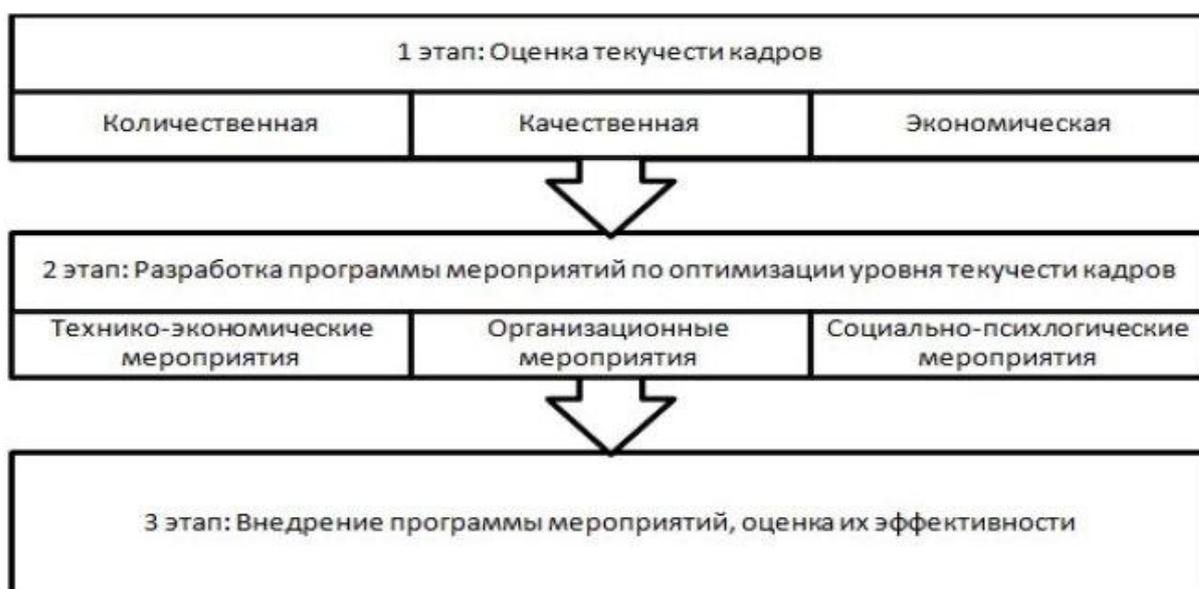


Рис. 1.2. Система управления текучестью кадров на предприятии [4]

Однако, по мнению Кондакова А.А., представленная система не позволяет отследить процесс текучести кадров – в связи, с чем требует доработки [32]. В связи с чем автором был сделан вывод о необходимости корректировки имеющейся схемы процесса текучести кадров, в следующих направлениях:

1. Во-первых, на начальном этапе необходимо более детально остановиться на факторах, вызывающих увольнение сотрудников. Под факторами текучести кадров подразумевают общие причины, вызывающие текучесть кадров [4]. Выделяют внутренние, связанные непосредственно с деятельностью руководства предприятия; внешние, преимущественно не связанные с деятельностью предприятия, а зависящие от внешней среды; личностные, характеризующие самого сотрудника и связанные

непосредственно с его особенностями (уровень образования, опыт и прочее). Данный этап подразумевает выявление внутренних, внешних и личностных факторов и их дальнейший анализ.

2. Во-вторых, анализ выявленных факторов текучести кадров позволит выделить основные мотивы текучести кадров. Мотивы – это непосредственные причины увольнения сотрудников, связанные с наличием каких-либо неудовлетворяющих их факторов [4]. Как правило, выделяют следующие мотивы: неудовлетворение условиями труда со стороны работника; неудовлетворенность качеством жизни; профессиональные причины; мотивы личного характера и внешние по отношению к предприятию причины [32].

3. В-третьих, поскольку мотивы являются отражением причин увольнений, то сгруппировав выявленные мотивы по соответствующим причинам, а затем, проведя их анализ, стало возможным разработать более действенную программу сокращения числа увольнений.

Таким образом, на основании направлений снижения текучести кадров, предлагается следующая схема процесса (рис. 2).



Рис. 1.3. Процесс текучести кадров

Как видно из представленной схемы процесс текучести кадров состоит из четырех взаимосвязанных последовательных этапов, что делает возможным отследить зависимость и первоисточник возникновения причин, приводящих к увольнениям.

Исходя из процесса текучести кадров и существующей системы управления ею, является возможным представление данной системы несколько иным образом, который является более полноценным и всеохватывающим (рис. 3).

Предлагаемый подход включает непосредственно выявление и анализ мотивов и причин увольнений персонала, формирующих в дальнейшем текучесть кадров, а также стандартный перечень этапов управления текучестью кадров: качественная и количественная оценка, разработка мероприятий снижения текучести кадров, их внедрение и расчет эффективности.



Рис. 1.4. Управление процессом текучести кадров

Подводя итог, стоит отметить, что текучесть кадров является управляемым процессом, а система управления данным явлением включает в себя шесть последовательных этапов:

- 1) изучение факторов текучести кадров;
- 2) выявление мотивов увольнений сотрудников;
- 3) анализ неудовлетворенности сотрудников условиями труда;

- 4) количественная и качественная оценка уровня текучести кадров и сопоставление результатов с нормативными показателями;
- 5) разработка программы по оптимизации уровня текучести кадров;
- 6) внедрение разработанных мероприятий и оценка их эффективности [11].

Для снижения текучести кадров необходимы следующие мероприятия по стабилизации персонала:

- планирование потребностей в персонале в соответствии с целями организации
- разработка системы подбора персонала по различным критериям для разных групп сотрудников;
- выстраивание грамотной системы адаптации для новых сотрудников и введения работника в его трудовые обязанности;
- разработка оптимальной системы оплаты труда;
- разработка мотивационной системы для различных групп сотрудников;
- создание и разработка положительного имиджа компании на рынке труда.
- разработки программ ротации и повышения квалификации персонала с целью развития персонала и построения карьеры;
- проведение аттестации рабочих мест по условиям труда и их своевременное оснащение техническими новинками.
- предоставление дополнительных социальных льгот [28] .

Приведем самые распространённые причины увольнения сотрудников и пути борьбы с ними (табл.1.3).

Таким образом, с учетом обозначенных обстоятельств, очевидно, что у менеджеров по персоналу есть множество эффективных вариантов решения вопроса по стабилизации персонала. Однако, главное, что должен помнить руководитель или менеджер – это то, что любой организации, каждому трудовому коллективу нужен индивидуальный подход.

Наиболее распространенные причины увольнения сотрудников организаций и пути борьбы с ними [36]

Причины увольнения	Возможные пути решения
Неправильный подбор кадров	<ul style="list-style-type: none"> <li>– требовательное отношение к подбору кадров;</li> <li>– использование надежных внешних источников привлечения кадров;</li> <li>– создание баланса между внутренними и внешними источниками привлечения кадров;</li> <li>– формирование обоснованных критериев отбора.</li> </ul>
Плохая мотивация труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повысить (если это возможно) денежное стимулирование;</li> <li>– использовать научные подходы к мотивации труда персонала;</li> <li>– развивать систему нематериальных мотиваторов труда.</li> </ul>
Неудовлетворенность условиями труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>– улучшать условия труда;</li> <li>– изучать потребности персонала.</li> </ul>
Отсутствие карьерного роста	<ul style="list-style-type: none"> <li>– предоставление персоналу возможности профессионального роста;</li> <li>– чтобы работники видели «прозрачный» путь по карьерной лестнице; избегать в развитии работников ситуации «карьерного тупика».</li> </ul>
Плохая эмоциональная обстановка в коллективе	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формировать воспринимаемую коллективом организационную культуру;</li> <li>– повышать коллективный дух;</li> <li>– проводить психологические тренинги.</li> </ul>
Неудовлетворённость руководством	<ul style="list-style-type: none"> <li>– постоянное обучение и повышение квалификации для управленческого персонала;</li> <li>– проведение организационных мероприятий с участием администрации;</li> <li>– использовать формальную и неформальную систему сбора предложений.</li> </ul>

Отметим, что снижение потенциальной текучести кадров и рост удовлетворенности трудом персонала являются одним из эффектов реализации мероприятий по снижению текучести кадров.

Посредством анкетирования может быть установлен процент сотрудников, удовлетворенных трудовой деятельностью в организации, а так же желающих уволиться по собственному желанию.

Кроме того, важной составляющей оценки должен выступать расчет экономического эффекта от снижения текучести персонала, который, прежде всего, связан с минимизацией экономического ущерба от снижения текучести персонала.

Экономический эффект (ЭТ) от мероприятий по сокращению текучести персонала можно определить по формуле:

$$\text{ЭТ} = \sum_{i=1}^n P * \left(1 - \frac{K_2}{K_1}\right) \quad (1.4)$$

где:  $\sum P$  – потери, причиняемые текучестью за год, тыс. руб.;

$K_1$  и  $K_2$  – фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %.

Для определения эффекта, могут быть рассчитаны потери, вызванные текучестью персонала, которые складываются из нескольких составляющих:

- потери, вызванные перерывами в работе;
- потери, обусловленные необходимостью обучения и переподготовки новых сотрудников;
- потери, вызванные снижением производительности труда работников перед увольнением;
- потери, связанные с затратами на подбор персонала в результате текучести кадров.

Потери, вызванные перерывами в работе, можно рассчитать по формуле:

$$\text{ППР} = \text{ПУ} \times \text{СП} \times \text{ЧВ} \quad (1.5)$$

где: ПУ – упущенная прибыль;

СП – средняя продолжительность перерыва, вызванная текучестью;

ЧВ – число работников, выбывших вследствие текучести.

Потери, обусловленные необходимостью обучения и переподготовки новых сотрудников рассчитываются по формуле:

$$\text{ПО} = N \times Z \quad (1.6)$$

где: N – число новых работников, чел.;

Z – затраты на обучение одного нового работника, тыс. руб.

Потери, вызванные снижением производительности труда работников перед увольнением, могут быть рассчитаны по формуле:

$$\text{ПУВ} = \text{ПУ} \times \text{КПТ} \times \text{ЧУ} \times \text{ЧВ} \quad (1.7)$$

где: ПУ – упущенная прибыль;

КПТ – коэффициент снижения производительности труда перед увольнением (0,15);

ЧУ – число дней перед увольнением, когда наблюдается снижение производительности труда. По оптимистическим прогнозам этот период принято принимать, равным 4 дням, однако возможно снижение производительности труда в течение периода с момента подачи заявления на увольнение;

ЧВ – число работников, выбывших вследствие текучести [20].

Еще одним подходом к определению экономического эффекта (ущерба) от снижения (увеличения) текучести кадров является расчет экономии вследствие текучести кадров по формуле:

$$\mathcal{E}_{\mathcal{E}} = C_{\text{ТК}} * C_{\text{Сч}} * \mathcal{Z}_{\text{ТК}} \quad (1.8)$$

где  $\mathcal{E}_{\mathcal{E}}$  - экономический эффект (ущерб) от снижения текучести кадров, руб.;

$C_{\text{ТК}}$  – прогнозируемое снижение (увеличение) текучести кадров, %.;

$C_{\text{Сч}}$  – среднесписочное число работников, чел.;

$\mathcal{Z}_{\text{ТК}}$  – затраты организации вследствие текучести кадров, руб. [29].

В заключении стоит подчеркнуть, что, несмотря на то, что текучесть кадров носит стихийный характер, управлять ей возможно. Для этого в первую очередь необходимо сформировать на предприятии систему управления текучестью кадров. Таким образом, проблема текучести кадров решается путем систематического подхода к управлению ею, всестороннего и комплексного анализа и изучения факторов, мотивов и причин ее вызывающих.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА И СИСТЕМЫ ЕЕ РЕГУЛИРОВАНИЯ В ООО «АКАДЕМИЯ БАРА»**

### **2.1 Организационно – экономическая характеристика ООО «Академия Бара»**

Общество с ограниченной ответственностью «Академия Бара» зарегистрировано 2 мая 2006 г. Инспекцией федеральной налоговой службы г. Белгород.

Полное наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «Академия Бара». Сокращенное: ООО «Академия Бара».

Юридический адрес организации: Россия, г. Белгород, бульвар Юности, д. 6

Общество образовано и функционирует на основе действующего законодательства РФ. Учредителем и руководителем общества является Лазарев Александр Васильевич. Уставный капитал общества составляет 120 тыс. руб.

В соответствии с полученными лицензиями основным видом деятельности, осуществляемым ООО «Академия Бара», является оптовая торговля кофе, чаем, какао и пряностями. Кроме основного вида деятельности обществом зарегистрировано 28 дополнительных видов деятельности, так ООО «Академия Бара» осуществляет следующий ряд дополнительных видов деятельности, среди которых: оптовая торговля пищевыми и непродовольственными потребительскими товарами, розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачные изделия, деятельность ресторанов и кафе. Абсолютно все осуществляемые виды деятельности общества лицензированы.

ООО «Академия Бара» является самостоятельным хозяйствующим субъектом, является юридическим лицом, имеет в собственности свое обособленное имущество, которое учитывается на его балансе, осуществляет

свою деятельность на основе самофинансирования и самоокупаемости, имеет самостоятельный баланс, печать с фирменным наименованием, расчетный и другие счета в банках, имеет право от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, выступать истцом и ответчиком в суде.

В соответствии с уставом (Приложение 1) целью деятельности общества является извлечение прибыли.

Предметом деятельности выступает организация общественного питания, содержание и эксплуатация основных типов предприятий массового общественного питания; деятельность по производству, реализации и организации потребления продукции общественного питания, закусок и напитков; организация досуга клиентов; организация кейтерингового обслуживания клиентов.

В состав ООО «Академия Бара» входят 3 предприятия общественного питания, которые функционируют под брендом «Фамильный Дом Вкуса», объединяющий ряд ресторанов, столовых, сушишопов, служб доставки еды на дом, служб кейтеринга и отелей в г. Белгород. К указанным трем организациям относятся: семейный ресторан итальянской кухни «LaTerrazza», ресторан японской кухни «Суши Дом» и ресторан узбекской кухни «Хива». Все три ресторана расположены по адресу: г. Белгород. ул. Щорса, д. 64 в МТРК «Сити Молл «Белгородский».

Организационная структура ООО «Академия Бара» представляет собой линейно-функциональную взаимосвязь, которая предполагает подчинение прямому начальнику и разделение по определенным направлениям работы (функциональным областям).

Отметим, что организационная структура ООО «Академия Бара» вполне соответствует типовым структурам предприятий общественного питания аналогичного типа, охватывает весь комплекс функций управления, характеризуется четким разделением и оптимальной степенью централизации функций, достаточным информационным обеспечением.

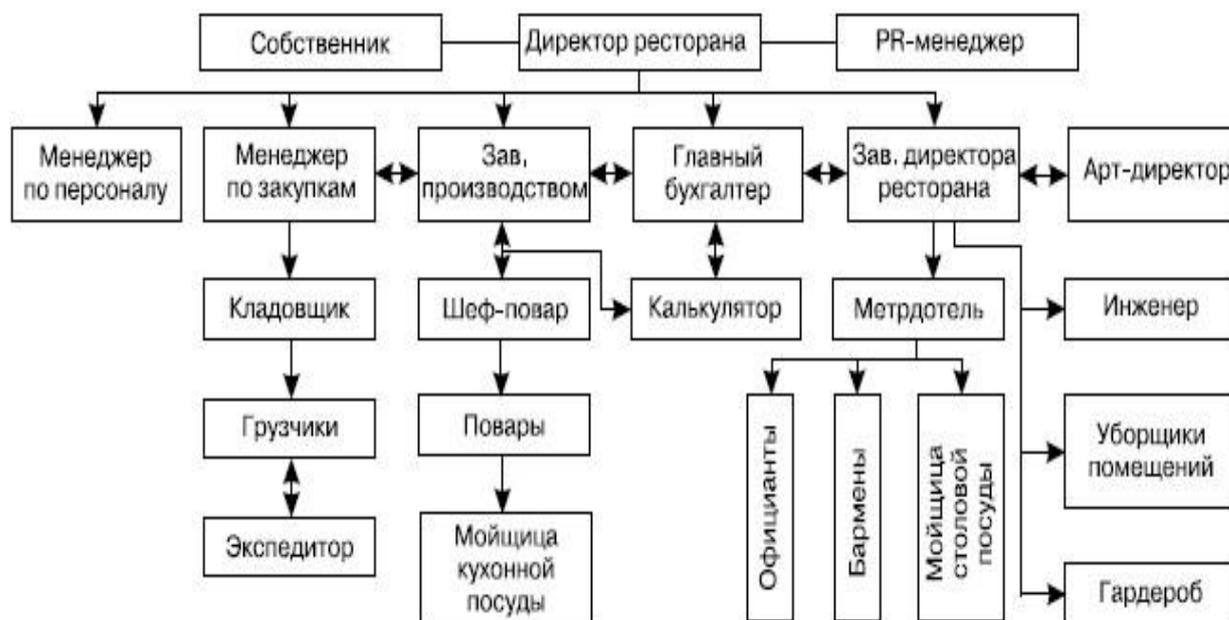


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Академия Бара»

Как нами было указано, цель деятельности общества – извлечение прибыли. Прибыль в абсолютном выражении это просто цифра в отчете о финансовых результатах. Для собственника или инвестора она, конечно, важна, но недостаточно информативна. Для того чтобы понять, каким трудом эта прибыль получена, существуют относительные показатели прибыльности, именуемые показателями рентабельности.

В таблице 2.1 представим данные для проведения анализа формирования финансового результата и рентабельности деятельности ООО «Академия Бара» за 2015-2017 гг.

Кроме абсолютных показателей формирования финансового результата в таблице приведены три относительных показателя эффективности: рентабельность производства, рентабельность продукции и рентабельность продаж.

Рентабельность производства соотносит величину полученной прибыли с размером средств, которые позволили ее получить, показывает сумму прибыли в расчете на 1 руб. затраченных производственных фондов. Чем меньше фондов использовано для получения определенной суммы

прибыли, тем выше рентабельность производства, а значит, выше эффективность деятельности компании.

Рентабельность производства — это отношение общей суммы прибыли (балансовой прибыли) к среднегодовой стоимости основных и оборотных средств. Формула расчета рентабельности производства имеет следующий вид:

$$R_{\text{произв}} = \text{Пр} / (\text{ОФ} + \text{ОбС}) \times 100, \quad (2.1)$$

где:

$R_{\text{произв}}$  — рентабельность производства;

ОФ — средняя для расчетного периода стоимость основных производственных фондов;

ОбС — средняя стоимость оборотных средств.

В свою очередь, рентабельность продукции демонстрирует сумму прибыли на 1 руб. себестоимости (полной или производственной). Она рассчитывается по формуле:

$$R_{\text{пр}} = \text{Пр} / \text{Сс} \times 100, \quad (2.2)$$

где:  $R_{\text{пр}}$  — рентабельность продукции;

Пр — прибыль;

Сс — себестоимость.

Что касается рентабельности продаж (ее еще именуют общей рентабельностью), то она несет информацию о сумме прибыли на 1 руб. выручки. Ее считают по формуле:

$$\text{ROS} = \text{Пр} / \text{Оп} \times 100\%, \quad (2.3)$$

где: ROS — рентабельность продаж;

Пр — прибыль;

Оп — объем продаж или выручка.

**Анализ формирования финансового результата и рентабельности  
деятельности ООО «Академия Бара»**

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение уровня 2017 г. от уровня 2015 г.	
				абсолютное (+;-)	относительное, %
<b>Абсолютные показатели формирования финансового результата деятельности организации</b>					
Выручка от реализации товаров, работ, услуг, тыс. руб.	41529	56595	67735	26206	163,1
Себестоимость реализованных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	4270	16096	24925	20655	в 5,8 р.
Валовая прибыль (убыток)	37259	40499	42810	5551	114,9
Коммерческие расходы	37211	40060	42185	4974	113,4
Прибыль (убыток) от продаж	48	439	625	577	в 13,0 р.
Прочие доходы	0	0	38	38	×
Прочие расходы	0	24	8	8	×
Чистая прибыль (убыток)	48	415	655	607	в 13,4 р.
<b>Дополнительные показатели, необходимые для определения относительной эффективности деятельности организации</b>					
Стоимость основных средств	1006	820	437	-553	53,1
Величина оборотных средств	23249	20918	20770	7464	155,8
<b>Относительные показатели эффективности деятельности организации</b>					
Рентабельность производства, %	0,3	1,8	3,1	2,7	×
Рентабельность продукции, %	1,1	2,6	2,6	1,5	×
Рентабельность продаж, %	0,1	0,7	1,0	0,9	×

Данные таблицы 2.1. показывают, что в изучаемом периоде наблюдается рост выручки от реализации товаров работ и услуг ООО «Академия Бара» на 26206 тыс. руб. или на 63,1%. При этом себестоимость реализации увеличилась на 20655 тыс. руб. или в 5,8 раза. В результате валовая прибыль организации возросла на 14,9%. Под воздействием же роста

коммерческих расходов и изменений в размерах прочих доходов и расходов, размер чистой прибыли в 2017 г. составил 655 тыс. руб., что в 13,4 раза больше по сравнению с уровнем 2015 г.

Отметим, что в течение анализируемого периода наблюдается рост по всем трем рассчитанным показателям рентабельности, так рентабельность производства увеличилась с 0,3 до 3,1 %% рентабельность продукции - с 1,1 до 1,5 %, а рентабельность продаж с 0,1 до 1,0 %.

Что является свидетельством того, что ООО «Академия Бара» является прибыльной организацией, при этом прибыль имеет тенденцию роста.

В современных условиях особое внимание уделяется финансовой составляющей предприятия приобретает первостепенное значение, так как именно предприятия с эффективной системой финансового менеджмента смогут быть конкурентоспособными и предложить рынку свои услуги и получить за их осуществление максимально возможную цену, позволяющую сполна окупить все затраты, а также существенно повысят эффективность внутренних и внешних инвестиционных проектов. Финансовое состояние предприятия – это экономическая категория, отражающая состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования к саморазвитию на фиксированный момент времени. Оценка финансового состояния предприятия является важнейшей в системе оценки результативности и деловых качеств предприятия, степени его надежности и финансового благополучия как партнера. В качестве инструментария для финансового анализа широко используются финансовые коэффициенты – относительные показатели финансового состояния предприятия, которые выражают отношения одних абсолютных финансовых показателей к другим.

По данным бухгалтерского баланса ООО «Академия бара» можно составить таблицу 2.1, в которой прослеживается динамика основных показателей финансового состояния ООО «Академия Бара».

Таблица 2.2

## Оценка финансового состояния ООО «Академия Бара»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Теоретический и достаточный уровень
1. Капитал, тыс. руб.	8127	8361	8900	х
в том числе: собственный капитал, тыс. руб.	8128	8361	8900	х
заемный капитал, тыс. руб.	11932	14635	12572	х
2. Денежные средства, тыс. руб.	176	110	182	х
3. Финансовые вложения, тыс. руб.	0	0	0	х
4. Дебиторская задолженность, тыс. руб.	549	1355	10034	х
5. Оборотные активы, тыс. руб.	18880	22083	20844	х
6. Запасы, тыс. руб.	17516	19980	9989	х
7. Внеоборотные активы, тыс. руб.	1180	913	628	х
8. Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	1535	6890	11142	х
Коэффициенты:				
Платежеспособности				
а) абсолютной ликвидности	0,11	0,02	0,02	$\geq 0,2-0,25$
б) критической ликвидности	0,47	0,21	0,92	$\geq 0,7-0,8$
в) текущей ликвидности (покрытия)	11,88	3,11	1,81	$\geq 1,0-2,0$
Финансовой устойчивости				
г) автономии	0,43	0,38	0,43	$\geq 0,5$
д) маневренности	0,85	0,89	0,93	$\geq 0,5$
Деловой активности				
е) обеспеченности запасов собственным капиталом	1,08	1,11	2,09	$\geq 0,6$
ж) обеспеченности оборотных активов собственным оборотным капиталом	0,37	0,34	0,40	$\geq 0,1$

Данные таблицы показывают, что в ООО «Академия Бара» в 2017 г. по сравнению с 2015 г. наблюдается снижение коэффициентов абсолютной и текущей ликвидности, а так же рост значения коэффициента критической ликвидности. Отметим, что несмотря на указанные тенденции значения коэффициентов в 2017 г. укладывается в теоретически достаточный уровень, что свидетельствует о платежеспособности предприятия. Исключение составляет значение коэффициента абсолютной ликвидности. Рассчитанное значение коэффициента абсолютной ликвидности ниже достаточного уровня, поэтому предприятию рекомендуется довести этот показатель до нормы при помощи сокращения запасов, дебиторской задолженности и краткосрочных

обязательств, чтобы оно могло погашать свои обязательства преимущественно за счет собственных средств и не прибегать к внешним источникам финансирования деятельности. В целом же ООО «Академия Бара» имеет достаточно собственных средств, чтобы осуществлять финансирование своей деятельности,

Коэффициент автономии не претерпел в анализируемом периоде существенных изменений, его значение несколько ниже нормативного, что является свидетельством сохраняющейся зависимости предприятия от кредиторов.

Анализируя коэффициент маневренности собственного капитала, можно сказать о достаточном наличии собственных средств у общества для поддержания уровня собственного капитала и пополнения за счет оборотных средств,

Значение показателей деловой активности, т.е. обеспеченности оборотных активов собственным оборотным капиталом больше теоретически достаточного уровня, при этом за анализируемый период коэффициент обеспеченности оборотных активов собственным оборотным капиталом увеличился с 1,08 до 2,09. Положительная динамика прослеживается и в отношении роста коэффициента обеспеченности оборотных активов собственным оборотным капиталом, что так же положительно характеризует финансовое состояние предприятия.

Таким образом, несмотря на сравнительно низкие значения показателя абсолютной и текущей ликвидности, можно сделать вывод о том, ООО «Академия Бара» является платежеспособным, имеет достаточно средств для финансирования своей деятельности и в целом финансовое состояние общества следует признать удовлетворительным.

Рассмотрев организационно-экономическую характеристику изучаемой организации, можно сделать вывод о том, что целью деятельности ООО «Академия Бара» является получение прибыли. Предметом деятельности выступает организация общественного питания, содержание и эксплуатация

основных типов предприятий массового общественного питания; деятельность по производству, реализации и организации потребления продукции общественного питания, закусок и напитков; организация досуга клиентов; организация кейтерингового обслуживания клиентов.

В состав ООО «Академия Бара» входят 3 предприятия общественного питания, которые функционируют под брендом «Фамильный Дом Вкуса»: семейный ресторан итальянской кухни «LaTerrazza», ресторан японской кухни «Суши Дом» и ресторан узбекской кухни «Хива».

Организационная структура ООО «Академия Бара» представляет собой линейно-функциональную взаимосвязь, которая предполагает подчинение прямому начальнику и разделение по определенным направлениям работы (функциональным областям).

Анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности ООО «Академия Бара» за 2015-2017 гг., показал, что в течение анализируемого периода наблюдается рост по всем трем рассчитанным показателям рентабельности, так рентабельность производства увеличилась с 0,3 до 3,1 %% рентабельность продукции - с 1,1 до 1,5 %, а рентабельность продаж с 0,1 до 1,0 %. ООО «Академия Бара» является платежеспособным, имеет достаточно средств для финансирования своей деятельности.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Академия Бара»**

Управление персоналом занимает одну из важнейших ролей в системе управления ООО «Академия Бара». Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером деятельности и размерами ресторанных заведений, особенностями оказываемых ими услуг. В ресторанах, входящих в состав ООО «Академия Бара» функции по управлению персоналом выполняют самостоятельное структурное подразделение по реализации функций, а так же линейные руководители.

Основные функции по ведению кадрового делопроизводства и управлению персоналом возложены в организации на менеджера по

персоналу, который является единственным представителем отдела по управлению персоналом в ООО «Академия Бара». Менеджер по персоналу находится в прямом подчинении у генерального директора. Генеральный директор общества, являющийся и директором ресторана по согласованию с менеджером по персоналу утверждает структуру и штатную численность персонала, а так же соответствующие изменения.

Менеджер по персоналу осуществляет свои трудовые функции на основании утвержденной должностной инструкции и в своей трудовой деятельности руководствуется уставом организации, ее кадровой политикой, приказами и распоряжениями Генерального директора, правилами внутреннего трудового распорядка, правилами и нормами охраны труда, а так же другими внутренними локальными регламентирующими документами.

Основной задачей менеджера по персоналу является трансляция принятой в обществе кадровой политики и стратегии общества посредством проведения процедур анализа, кадрового планирования, организации и контроля работы с персоналом, к которой, прежде всего, относится: продуманная и эффективная работа по привлечению нового персонала, его профессиональная и социально-психологическая адаптация к трудовой деятельности, ведение кадрового делопроизводства, развитие персонала путем обучения и повышения квалификации, проведение оценки условий труда персонала, развитие и укрепление элементов корпоративной культуры.

Функциональные обязанности менеджера по персоналу ООО «Академия Бара» представлены в таблице 2.3.

Таким образом, отдел по управлению персоналом в ООО «Академия Бара» можно признать методическим, информационным и координирующим центром кадровой работы организации. Однако следует отметить, что указанным отделом реализуется не весь ряд функций по управлению персоналом, так например, остаются без внимания менеджера по персоналу анализ и регулирование отношений в группах и между отдельными личностями,

управление производственными конфликтами и стрессами, планирование и контроль деловой карьеры наиболее перспективных сотрудников, анализ причин текучести кадров, разработка мероприятий по их устранению и ряд других.

Таблица 2.3

## Функциональные обязанности менеджера по персоналу ООО «Академия Бара»

№	Характеристика функциональных обязанностей менеджера по персоналу
1.	Разработка текущих и перспективных планов комплектования ресторана кадрами с учетом изменения состава сотрудников в связи с изменением внешней и внутренней среды предприятия.
2.	Участие в формировании стабильного коллектива, создание кадрового резерва и работа с ним.
3.	Анализ состава работников ресторана с целью их рациональной расстановки, создания соответствующих условий для трудовой деятельности, повышения образовательного и квалификационного уровня.
4.	Контроль над расстановкой и правильным использованием работников в подразделениях ресторана.
5.	Представление руководству ресторана предложений по улучшению расстановки и использованию кадров.
6.	Подготовка и систематизация материалов на работников при собеседовании и реализация совместно с соответствующими подразделениями ресторана решений аттестационной комиссии.
7.	Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя ресторана, выдача различного рода справок работникам предприятия.
8.	Учет личного состава ресторана.
9.	Хранение и заполнение трудовых книжек, ведение установленной документации по кадрам.
10.	Ведение учета стажа работников ресторана.
11.	Подготовка материалов для представления сотрудников к поощрениям и награждениям.
12.	Контроль над исполнением руководителями подразделений постановлений, приказов и распоряжений по вопросам работы с кадрами.
13.	Изучение движения кадров.
14.	Осуществление систематического контроля и инструктажа работников по учету кадров.
15.	Организация контроля над состоянием трудовой дисциплины и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка.
16.	Составление всей установленной отчетности по вопросам кадров.

Отправной точкой анализа в данной главе работы выступит анализ трудового потенциала общества, цель которого состоит в установлении

качественного состава персонала организации, выявление эффективности его использования.

Данные, характеризующие эффективность использования трудового потенциала ООО «Академия Бара», приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Анализ эффективности использования трудового потенциала ООО  
«Академия Бара»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение уровня 2017 г. от 2015 г.	
				абсолют., (+;-)	относит., %
Размер выручки от реализации товаров, работ, услуг, тыс. руб.	41529	56595	67735	26206	163,1
Размер чистой прибыли, тыс. руб.	48	415	655	607	в 13,4 р.
Среднесписочная численность персонала, чел.	103	107	112	9	108,8
Фонд заработной платы, тыс. руб.	24572	27951	30985	6412	126,1
Среднемесячная заработная плата, руб.	19880	21769	23054	3174	115,9
Размер выручки от реализации товаров, работ, услуг в расчете на 1 работника, тыс. руб.	403,19	528,93	604,78	201,58	150,0
Размер чистой прибыли в расчете на 1 работника, тыс. руб.	0,47	3,88	5,85	5,38	в 12,5 р.

Как показывают данные таблицы 2.4 численность персонала общества в 2017 г. увеличилась по сравнению с уровнем 2015 г. на 9 чел. или 8,8 % и составила 112 чел.

Ввиду роста показателей эффективности деятельности общества, наблюдается рост абсолютных показателей эффективности использования трудового потенциала. Так размер выручки от реализации товаров, работ, услуг в расчете на 1 работника в 2017 г. составил 604,78 тыс. руб., что на 50 % больше уровня 2015 г. При этом размер чистой прибыли в расчете на 1 работника составил в 2017 г. 5,85 тыс. руб., что в 12,5 раз больше уровня базисного периода.

При этом среднемесячная заработная плата работников общества за анализируемый период увеличивалась более низкими темпами, ее размер в

2017 г. составил 23054 руб., а относительный рост 126,1 %. Указанные тенденции косвенно характеризуют эффективность работы по управлению персоналом в изучаемой организации.

В современных условиях развития ресторанного бизнеса достаточная обеспеченность профессиональными специалистами выступает залогом успешного функционирования организаций.

Трудовой коллектив представляет собой систему, состоящую конструктивно из элементов, находящихся во взаимосвязи. Она имеет свою внутреннюю структуру, поскольку работники различаются по выполняемым функциям, категориям, профессиям и по многим другим характеристикам: демографическим (пол, возраст), экономическим (стаж, подготовка, мотивация), социально-психологическим (дисциплина, способность к взаимодействию).

Проведем анализ структуры персонала ООО «Академия Бара» за 2015-2017 гг.

Таблица 2.5

Анализ динамики в разрезе структуры персонала ООО «Академия Бара» за 2015-2017 гг., чел.

Категории персонала	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение уровня 2017 г. от 2015 г.	
				абсолют., (+;-)	относит., %
Административно-управленческий персонал	11	11	12	1	109,1
Производственный персонал	21	22	24	3	114,3
Обслуживающий персонал	71	74	76	5	107,0
Всего	103	107	112	9	108,8

На основании данных, представленных в таблице 2.5 можно заключить, что численность административно-управленческого персонала за указанный период увеличилась на 1 чел. или 9,1 %, численность производственного персонала в 2017 г. увеличилась на 3 чел. или 14,3% по сравнению с 2015 г., а численность обслуживающего персонала увеличилась на 5 чел. или 7,0%. Численность персонала в целом в 2017 г. по сравнению с 2015 г. увеличилась

на 9 чел. или 8,8 % и составила 112 чел.

Структура персонала за 2015-2017 гг. представлена на рис. 2.2.

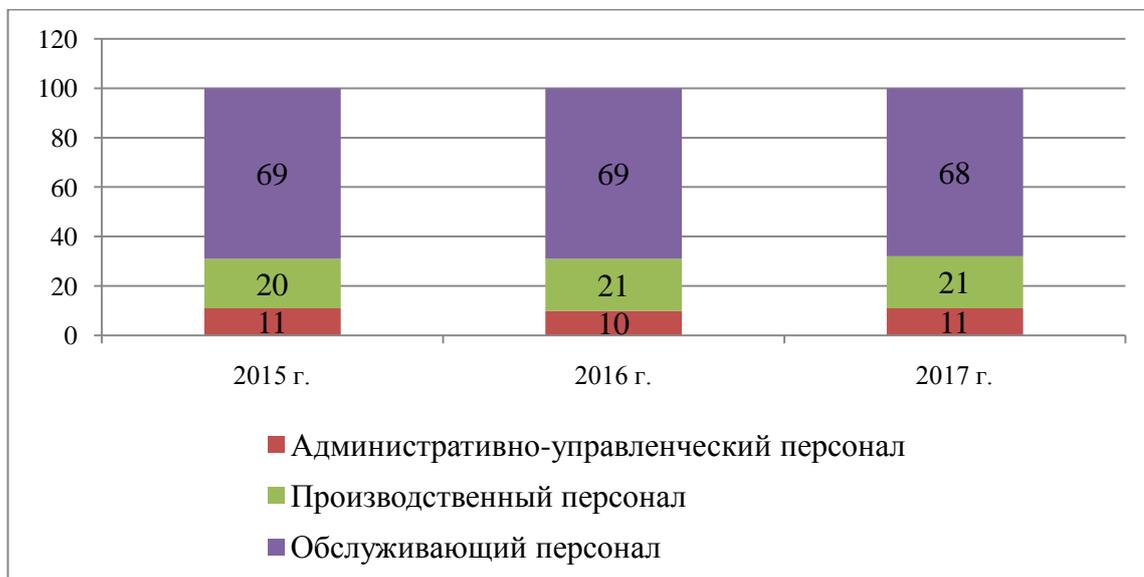


Рис. 2.2. Структура персонала ООО «Академия Бара» за 2015-2017 гг., %

На протяжении анализируемого периода удельный вес административно-управленческого персонала составляла около 11 %, на долю производственного персонала приходилось около 21%, а наибольший удельный вес в структуре занимал обслуживающий персонал, на долю которого приходилось порядка 68-69%.

Немаловажную роль в развитии и управлении персоналом играет возраст сотрудников. На каждом возрастном этапе наблюдаются разные потребности, удовлетворение которых ведет к повышению эффективности труда.

Далее проведем анализ возрастной структуры в ООО «Академия Бара» в 2017 г.

Анализ возрастной структуры персонала (таблица 2.6) показал, что среди административно-управленческого персонала наибольший удельный вес занимают сотрудники в возрасте от 30 до 40 лет (50%) и в возрасте от 20 до 30 лет (33,3%). В ООО «Академия Бара» весь административно-управленческий персонал, занимающий руководящие должности находится в относительно молодом возрасте: от 20 до 50 лет.

Таблица 2.6

## Распределение персонала по возрасту в ООО «Академия Бара» в 2017 г.

Группы работников по возрасту, лет	Административно-управленческий персонал		Производственный персонал		Обслуживающий персонал	
	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел	% по группе	Кол-во, чел	% по группе
До 20	0	0,0	0	0,0	5	6,6
20 – 30	4	33,3	6	25	41	53,9
30 – 40	6	50,0	10	41,6	17	22,4
40 – 50	2	16,6	7	29,2	9	11,8
50 – 60	0	0,0	1	4,2	4	5,3
Свыше 60	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Итого	12	100,0	24	100,0	76	100,0

Среди производственного персонала 41,6% работников находятся в возрасте от 30 до 40 лет, 29,2% – от 40 до 50 лет, и 25% – от 20 до 30 лет.

Среди обслуживающего персонала наибольшее количество работников – 53,9% – приходится на категории «от 20 до 30 лет», 22,4% – «от 30 до 40 лет», 11,8 % – «от 40 до 50 лет».

Работников в возрасте более 60 лет в организации не работает.

Таким образом, в ООО «Академия Бара» трудятся работники разных возрастов. Среди административно-управленческого и производственного персонала большинство работников находятся в возрасте от 30 до 40 лет. Этот возраст является самым трудоспособным. Среди же обслуживающего персонала наибольшее количество работников находится в возрасте от 20 до 30 лет. В целом коллектив ООО «Академия Бара» можно признать относительно молодым.

Еще одной характеристикой является гендерное разделение сотрудников. Знание особенностей работы мужчин и женщин позволяет эффективно их использовать. Далее рассмотрим анализ распределения персонала в ООО «Академия Бара» по половой принадлежности.

Таблица 2.7

## Распределение персонала по полу в ООО «Академия Бара» в 2017 г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во, чел	% по группе	Кол-во, чел	% по группе
Административно-управленческий персонал	5	10,0	7	11,3
Производственный персонал	13	26,0	11	17,7
Обслуживающий персонал	32	64,0	44	71,0
Итого	50	100,0	62	100,0

Исходя из данных таблицы 2.7, среди мужчин категория «обслуживающий персонал» составляет 64,0%, категория «производственный персонал» – 26,0%, «административно-управленческий персонал» – 10,0%.

Среди женщин категория «административно-управленческий персонал» составляет 11,3%, «производственный персонал» – 17,7%, «обслуживающий персонал» – 71,0%.

В целом среди персонала численность женщин преобладает над численностью мужчин, так число сотрудников мужского пола составляет 50 чел., а число сотрудников женского пола-62 чел.

Однако, для предприятия более важно, какой стаж имеют работники на фирме, так как это позволит судить о сплочённости коллектива, а также о том, насколько работники разбираются в тонкостях функционирования данного конкретного предприятия. Результаты анализа распределения работников по стажу на предприятии представлены в табл. 2.8.

По данным таблицы 2.8 можно увидеть, что наибольший удельный вес в структуре административно-управленческого персонала занимают сотрудники со стажем работы от 10 до 15 лет, на их долю приходится 58,3 % сотрудников данной категории.

Распределение персонала по трудовому стажу в ООО «Академия Бара» в 2017 г.

Группы работников по стажу, лет	Административно-управленческий персонал		Производственный персонал		Обслуживающий персонал	
	Кол-во, чел	% по группе	Кол-во, чел	% по группе	Кол-во, чел	% по группе
До 5	1	8,3	2	8,3	13	17,1
От 5 до 10	3	25	4	16,7	26	34,2
От 10 до 15	7	58,3	9	37,5	15	19,7
От 15 до 20	1	8,3	8	33,3	11	14,5
Свыше 20	0	0	1	4,2	9	11,8
Свыше 30	0	0	0	0	2	2,6
Итого	12	100,0	24	100,0	76	100,0

Среди производственного персонала наибольший удельный вес приходится на сотрудников со стажем работы от 10 до 15 лет и от 15 до 20 лет, их удельный вес соответственно составляет в структуре 37,5 и 33,3%.

Самой многочисленной группой среди обслуживающего персонала является группа работников со стажем от 10 до 15 лет, она составляет 30%. Значительную часть занимают сотрудники со стажем от 5 до 10 лет – 25%. 20% занимают работники со стажем от 5 до 10 лет, на долю которой приходится 34, 2% сотрудников группы.

Таким образом, подавляющее большинство административно-управленческого и производственного персонала имеют трудовой стаж от 10 до 15 лет, а обслуживающего персонала от 5 до 10 лет.

Рассмотрим анализ распределения персонала по уровню образованию (таблица 2.9).

Данные таблицы 2.9 показывают, что практически весь административно-управленческий персонал ООО «Академия Бара» имеет высшее образование, только 1 сотрудник имеет незаконченное высшее образование. Среди производственного персонала большинство работников (79,2%) имеют высшее образование. Остальные сотрудники, относящиеся к

производственному персоналу имеют среднее специальное (12,5%) и неоконченное высшее (8,3%) образование. Наиболее многочисленной группой среди обслуживающего персонала является так же группа работников с высшим образованием, составляющая 68,4%. 22,4% занимают сотрудники с незаконченным высшим образованием.

Таблица 2.9

## Распределение персонала по образованию в ООО «Академия Бара»

Группы работников по образованию	Административно-управленческий персонал		Производственный персонал		Обслуживающий персонал	
	Кол-во, чел	% по группе	Кол-во, чел	% по группе	Кол-во, чел	% по группе
среднее	0	0	0	0	4	5,3
среднее специальное	0	0	3	12,5	3	3,9
незаконченное высшее	1	8,3	2	8,3	17	22,4
высшее	11	91,7	19	79,2	52	68,4
Итого	12	100	24	100	76	100

В целом большинство работников ООО «Академия Бара» имеют высшее образование.

Проведя анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в ООО «Академия Бара» можно сделать следующие выводы.

В ООО «Академия Бара» функции по управлению персоналом выполняют самостоятельное структурное подразделение по реализации функций, а так же линейные руководители. Основные функции по ведению кадрового делопроизводства и управлению персоналом возложены в организации на менеджера по персоналу, который является единственным представителем отдела по управлению персоналом в ООО «Академия Бара». Отметим, что отдел по управлению персоналом в ООО «Академия Бара» можно признать методическим, информационным и координирующим центром кадровой работы организации. Однако следует отметить, что

указанным отделом реализуется не весь ряд функций по управлению персоналом, так например, остаются без внимания менеджера по персоналу анализ и регулирование отношений в группах и между отдельными личностями, управление производственными конфликтами и стрессами, планирование и контроль деловой карьеры наиболее перспективных сотрудников, анализ причин текучести кадров, разработка мероприятий по их устранению и ряд других.

Ввиду роста показателей эффективности деятельности общества, наблюдается рост абсолютных показателей эффективности использования трудового потенциала. При этом среднемесячная заработная плата работников общества за анализируемый период увеличивалась более низкими темпами. Указанные тенденции косвенно характеризуют эффективность работы по управлению персоналом в изучаемой организации.

Численность персонала ООО «Академия Бара» в целом в 2017 г. по сравнению с 2015 г. увеличилась на 9 чел. или 8,8 % и составила 112 чел. На протяжении анализируемого периода удельный вес административно-управленческого персонала составляла около 11 %, на долю производственного персонала приходилось около 21%, а наибольший удельный вес в структуре занимал обслуживающий персонал, на долю которого приходилось порядка 68-69%.

В ООО «Академия Бара» трудятся работники разных возрастов. Среди административно-управленческого и производственного персонала большинство работников находятся в возрасте от 30 до 40 лет. Этот возраст является самым трудоспособным. Среди же обслуживающего персонала наибольшее количество работников находится в возрасте от 20 до 30 лет. В целом коллектив ООО «Академия Бара» можно признать относительно молодым.

В целом среди персонала численность женщин преобладает над численностью мужчин, так число сотрудников мужского пола составляет 50 чел., а число сотрудников женского пола-62 чел. Подавляющее большинство

административно-управленческого и производственного персонала имеют трудовой стаж от 10 до 15 лет, а обслуживающего персонала от 5 до 10 лет. Большинство работников ООО «Академия Бара» имеют высшее образование.

Таким образом, в ООО «Академия Бара» трудовой потенциал работников можно оценить как высокий, что и является, на наш взгляд, главным следствием повышения эффективности его использования.

### **2.3 Анализ текучести персонала и системы ее регулирования в ООО «Академия Бара»**

Текучесть персонала относится к одной из основных проблем любой организации. Высокий уровень показателя текучести отражается на снижении производительности труда сотрудников и в конечном итоге на результатах производственно-хозяйственной деятельности. Кроме того, высокая текучесть кадров приводит к «подрыву» устоявшейся организационной культуры и уровня социально-психологического климата в коллективе организации.

Значение показателя текучести кадров может быть использовано менеджерами по работе с персоналом как косвенный инструмент, который отражает эффективность процесса организации работы с персоналом, а именно: процесс адаптации, обучение, планирование карьеры и продвижение работников, применяемые схемы мотивации и стимулирования персонала.

Перед тем как изучать явление, необходимо определить содержание данного понятия и провести анализ методов его изучения.

В ходе изучения текучести персонала могут быть выделены и решены как количественные, так и качественные задачи, которые неразрывно связаны между собой, дополняют друг друга и взаимно проникают один в другой.

Изучение процессов движения и текучести кадров целесообразно начинать с их количественной характеристики. В таблице 2.10 отражена

динамика основных кадровых процессов в ООО «Академия Бара» за 2015-2017 гг.

Таблица 2.11

## Показатели основных кадровых процессов в ООО «Академия Бара»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение 2017 г. от 2015 г.
Численность персонала на начало года, чел.	102	104	110	8
Принято всего, чел.	16	20	22	6
Выбыло всего, чел.	14	17	18	4
в т.ч.:				
- по сокращению штатов:	0	2	1	1
- по собственному желанию:	12	14	16	4
- за нарушение трудовой дисциплины	2	1	1	-1
Численность на конец года, чел.	104	110	114	10
Среднесписочное число работников, чел.	103	107	112	9
Коэффициент оборота по приему, %	15,5	18,7	19,6	4,1 п.п.
Коэффициент оборота по выбытию, %	13,6	15,9	16,1	2,5 п.п.
Коэффициент постоянства кадров, %	69,9	62,6	62,5	-7,4 п.п.
Коэффициент текучести кадров, %	13,6	14,0	15,2	1,6 п.п.

Анализ данных таблицы показывает, что среднесписочная численность сотрудников в анализируемом периоде имеет тенденцию роста. Так, в 2015 г. численность работников общества составляла 104 чел., а в 2017 г. – 114 чел. В 2017 г. было принято 22 чел., а уволено 18 чел. из них по собственному желанию 16 чел. по собственному желанию. Соотношение числа выбывших и принятых в организацию сотрудников представлено на рис. 2.3.

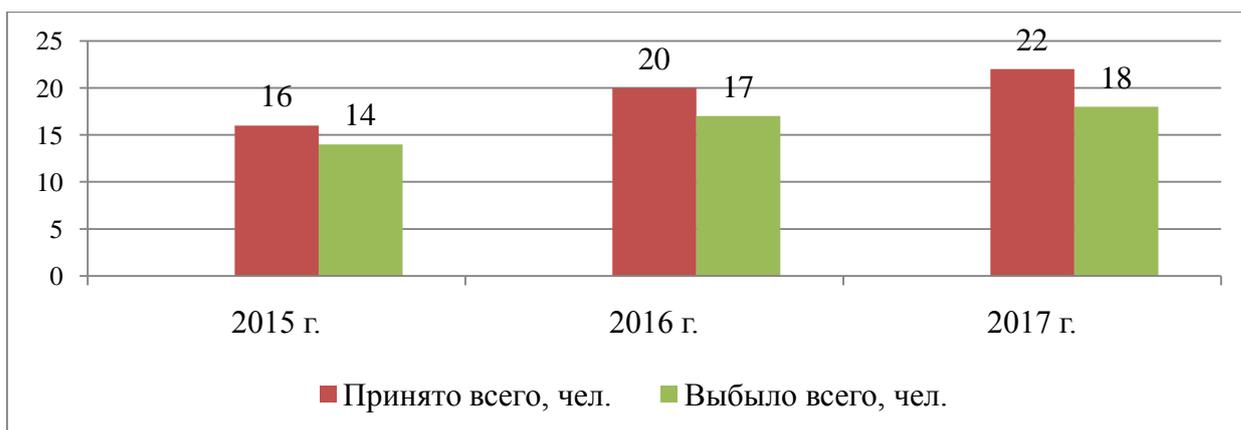


Рис. 2.3. Соотношение процессов приема и увольнения работников

В целом же в рассматриваемом периоде наблюдается рост значений как коэффициента оборота по приему, так и по выбытию, и как следствие снижение коэффициента постоянства кадров.

Фактическое значение коэффициента текучести является высоким и увеличивается в течение рассматриваемого периода, в итоге в 2017 г. значение коэффициента текучести составило 15,2%.

Для того чтобы эффективно противостоять текучести персонала, необходимо четко представлять, кто и почему увольняется из организации, что конкретно вызывает неудовлетворенность работников и побуждает их менять место работы.

По этой причине важным этапом анализа является изучение состава уволившихся по собственному желанию работников по различным признакам. Представим результаты анализа текучести персонала в разрезе категорий персонала ООО «Академия Бара» в 2017 г. (таблица 2.12).

Результаты расчета частных показателей текучести в разрезе категорий персонала ООО «Академия Бара» показали, что в 2017 г. по группе административно-управленческого персонала текучесть не наблюдалась, по группе производственного персонала ее значение составило 8,3%. Наибольшее значение текучести наблюдается по группе обслуживающего персонала, которое в 2017 г. составило 19,7%. Аналогичная ситуация наблюдалась и в предыдущие 2016 и 2015 гг.

Таблица 2.12

Расчет коэффициента текучести персонала ООО «Академия Бара» в разрезе категорий персонала в 2017 г.

Категории персонала	Средне-списочное число работников, чел.	Выбыло работников по причинам, связанным с текучестью кадров,	Коэффициент текучести кадров, %	Коэффициент интенсивности текучести
Административно-управленческий персонал	12	0	0	0
Производственный персонал	24	2	8,3	0,55
Обслуживающий персонал	76	15	19,7	1,30
В целом по организации	112	17	15,2	1

Еще одним аспектом анализа выступает изучение возрастной структуры работников, уволившихся в ООО «Академия Бара» за 2017 г.

Таблица 2.6

Возрастная структура работников, уволившихся в ООО «Академия Бара» в 2017 г.

Группы работников по возрасту, лет	Производственный персонал		Обслуживающий персонал	
	Кол-во, чел	% по группе	Кол-во, чел	% по группе
До 20	0	0,0	1	6,7
20 – 30	2	100,0	8	53,3
30 – 40	0	0,0	5	33,3
40 – 50	0	0,0	1	6,7
Итого	2	100,0	15	100,0

Данные таблицы, дают основание сделать вывод, что среди производственного персонала все увольняющиеся - это сотрудники в возрасте от 20 до 30 лет. Среди обслуживающего персонала подавляющее большинство составляют сотрудники в возрасте от 20 до 30 лет и от 30 до 40 лет, на долю которых приходится соответственно 53,3 и 33,3 % уволившихся.

Для выявления, в какой части возможно сокращение текучести персонала, следует располагать полной и своевременной информацией о мотивах увольнений сотрудников. Предупреждение реальных увольнений сотрудников должно основываться не только на анализе уже состоявшихся увольнений, но и на данных о мотивации потенциальной текучести – готовности сотрудников сменить место работы. Данный подход соответствует принципам опережающего управления текучестью персонала. В связи с этим в рамках выполнения выпускной квалификационной работы посредством анкетирования сотрудников была исследована потенциальная текучесть персонала в ООО «Академия Бара» (таблица 2.13).

Таблица 2.13

## Структура потенциальной текучести персонала ООО «Академия Бара»

Стабильная группа	Нестабильная группа	Стабильная группа	Нестабильная группа
Высокая удовлетворенность работой в организации	Высокая удовлетворенность работой в организации	Низкая удовлетворенность работой в организации	Низкая удовлетворенность работой в организации
Не ведут поиск новой работы	Ведут поиск новой работы	Не ведут поиск новой работы	Ведут поиск новой работы
49%	5%	26%	19%

К группе стабильных и удовлетворенных сотрудников можно отнести 49% от всех опрошенных. К удовлетворенным, но предпринимающим поиск новой работы в настоящее время относится 5% сотрудников. Группа сотрудников, неудовлетворенных и не занимающихся поиском работы, составляет 26%. Группа мобильных сотрудников, испытывающих неудовлетворенность своей работой в организации и предпринимающих активный поиск нового места работы, составляет 19% от общего числа опрошенных.

Оценка количественных показателей текучести персонала должна быть дополнена анализом состава и структуры причин увольнения сотрудников, поскольку именно данная информация наглядно отражает существующие проблемы и позволяет определить перспективные направления снижения текучести персонала и повышения удовлетворенности сотрудников различными составляющими организации их трудовой деятельности.

Основные мотивы увольнения сотрудников, определенные посредством их анкетирования, представлены в таблице 2.14 и наглядно отражены на рис. 2.4. Отметим, что сотрудникам необходимо было указать от одной до трех основных причин их увольнения.

Таблица 2.4

#### Основные мотивы увольнения сотрудников ООО «Академия Бара»

Причины увольнения	Отметили причину в качестве основной, % от общего числа опрошенных
Неудовлетворенность заработной платой и системой материального вознаграждения	21,9
Неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе	15,6
Неудовлетворительные условия труда (мощность кондиционера, отсутствие места для принятия пищи и другие гигиенические факторы)	9,4
Отсутствие перспектив карьерного роста, возможности обучения или повышения квалификации	9,4
Плохо организованный процесс адаптации новых сотрудников	15,6
Отсутствие возможности проявить инициативу и работать самостоятельно, что не дает в полной мере реализовать свои знания и навыки	6,3
Отсутствие заинтересованности руководства в признании успехов персонала	9,4
Неудовлетворенность общим стилем руководства в организации	3,1
Привлечение к работе, не соответствующей профессии или уровню квалификации	6,3
Другие причины	3,1

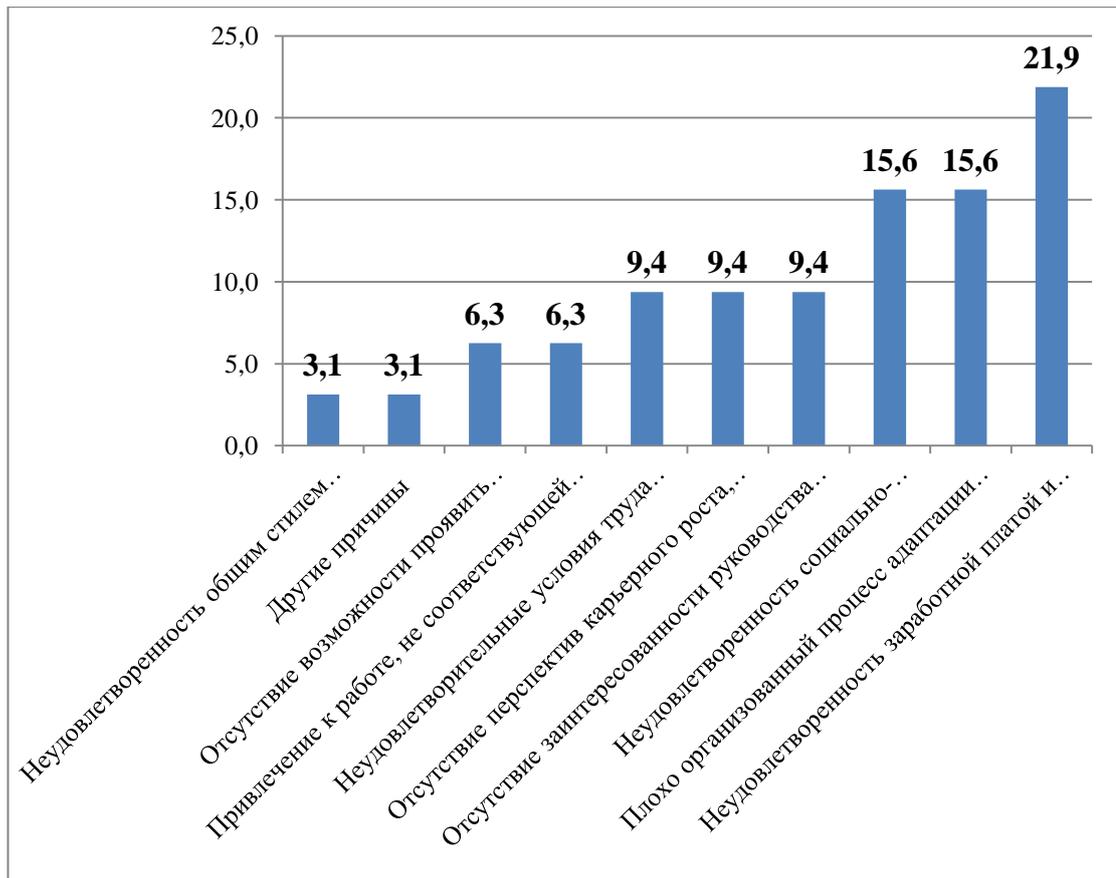


Рис. 2.4. Распределение ответов сотрудников, полученных в ходе анкетирования сотрудников о мотивах их увольнения, %

Изучение распределения ответов сотрудников, полученных в ходе анкетирования сотрудников о мотивах их увольнения, показало, что в качестве основных причин увольнения сотрудников отмечены: неудовлетворенность заработной платой и системой материального вознаграждения; неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе; плохо организованный процесс адаптации новых сотрудников, на указанные мотивы указало соответственно 21,9; 15,6 и 15,6% опрошенных. По 9,4 % опрошенных указали на неудовлетворительные условия труда, отсутствие перспектив карьерного роста, возможности обучения или повышения квалификации и отсутствие заинтересованности руководства в признании успехов персонала.

В ООО «Академия бара» ежеквартально и ежегодно составляется отчет о численности и движении персонала организации, который содержит информацию об изменениях численности штатного состава организации и

числе уволившихся без указания конкретных причин. Менеджером по персоналу ООО «Академия бара» определяется только общий коэффициент текучести кадров по организации, информация о котором доводится до генерального директора.

Таким образом, можно сделать вывод, что система по регулирования текучести персонала в организации не является развитой по следующим причинам:

1. не определяются частные показатели текучести по категориям персонала, кроме того, кроме показателя текучести персонала не определяются другие показатели, отражающие движение персонала в организации;

2. не изучается дифференциация причин увольнения работников и не анализируются их мотивы;

3. не определяется величина экономического ущерба, обусловленного влиянием текучести персонала.

Ввиду указанных недостатков в целом не проводится систематическая работа по выявлению причин текучести персонала и определению мероприятий по ее снижению.

Подведем краткие итоги изучения текучести персонала в ООО «Академия бара».

В целом же в рассматриваемом периоде наблюдается рост значений как коэффициента оборота по приему, так и по выбытию, и как следствие снижение коэффициента постоянства кадров.

Фактическое значение коэффициента текучести является высоким и увеличивается в течение рассматриваемого периода, в итоге в 2017 г. значение коэффициента текучести составило 15,2%.

Результаты расчета частных показателей текучести в разрезе категорий персонала ООО «Академия Бара» показали, что в 2017 г. по группе административно-управленческого персонала текучесть не наблюдалась, по группе производственного персонала ее значение составило 8,3%.

Наибольшее значение текучести наблюдается по группе обслуживающего персонала, которое в 2017 г. составило 19,7%.

Данные таблицы, дают основание сделать вывод, что среди производственного персонала все увольняющиеся - это сотрудники в возрасте от 20 до 30 лет. Среди обслуживающего персонала подавляющее большинство составляют сотрудники в возрасте от 20 до 30 лет и от 30 до 40 лет, на долю которых приходится соответственно 53,3 и 33,3 % уволившихся.

Изучение распределения ответов сотрудников, полученных в ходе анкетирования сотрудников о мотивах их увольнения, показало, что в качестве основных причин увольнения сотрудников отмечены: неудовлетворенность заработной платой и системой материального вознаграждения; неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе; плохо организованный процесс адаптации новых сотрудников, на указанные мотивы указало соответственно 21,9; 15,6 и 15,6% опрошенных.

ООО «Академия Бара» в целом не проводится систематическая работа по выявлению причин текучести персонала и определению мероприятий по ее снижению.

Следовательно, в организации необходимо наметить возможные пути улучшения сложившейся ситуации и разработать программу мероприятий по снижению текучести персонала.

### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «АКАДЕМИЯ БАРА»**

#### **3.1 Рекомендации и мероприятия по снижению текучести персонала**

Проведенное исследование послужило основой для разработки рекомендаций и мероприятий по снижению текучести персонала в ООО «Академия Бара».

Выявленные в ходе исследования наиболее важные проблемы (недостатки) требуют оперативного решения, их устранение может стать залогом снижения текучести кадров в изучаемой организации и стабилизации ее кадрового состава, а соответственно и минимизации экономического ущерба, причиняемого высоким уровнем текучести.

Комплекс рекомендаций по устранению проблем, влияющих на высокий уровень текучести персонала в ООО «Академия Бара» представлен в таблице 3.1. Он направлен не только на устранение выявленных причин неудовлетворенности персонала, но и на создание в организации системы мониторинга, анализа в целях управления процессами текучести кадров.

В целях формирования системы мониторинга для анализа текучести персонала и управления ей предлагается ежеквартальное проведение мониторинга текучести кадров на основе ведения статистики увольнений, расчета дифференцированных показателей движения и текучести работников в разрезе их категорий, возрастных групп, групп по основным профессиям и стажу работы в организации. Данный мониторинг должен осуществляться менеджером по персоналу ООО «Академия Бара» в рамках его должностных обязанностей.

Кроме того, необходимо ежегодное проведение мониторинга удовлетворенности трудом персонала, причин увольнения.

Исследование рекомендуется проводить при помощи:

- 1) анкетирования сотрудников о степени удовлетворенности условиями трудовой деятельности (анкета – Приложение 2).

Таблица 3.1

Перечень рекомендаций по устранению проблем, влияющих на высокий уровень текучести персонала в ООО «Академия Бара»

Выявленная проблема (недостаток)	Рекомендации по устранению проблемы	Промежуточный результат
Отсутствие необходимых сведений о текучести персонала в целях управления ее уровнем	Ежеквартальное проведение мониторинга текучести кадров на основе ведения статистики увольнений, расчета дифференцированных показателей движения и текучести работников в разрезе их категорий, возрастных групп, групп по основным профессиям и стажу работы в организации	Сформированная система мониторинга для анализа текучести персонала и управления ей
	Ежегодное проведение мониторинга удовлетворенности персонала, причин увольнения на основе использования анкет для оценки степени удовлетворенности трудом в организации и анкеты увольняющегося, а так же путем систематического проведения бесед менеджера по персоналу с увольняющимися.	
	Проводить комплексный анализ информации о текучести кадров менеджером по персоналу и предоставлять его результаты руководству организации	
Недооценка экономического ущерба, являющегося следствием высокой текучести персонала в организации	Определять экономический ущерб от текучести кадров	Систематическое определение экономического ущерба от текучести кадров
Плохо организованный процесс адаптации новых сотрудников	Проведение мероприятий по адаптации персонала, наставничеству на основе разработанного Положения об адаптации вновь принятых сотрудников	Создание регламентирующего документационного обеспечения для проведения адаптации персонала
Ограниченное количество используемых кадровых технологий для повышения уровня удовлетворенности персонала трудовой деятельностью и снижения текучести	Расширение используемых кадровых технологий: осуществление мотивации и признание ценности каждого сотрудника; осуществление развития персонала, проведение мероприятий, направленных на сплочение коллектива.	Повышение уровня удовлетворенности персонала на основе расширения используемых кадровых технологий

2) анкетирования увольняющихся о причинах увольнения (анкета – Приложение 3).

Шаги по проведению мониторинга:

1.анкетирование проводится раздаточным методом. Анкеты не подписываются. При сборе опросных листов необходимо также контролировать качество их заполнения, чтобы не было пропущенных вопросов.

2.проведение анализа полученных данных в ходе опроса, и определение степени удовлетворенности персонала, причин увольнения.

3.разработка и внедрение комплекса мер, направленных на повышение удовлетворенности персонала, снижение текучести служащих.

4.внедрение разработанного комплекса мер на краткосрочный (1 год) или среднесрочный периоды (3-5 лет).

Общая координация разработки, согласования и утверждения комплекса мер, направленных на повышение удовлетворенности персонала, снижение текучести кадров, обеспечивается менеджером по персоналу.

Ежегодно в IV квартале рекомендуется проведение опроса для оценки эффективности и результативности реализуемого комплекса мер, на основе которого осуществляется корректировка и актуализация действующего комплекса мер либо утверждаются новые мероприятия на очередной период.

Немаловажной составляющей работы по управлению текучестью персонала должно выступать систематическое определение экономического ущерба от текучести кадров и его сравнение с затратами на реализацию мероприятий по снижению текучести. Данная функция так же должна быть закреплена за менеджером по персоналу ООО «Академия Бара».

С целью снижения текучести кадров и повышения лояльности персонала, необходимо составить план мероприятий по трудовой адаптации новых сотрудников. Основная задача управления адаптацией персонала в ООО «Академия Бара» состоит в устранении и/или снижении воздействия

негативных факторов, влияющих на процесс приспособления работника к трудовым условиям.

Адаптация должна быть управляемым процессом. Контролируемый ход адаптации дает положительные результаты, не контролируемый приводит к росту текучести персонала. Управление адаптацией – это процесс активного воздействия на факторы, определяющие ее развитие и позволяющие снизить неблагоприятные последствия. На основании проведенного анкетирования сотрудников, было установлено, что ООО «Академия Бара» не уделяется должного внимания к решению следующих основных проблем по адаптации сотрудников, а именно: не достаточно организована и разработана система управления по адаптации новых работников со стороны руководства предприятия и отдела персонала; не разработаны локальные нормативные документы по адаптации персонала.

В связи с этим в рамках выполнения работы был разработан проект Положения об адаптации вновь принятых сотрудников для ООО «Академия Бара», в котором описываются процессы внедрения наставничества, а также содержатся документы, необходимые для документального оформления процесса адаптации (Приложение 4).

С целью повышения лояльности сотрудников, считающих, что их способности на рабочем месте используются не в полной мере, рекомендуется их назначать в качестве наставников в том числе и для раскрытия потенциала, возможности реализовывать на деле свои идеи, повышать личностную ответственность и вовлеченность в общее дело.

Так же в качестве одной из важных проблем нами выделено ограниченное количество используемых кадровых технологий для повышения уровня удовлетворенности персонала трудовой деятельностью и снижения текучести кадров. Результаты анкетирования сотрудников ООО «Академия Бара» свидетельствуют о том, что в числе основных причин ухода большинство опрошенных называют неудовлетворенность заработной

платой и системой материального вознаграждения; неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе.

В целях совершенствование материальной мотивации персонала ООО «Академия Бара» предлагается ввести стимулирующие доплаты за стаж работы в организации.

Заработная плата персонала ООО «Академия Бара» состоит из двух частей: постоянной и переменной. В существовавшей системе оплаты труда ООО «Академия Бара» переменная часть денежного вознаграждения, стимулирующая необходимое производственное поведение сотрудников, формируется из премиального фонда, который пополняется за счет экономии фиксированной

В целях установления четкой взаимосвязи между зарплатой и достигаемым результатом рекомендуем установить следующую схему начисления заработной платы:

Заработная плата = Ставка + Премия + % за стаж работы в организации

Та часть заработной платы, которая определяется стажем работы в организации, должна нарастать с течением времени.

Таблица 3.2

Рекомендуемый размер премии за стаж работы в организации

Работа в организации, полных лет	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 и более
% надбавки (определяемый от оклада работника)	3	4	5	5,5	6	6,5	7	7,5	8	10

В целях совершенствование нематериальной мотивации персонала рекомендуется создать в ООО «Академия Бара» «Витрину успехов», на которой будет размещена информация о лучших сотрудниках организации на основании отзывов клиентов и оценки за обслуживание «тайного гостя». «Витрина успехов» должна обновляться 2 раза в год. Определение лучших

сотрудников должно проходить в разрезе следующих категорий: «Лучший официант», «Лучший администратор (менеджер зала)», «Лучший повар (бармен)».

Отметим, что важным моментом при разработке любой программы является обязательное согласование с персоналом мер, которые руководство предприятия намеревается осуществить, т. к. это создаст у сотрудников ощущение личной причастности к этим программам.

При анализе причин текучести персонала было выявлено, существенное место занимает такой мотив, как «неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе», поэтому устранение этой причины является важной задачей отдела по управлению персоналом, поскольку очень многое зависит именно от морального настроя, от уровня конфликтности, от степени дружественных отношений.

Неблагоприятный психологический климат негативно отражается не только на уровне текучести персонала и социальном развитии коллектива, но и на производственно-экономических результатах деятельности. Таким образом, для того чтобы избежать проблем психологической несовместимости сотрудников, рекомендуется проводить ряд мероприятий по неформальному общению и сплочению сотрудников ООО «Академия Бара». Помимо проводимых ООО «Академия Бара» корпоративных мероприятий, рекомендуется проводить тренинги по сплочению коллектива.

Рекомендуемый перечень тренингов представлен в приложении 5.

Осуществление предлагаемых рекомендаций и мероприятий требует определения сроков их реализации, назначения ответственных лиц и определения денежных затрат. Указанные данные приведены в таблице 3.3.

**Планируемый период и стоимость реализации предлагаемой программы  
снижения текучести персонала в ООО «Академия Бара»**

№	Мероприятие	Период реализации	Ответственный	Необходимая сумма денежных средств
1	Формирование системы мониторинга для анализа и управления текучестью персонала	1.06.2018-13.12.2018	Менеджер по персоналу	
1.1	Определение системы показателей движения и увольнений работников, разработка отчетных форм для отражения информации	1.06.2018-8.06.2018	Менеджер по персоналу	В рамках заработной платы
1.2	Оценка причин увольнений на основе анкеты увольняющегося	в течение всего года	Менеджер по персоналу	2000 руб. на печать анкет
1.3	Проведение оценки удовлетворенности на основе предложенной анкеты для оценки степени удовлетворенности трудом	01.12.2018-12.12.2018	Менеджер по персоналу	
2.	Определение экономического ущерба от текучести кадров	13.12.2018	Менеджер по персоналу	В рамках заработной платы
3.	Разработка и утверждение Положения об адаптации вновь принятых сотрудников, введение доплаты за наставничество	09.06.2018-16.09.2018	Генеральный директор, менеджер по персоналу	72000 руб.
4.	Внесение изменений в положение об оплате труда, введение доплаты за стаж работы в организации	17.06.2018-24.06.2018	Генеральный директор, менеджер по персоналу	460000 руб.
5.	Создание «Витрины успехов»	25.06.2018-02.07.2018	Менеджер по персоналу, директора ресторанов	8000 руб.
6.	Разработка графика и проведение мероприятий, направленных на сплочение коллектива	03.07.2018-10.07.2018	Менеджер по персоналу, арт-директор	В рамках заработной платы
<b>Итого</b>				<b>542000 руб.</b>

Таким образом, на реализацию мероприятий потребуется в итоге 542 000 руб.

### 3.2 Обоснование эффективности рекомендаций и мероприятий по снижению текучести персонала

Далее представим обоснование эффективности предложенных рекомендаций и мероприятий по снижению текучести персонала.

Для этого вначале определим экономический ущерб, причиненный текучестью кадров в ООО «Академия Бара» в 2017 г.

Экономический эффект ( $\text{Э}_T$ ) от мероприятий по сокращению текучести персонала определим по формуле (1.4), представленной в первой главе работы:

$$\text{Э}_T = \sum_{i=1}^n P * \left(1 - \frac{K_2}{K_1}\right)$$

где:  $\sum P$  – потери, причиняемые текучестью за год,

$K_1$  и  $K_2$  – фактический и ожидаемый коэффициенты текучести.

Определим разные виды потерь, причиненные текучестью по данным 2017 г.

В первую очередь, ООО «Академия Бара» несло дополнительные затраты, связанные с набором персонала, в состав которых включаются: затраты на подачу объявлений, комиссионные вознаграждения за подбор персонала, проведение собеседования и его резюмирование, документальное оформление сотрудника и т.д. В 2017 г. в ООО «Академия Бара» стоимость замены одного сотрудника сложилась в размере 9200 руб., общая численность принятых сотрудников составила 22 чел. Таким образом, общий размер затрат на замену сотрудников составляет 202 400 руб.

Потери, вызванные перерывами в работе, можно рассчитать по формуле (1.5):

$$\text{ППР} = \text{ПУ} \times \text{СП} \times \text{ЧВ}$$

где: ПУ – упущенная прибыль;

СП – средняя продолжительность перерыва, вызванная текучестью;

ЧВ – число работников, выбывших вследствие текучести.

Размер выручки от реализации товаров, работ, услуг в расчете на 1 работника в 2017 г. составлял 604,78 тыс. руб. при числе рабочих дней 247. С учетом этого размер упущенной выгоды в расчете на одного работника составит:  $(604780:247) = 2948$  руб. Средняя продолжительность перерыва, вызванная текучестью персонала составляла 12 дней, а численность уволенных составила за год 17 чел. Исходя из этого:

$$\text{ППР} = 2948 \times 12 \times 17 = 601392 \text{ руб.}$$

Таким образом, общая сума потерь, вызванных перерывами в работе составила 416160 руб.

Потери, обусловленные необходимостью обучения и переподготовки новых сотрудников рассчитываются по формуле (1.6):

$$\text{ПО} = N \times Z$$

где: N – число новых работников.

Z – затраты на обучение одного нового работника.

$$\text{ПО} = 22 \times 8600 = 189200 \text{ руб.}$$

С учетом того, что в 2017 г. средние затраты на обучение 1 сотрудника в ООО «Академия бара» составляли 9600 руб., а всего в течение года было принято 22 чел., потери, обусловленные необходимостью обучения и переподготовки новых сотрудников составили 211200 руб.

Потери, вызванные снижением производительности труда работников перед увольнением, рассчитаны по формуле (1.7):

$$\text{ПУВ} = \text{ПУ} \times \text{КПТ} \times \text{ЧУ} \times \text{ЧВ}$$

где: ПУ – упущенная прибыль;

КПТ – коэффициент снижения производительности труда перед увольнением (0,15);

ЧУ – число дней перед увольнением, когда наблюдается снижение производительности труда. Для большинства сотрудников ресторана возможно снижение производительности труда в течение периода с момента подачи заявления на увольнение, т.е. период будет составлять 14 дней, из которых рабочими являются 10 дней.

ЧВ – число работников, выбывших вследствие текучести.

Произведем расчет в соответствии с данными 2017 г.

$$\text{ПУВ} = 2948 \times 0,15 \times 10 \times 17 = 75174 \text{ руб.}$$

Обобщим данные о сумме потерь, причиненных высоким уровнем текучести кадров.

Таблица 3.4

Расчет общей суммы потерь, причиненных высоким уровнем текучести кадров

Наименование потерь, причиненных высоким уровнем текучести кадров	Сумма потерь, руб.
Дополнительные затраты, связанные с набором персонала,	202400
Потери, вызванные перерывами в работе	601392
Потери, обусловленные необходимостью обучения и переподготовки новых сотрудников	211200
Потери, вызванные снижением производительности труда работников перед увольнением	75174
Итого	1024166

Определим экономический эффект от мероприятий по сокращению текучести персонала.

$$\text{Эт} = \sum_{i=1}^n P * \left(1 - \frac{K_2}{K_1}\right)$$

$$\text{Эт} = 1024166 * \left(1 - \frac{0,05}{0,152}\right) = 687215 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономический эффект от мероприятий по сокращению текучести персонала составляет 687215 руб.

Далее рассчитаем срок окупаемости предложенных мероприятий по снижению текучести персонала в ООО «Академия Бара», с учетом что экономический эффект от сокращения текучести персонала составляет 687215 руб., а затраты на реализацию программы по снижению текучести 542000 руб.

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{\text{Затраты на реализацию мероприятий}}{\text{Эффект от мероприятий}} = \frac{542000}{687215} = 1,27 \text{ т.е. около 10 мес.}$$

Как видим, эффект от реализации программы по снижению текучести персонала превышает сумму затрат вложенных в ее реализацию.

Разработанная программа, направленная на снижение текучести персонала ООО «Академия Бара», рассчитана на период 1 год, и действенность предложенных способов может быть оценена лишь с течением времени. Тем не менее, для того чтобы все же дать определенную оценку данному проекту и выявить возможные варианты изменения ситуации на предприятии, был проведен опрос сотрудников для сотрудников организации, на которых собственно и направлена эта программа.

По итогам проведения анкетирования сотрудников были сделаны следующие выводы.

При условии успешной реализации предложенной программы:

- 90,0% респондентов ответили утвердительно, что при изменении условий работы они бы продолжали работать в организации;
- 7,00% затрудняются ответить, все ли их устроило бы в предлагаемых предложениях;
- 3,00% респондентов заявили, что даже предлагаемые изменения не повлияют на их решение покинуть предприятие.

Анализируя итоги анкетирования, очевидно, что абсолютное большинство работающего персонала ООО «Академия Бара» будут удовлетворены предложенными мероприятиями и реализация данной программы повысит их трудовую активность и позволит снизить текучесть персонала до естественного уровня в 5%.

Предложенные мероприятия, будут иметь положительный социально-психологический эффект, т. к. снижение уровня текучести персонала положительно скажется на HR-бренде организации, стабилизирует кадровую политику, улучшит атмосферу в коллективе.

Представим в таблице основные показатели экономической и социальной эффективности программы по снижению текучести кадров.

Таблица 3.5

Основные показатели экономической и социальной эффективности программы по снижению текучести кадров

Показатели	Фактический уровень	Планируемый уровень	Изменение уровня	
			абсолют., (+;-)	относит., %
Экономический ущерб, причиненный высоким уровнем текучести, руб.	687,2	0	-687,2	×
Размер выручки от реализации товаров, работ, услуг в расчете на 1 работника, тыс. руб.	604,78	610,1	5,32	100,8
Размер чистой прибыли в расчете на 1 работника, тыс. руб.	5,85	7,14	1,29	122,1
Среднемесячная заработная плата, руб.	23054	23600	546	102,4
Коэффициент текучести кадров, %	15,2	5	-10,2 п.п.	×

Таким образом, анализ использованной для создания рекомендаций теоретической базы и результаты проведенного практического исследования, показали, что предложенные рекомендации и мероприятия по снижению текучести персонала имеют как экономический, так и социальный эффект. Руководство ООО «Академия Бара» успешно может их применить для решения задач по стимулированию своих работников, в целях снижения текучести персонала.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение проведенного исследования отметим, что текучесть персонала, наполняясь в рыночных условиях новым социально-экономическим содержанием, представляет процесс неорганизованных, непланируемых и неконтролируемых увольнений работников, связанных с нарушением равновесности в системе конкурентоспособности внутреннего рынка труда по инициативе, как работодателя, так и работника, а также по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон.

Несмотря на то, что текучесть кадров носит стихийный характер, управлять ей возможно. Для этого в первую очередь необходимо сформировать на предприятии систему управления текучестью кадров. Таким образом, проблема текучести кадров решается путем систематического подхода к управлению ею, всестороннего и комплексного анализа и изучения факторов, мотивов и причин ее вызывающих.

Объектом исследования выступило Общество с ограниченной ответственностью «Академия Бара», которое зарегистрировано 2 мая 2006 г. Предметом деятельности выступает организация общественного питания, содержание и эксплуатация основных типов предприятий массового общественного питания; деятельность по производству, реализации и организации потребления продукции общественного питания, закусок и напитков; организация досуга клиентов; организация кейтерингового обслуживания клиентов.

Анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности ООО «Академия Бара» за 2015-2017 гг., показал, что в течение анализируемого периода наблюдается рост по всем трем рассчитанным показателям рентабельности, так рентабельность производства увеличилась с 0,3 до 3,1 %% рентабельность продукции - с 1,1 до 1,5 %, а рентабельность

продаж с 0,1 до 1,0 %. ООО «Академия Бара» является платежеспособным, имеет достаточно средств для финансирования своей деятельности.

Проведя анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в ООО «Академия Бара» можно сделать следующие выводы. В ООО «Академия Бара» функции по управлению персоналом выполняют самостоятельное структурное подразделение по реализации функций, а так же линейные руководители. Основные функции по ведению кадрового делопроизводства и управлению персоналом возложены в организации на менеджера по персоналу, который является единственным представителем отдела по управлению персоналом в ООО «Академия Бара». Отметим, что отдел по управлению персоналом в ООО «Академия Бара» можно признать методическим, информационным и координирующим центром кадровой работы организации. Однако следует отметить, что указанным отделом реализуется не весь ряд функций по управлению персоналом.

Численность персонала ООО «Академия Бара» в целом в 2017 г. по сравнению с 2015 г. увеличилась на 9 чел. или 8,8 % и составила 112 чел.

Ввиду роста показателей эффективности деятельности общества, наблюдается рост абсолютных показателей эффективности использования трудового потенциала. При этом среднемесячная заработная плата работников общества за анализируемый период увеличивалась более низкими темпами. Указанные тенденции косвенно характеризуют эффективность работы по управлению персоналом в изучаемой организации.

В целом же в рассматриваемом периоде наблюдается рост значений как коэффициента оборота по приему, так и по выбытию, и как следствие снижение коэффициента постоянства кадров.

Фактическое значение коэффициента текучести является высоким и увеличивается в течение рассматриваемого периода, в итоге в 2017 г. значение коэффициента текучести составило 15,2%.

Изучение распределения ответов сотрудников, полученных в ходе анкетирования сотрудников о мотивах их увольнения, показало, что в качестве основных причин увольнения сотрудников отмечены: неудовлетворенность заработной платой и системой материального вознаграждения; неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе; плохо организованный процесс адаптации новых сотрудников.

ООО «Академия Бара» в целом не проводится систематическая работа по выявлению причин текучести персонала и определению мероприятий по ее снижению. Следовательно, в организации необходимо наметить возможные пути улучшения сложившейся ситуации и разработать программу мероприятий по снижению текучести персонала.

Предлагаемая программа включает ряд рекомендаций и мероприятий направленных на: формирование системы мониторинга для анализа текучести персонала и управления ей; систематическое определение экономического ущерба от текучести кадров; создание регламентирующего документационного обеспечения для проведения адаптации персонала; повышение уровня удовлетворенности персонала на основе расширения используемых кадровых технологий.

Проведенные в работе расчеты показали, что экономический эффект от мероприятий по сокращению текучести персонала составляет 687215 руб.

Кроме того, реализация рекомендаций и мероприятий, предложенных в программе, будет иметь и социальный эффект, который состоит в повышении уровня оплаты труда сотрудников, уровне их удовлетворенности трудом и снижении уровня текучести кадров.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Авчиренко, Л.К. Управление персоналом организации [Текст]/ Л.К. Авчиренко. – М.: Инфра-М. Новосибирск: НГАЭиУ. 2010. – 482 с.
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом [Текст]: учеб.пособие / А.Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС. 2010. – 304 с.
3. Атаев, А.А. Управленческая деятельность. Практика и резервы организации [Текст]/ А.А. Атаев. – М.: Экономика. 2013. – 251 с.
4. Атаманчук, Г.В. Культура решений менеджмента [Текст] / Г.В. Атаманчук, Н.М. Кейзеров. – М.: Изд-во РАУ. 2012. – 256 с.
5. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст]: учеб.пособие / Д.А. Аширов. – М.: Проспект. 2013. – 432с.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования / Т.Ю. Базаров. - 8-е изд. - М. : Академия. 2010. - 220 с.
7. Базарова, Г. Создание благоприятного психологического климата в коллективе [Текст]/ Г. Базарова// Справочник по управлению персоналом. –2013. – №6. – С.80-85.
8. Базык, Е.Ф. Методы снижения текучести кадров, применяемые в практической деятельности компании [Текст]/ Е.Ф. Базык// Наука и Мир. – 2016. Т. 2. – № 2 (30). – С. 30-36.
9. Бардюжа, Л.П. Пути уменьшения текучести кадров на предприятии [Текст]/ Л.П. Бардюжа// Актуальные вопросы экономических наук. – 2016. – № 51. – С. 123-127.
10. Безуглов, И.А. Оценка влияния текучести кадров на эффективность работы компании [Текст]/ И.А. Безуглов// Академия педагогических идей Новация. Серия: Студенческий научный вестник. – 2016. – № 11. – С. 252-259.

11. Белов, Д.С. Мотивация персонала и ее влияние на текучесть кадров предприятия [Текст]/ Д.С. Белов //Научный альманах. – 2016. – № 4-1 (18). – С. 24-27.
12. Бердникова, Л.Ф. Современные подходы к оценке системы текучести кадров [Текст]/ Л.Ф. Бердникова. Г.М. Ситдикова// Молодой ученый. – 2016. – № 9-2 (113). – С. 8-10.
13. Богданова, Е.О. Стратегия и тактика кадрового менеджмента [Текст] : Монография/ Е.О. Богданова. - Москва : Лаборатория книги. 2010. - 97 с.
14. Борисова. А.А. Регулирование текучести кадров на основе оценки экономического ущерба предприятия [Текст]/ А.А. Борисова// Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18. № 11. – С. 1681-1692.
15. Вейлл, П. Искусство менеджмента [Текст] / П. Вейлл. – М.: Изд-во «Новости». 2013. – 224 с.
16. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст]: учебник для студентов, аспирантов, преподавателей вузов / В.Р. Веснин. - М. : Проспект. 2015. - 327 с.
17. Веснин, В.Р. Управление персоналом : теория и практика [Текст]: учебник для студентов вузов, аспирантов, преподавателей, руководителей и специалистов-практиков / В.Р. Веснин. - М. : Проспект. 2009. - 688 с.
18. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект. 2010. – 125 с.
19. Волкова, И.А. Воспроизводство кадрового потенциала [Текст]/ И.А. Волкова //Аграрная наука. – 2014. – № 7. – С. 11-12.
20. Всяких, Ю.В. Проблема текучести кадров и ее профилактика [Текст]/ Ю.В. Всяких, А.Ю. Товстошкур //Символ науки. – 2016. – № 12-1 (24). – С. 64-65.
21. Герасимова, Е.А. Текучесть кадров как индикатор адекватности управления предприятием [Текст]/ Е.А. Герасимова, И.В. Додорина, Л.П.

- Синяева//Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2013. – № 34. – С. 31-35.
- 22.Гунин, В.К. Текучесть кадров как экономическая проблема: причины и последствия [Текст]/ В.К. Гунин, Д.В.Лестев //Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 12. – С. 43-47.
- 23.Гусева, А.В. Изучение основных причин текучести кадров в коммерческих организациях и методы предотвращения текучести кадров [Текст]/ А.В. Гусева //Молодой ученый. – 2017. – № 15 (149). – С. 360-366.
- 24.Дейнека, А.В. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.В. Дейнека. — М.: Издательскобторговая корпорация «Дашков и К°». 2010. — 292 с.
- 25.Жангалиева, Е.С. Мероприятия по снижению текучести кадров на промышленных предприятиях [Текст]/ Е.С. Жангалиева // Экономинфо. – 2016. – № 25. – С. 29-32.
- 26.Захарычева, О.Ю. Текучесть кадров как основной стоп-фактор развития организационной культуры [Текст]/ О.Ю.. Захарычева, Е.В. Куликова// Сибирский научный вестник. – 2016. – № 2 (24). – С. 83-87.
- 27.Ивашко, А.С. Проблемы текучести кадров [Текст]/ А.С. Ивашко. Р.М. Кочеткова// Вестник Ульяновского государственного технического университета. 2017. – № 4 (80). – С. 58-59.
- 28.Казакова, М.И. Управление текучестью кадров в сети ресторанов [Текст]/ М.И. Казакова. С.Ф.Зверева// APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. – 2016. – № 4. – С. 22.
- 29.Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом [Текст]: учебное пособие для студентов вузов. обучающихся по спец. "Управление персоналом" / А.Я. Кибанов. В.Г. Коновалова. М.В. Ушакова; рец.: Ю.Г. Одегов, А.Ф. Зубкова. - М. : КноРус. 2010. - 410 с.
- 30.Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности

- управления персоналом организации [Текст]: учебное пособие для студентов вузов. обучающихся по специальностям «Управление персоналом». и «Менеджмент организации» / А.Я. Кибанов; Государственный университет управления ; рец.: Ю.Г. Одегов, А.Ф. Зубкова. - М. : Проспект. 2015. - 41 с.
31. Колетвинова, Е.Ю. Стратегическое управление персоналом [Текст]: краткий курс / Е.Ю. Колетвинова. - М. : Проспект. 2016. - 144 с.
32. Кондакова, А.А. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий [Текст]/ А.А.Кондакова // Концепт. – 2017. – № 1. – С. 30-35.
33. Кузьмичев, С.М. Текучесть кадров – положительный или отрицательный фактор развития организации? [Текст]/ С.М. Кузьмичев// Молодой ученый. – 2018. – № 13 (199). – С. 235-238.
34. Нечаева, В.В. Основные причины текучести кадров и мероприятия по стабилизации персонала в организации [Текст]/ В.В. Нечаева, И.Ю.Ленская// Знание. – 2018. – № 1-2 (53). – С. 14-19.
35. Нотченко, В.В. Исследование проблемы высокой текучести кадров на промышленных предприятиях [Текст]/ В.В. Нотченко, М.В. Жукова // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. – 2013. – №2. – С. 163-171.
36. Нуркен, М.К. Управление процессом текучести кадров в организации [Текст]/ М.К. Нуркен // Вестник магистратуры. – 2016. – № 6-4 (57). – С. 179-183.
37. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход [Текст]: уч.-практ. пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс». 2011. – 752 с.
38. Остервальдер, А. Твоя бизнес-модель: системный подход к построению карьеры : пер. с англ. [Текст] : / А. Остервальдер, Т. Кларк, И. Пинье; ред. М. Савина. - М. : Альпина Паблишер. 2013. - 258 с.

- 39.Погодина. Г.В. Обязательный курс профессионала кадровой работы для начинающего HR-специалиста [Текст] / Г.В. Погодина. - Новосибирск : Сибирское университетское издательство. 2009. - 384 с.
- 40.Пугачева, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] / В.П. Пугачева. – М.: Аспект Пресс. 2013. – 279 с.
- 41.Расторопнова, Ю.С. Методические подходы к управлению текучестью кадров [Текст]/ Ю.С. Расторопнова// Тенденции развития науки и образования. – 2016. – № 21-3. – С. 28-30.
- 42.Рогожин, М.Ю. Организация управления персоналом предприятия [Текст] : учебно-практическое пособие/ М.Ю. Рогожин; М.Ю. Рогожин. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа. 2014. - 223 с.
- 43.Рыбалкина. З.М. Регулирование текучести кадров на основе контроллинга персонала: региональные особенности [Текст]/ З.М. Рыбалкина, О.В.Холькина// Региональная экономика: теория и практика. – 2017. – Т. 15. № 3 (438). – С. 482-495.
- 44.Савин, В.Н. Текучесть кадров как информационный фактор управления трудовой адаптацией на промышленном предприятии [Текст]/ В.Н. Савин, Е.Е.Погарцева // Аграрный вестник Урала. – 2014. – № 1 (119). – С. 91-93.
- 45.Самайбекова, З.К. Текучесть кадров – проблема или продвижение? [Текст]/ З.К. Самайбекова. Э.Б. Кенджебаев// Наука, новые технологии и инновации. – 2016. – № 6. – С. 80-82.
- 46.Сартан, Г.Н. Высвобождение и увольнение сотрудников [Текст]/ Г.Н. Сартан // Бизнес в России. – 2014. – № 2. – С. 12 - 17
- 47.Семенова, Н.С. Управление текучестью кадров на современном сельскохозяйственном предприятии [Текст]/ Н.С. Семенова// Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8-1 (85-1). – С. 391-393.
- 48.Семенова, Н.С. Управление текучестью кадров на современном сельскохозяйственном предприятии [Текст]/ Н.С. Семенова//

- Научный вестник Технологического института - филиала ФГБОУ ВПО Ульяновская ГСХА им. П.А. Столыпина. – 2016. – № 15. – С. 124-128.
49. Сербиновский, Б.Ю. Управление персоналом [Текст] : учебник / Б.Ю. Сербиновский. - М.: Издательский дом Дашков и К. 2007. – 462 с.
50. Собянина, А.А. Анализ текучести кадров на предприятии и разработка мероприятий по ее снижению [Текст]/ А.А. Собянина, Е.В. Зарубина // Молодежь и наука. – 2017. – № 6. – С. 49.
51. Соловьева, А.С. Анализ текучести кадров [Текст]/ А.С. Соловьева, Т.Г. Петросян//Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2016. – № 1. – С. 75.
52. Терегулова, Н.Ф. Факторы стабилизации деятельности компании механизмами управления текучестью кадров [Текст]: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Н.Ф. Терегулова// [Место защиты: Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина].- Москва. 2015.
53. Третьякова, Л.А. Совершенствование системы снижения текучести кадров в сельскохозяйственных организациях [Текст]/ Л.А. Третьякова// Теория и практика мировой науки. – 2016. – № 2. – С. 28-33.
54. Уоткинс, М. Первые 90 дней: стратегии успеха для новых лидеров всех уровней = The First 90 Days: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels [Текст] / М. Уоткинс; пер. Е. Смирновой. - 3-е изд. - М. : Манн. Иванов и Фербер. 2017. - 272 с.
55. Управление персоналом [Текст] : учебник/ Е.А. Аксенова [и др.]; Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.; под ред. Т.Ю. Базарова. Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана. 2015. - 561 с.
56. Управление персоналом организации [Текст]: учебник для студентов и аспирантов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации". "Управление персоналом". "Экономика труда" / под ред.

А.Я. Кибанова ; рец.: Каф. управления человеческими ресурсами. Ю.П. Кокин. - 4-е изд., доп. и перераб. - М. : ИНФРА-М. 2014. - 695 с.

57. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой. служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом [Текст]: учебно-практическое пособие / под ред. д.э.н., проф. кафедры упр-я персоналом ГУУ. засл. деят. науки А.Я. Кибанова. - М. : Проспект. 2014. - 64 с.
58. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие. 4-е изд., перераб. и доп. / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус. 2012. – 512 с.
59. Фисенко, Т.А. Благоприятные условия труда как фактор снижения текучести кадров [Текст]/ Т.А. Фисенко, М.В. Виниченко// Материалы Ивановских чтений. – 2016. – № 4-1 (8). – С. 104-107.
60. Черноусова, В.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров на российских предприятиях [Текст]/ В.В. Черноусова// Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. – 2013. – № 3. – С. 389-395.
61. Шкирандо, О.И. Концепция клиентоориентированности как инструмент нейтрализации высокой текучести кадров [Текст]/ О.И. Шкирандо, А.Е. Руденко// Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 11 (88). – С. 631-634.
62. Ярославцева, Е.В. Проблема текучести кадров в современных условиях [Текст]/ Е.В. Ярославцева// Modern Economy Success. – 2017. – № 6. – С. 92-95.